



UNIVERSIDAD DE LA HABANA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DIRECTIVA EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATANZAS.”

UNIÓN CUBAPETRÓLEO



Tesis para optar por el Título Académico de Máster en Dirección.

Maestrante: Lic. Marta L. Arencibia Sánchez.

Tutora: Dra. Katy C. Herrera Lemus.

La Habana,

2012

Agradecimientos

Al CETED, por su alto grado de profesionalidad y solidaridad, pues a pesar de las dificultades originadas por la extinción de la Empresa a la cual pertenecíamos, posibilitó a los maestrantes culminar la Edición 13.

A mi tutora Dra. Katy Herrera por su asesoramiento, apoyo permanente e incondicional para la culminación de la Maestría.

A la Msc. Liliam Pla y Lic. Lisandra González por su colaboración.

A mis hijos, fuente inspiradora de mi superación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I “El Clima Organizacional y la Calidad Directiva.” Aspectos teóricos referenciales.	9
1.1 <i>Clima Organizacional. Antecedentes principales.....</i>	9
1.1.1 Elementos que conforman el clima organizacional.....	16
1.1.2 Elementos Intangibles del clima organizacional: Estilos de Dirección, Comunicación Organizacional y Trabajo en equipo.....	16
1.2 <i>Calidad: Conceptos, antecedentes y principios.....</i>	20
1. 2.1 Papel del directivo en la Mejora Continua.....	22
1.3 <i>Dirección. Principales concepciones.....</i>	23
1.3.1 Características generales: Principios, métodos y funciones.....	28
1.4 <i>Calidad Directiva: Liderazgo. Antecedentes principales.....</i>	28
1.4.1 Otros elementos intangibles de la calidad directiva.....	31
1.4.2 Conceptos y caracterización de un directivo exitoso.....	32
1.5 <i>Conclusiones del capítulo.....</i>	35
CAPÍTULO 2: Caracterización de aspectos de la calidad directiva y el clima organizacional. Resultados del diagnóstico y plan de mejora.....	37
2.1. <i>Análisis de la población y técnicas utilizadas.....</i>	37
2.2. <i>Análisis de resultados del estudio de clima organizacional y calidad directiva.....</i>	42
2.2.1 Análisis de las relaciones existentes entre calidad directiva y clima organizacional.....	59
2.3. <i>Propuesta del plan de mejoras con enfoque a la calidad directiva.....</i>	62
2.4 <i>Conclusiones del Capítulo.....</i>	71
CONCLUSIONES GENERALES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos. A partir de la situación actual, podremos planear el “clima objetivo” que deseamos para el próximo año, para luego incidir en los factores determinantes que nos lleven al objetivo previsto.

La metodología de gestión del clima organizacional, es parecida a la que usaríamos para realizar el presupuesto económico del próximo año, con la salvedad que, en el caso del clima laboral, estaremos tratando con elementos intangibles que no pueden medirse, interpretarse ni manejarse de igual modo al usado en la vertiente “tangible” de la empresa. En el éxito del negocio, los líderes juegan un papel clave debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece aceptables beneficios tanto en lo económico, como en lo social, las personas acaban desvinculándose por una mala relación con sus líderes. Estudios demuestran que los trabajadores tienden a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que una de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, es el liderazgo. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

Por lo anteriormente expuesto el desempeño directivo es muy importante en la consecución de un clima organizacional positivo, el líder debe fomentar una cultura de logro, perseguir un ideal (Valores, Cultura), transmitir serenidad y confianza (Clima organizativo), ser perseverante, servir de caldo de cultivo – (competencias), valorar a las personas, generar relaciones, transmitir credibilidad e influir por autoridad moral y ser anticipado en el sentido de aprovechar oportunidades.

El objetivo fundamental de este trabajo es contribuir a que los directivos puedan actuar conscientemente sobre sí mismos para desarrollar sus propias potencialidades y aprendan a caracterizar a sus colaboradores para que usen con efectividad el talento de todos.

Es necesario elevar la preparación de los directivos con una orientación gerencial más avanzada para mejorar su desempeño, especialmente en los valores y el comportamiento ético,

entre otros, en las relaciones interpersonales, en la cultura que alinea el comportamiento organizacional, y actúa en gran medida en los resultados de la Empresa.

El comportamiento organizacional, reflejo del sentir y de la percepción propia de cada uno de los trabajadores de la Empresa resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar acciones de mejoras que tributen a un cambio eficaz con impacto no sólo hacia el interior de la organización, sino también a la imagen que proyecta.

Desde la Resolución del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se trata el tema de la eficiencia económica en la gestión empresarial y su importancia para el desarrollo económico y social del país. La Economía Internacional actual se caracteriza por la vulnerabilidad imperante y la incertidumbre propia de la globalización neoliberal, que afecta de una u otra forma a todos, pero de manera especial a los países subdesarrollados dada la deformación estructural y el carácter dependiente de sus economías.

La labor de los directivos en el logro de esta eficiencia es muy importante y generalmente se evalúa a partir de los resultados económicos concretos vinculados a la productividad, la influencia y papel únicamente de los trabajadores, es decir, por lo general no se analiza en la Empresa el desempeño del directivo en los elementos intangibles como procesos organizacionales relacionados con la gestión de Recursos Humanos : liderazgo, comunicación y capacidad para el trabajo en equipo, entre otros, toda vez que su influencia en la dirección sobre las personas, crean un clima organizacional determinado que pudieran aportar un valor agregado indispensable para alcanzar rendimientos superiores. Estos aspectos serán evaluados a lo largo de esta investigación en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas tiene como misión Comercializar combustibles, garantizando cantidad, plazo, calidad y uso racional, apoyados en la capacidad tecnológica instalada y un capital humano capacitado; distinguiéndose por operar la mayor cantidad de combustibles del país y ser únicos en la recepción del crudo nacional por oleoductos y en la preparación de mezcla. Los valores son los siguientes: Trabajo en equipo, Honestidad, Calidad, Profesionalidad, Cambio y Sentido de pertenencia.

La Empresa está compuesta por 5 Direcciones (General, Técnica, Fiscalización, Contable Financiera y Capital Humano) y 5 Unidades Empresariales de Base. Las más importantes porque constituyen la actividad principal son la Comercial y la de Operaciones (que incluye las

áreas de Muelles, Base de Crudo, Terminal 320 y La Planta de Gas Licuado). Las otras UEB son de Inversiones, Logística y Mantenimiento.

La meta es obtener resultados técnico-económicos superiores, donde el indicador principal es no exceder el gasto total por litro comercializado planificado y tiene como objetivos principales el cumplimiento del Plan de ventas por tipos de combustibles y del plan mensual de gastos por peso de ingreso así como el incremento de la productividad física por trabajador.

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas es la más importante a nivel nacional comercializando más del 55 % del combustible en el país por lo que es declarada la entidad como objetivo estratégico.

La Empresa tiene aplicado el Sistema de Dirección y Gestión (Perfeccionamiento Empresarial) y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad, lo que permite una gestión empresarial efectiva, no obstante se reconocen (diagnóstico de clima organizacional anterior del 2010 y análisis documental actual) debilidades en la satisfacción laboral, relaciones jefe subordinado, participación y comunicación por lo que el clima organizacional no es adecuado en la Empresa Comercializadora de Combustibles, teniendo en ello una influencia directa la labor directiva.

Lo anterior lleva a plantear como problema de investigación lo siguiente:

¿Cómo mejorar el clima organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas?

Para la mejora del clima organizacional, es muy importante analizar la calidad con que la labor directiva se realiza, dada las implicaciones que tiene en garantizar un clima laboral favorable en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Estas ideas constituyen el soporte fundamental en la definición de los objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Diseñar un Plan de Mejoras que desarrolle los elementos intangibles de la calidad directiva y permita lograr un clima organizacional favorable.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos que deben sustentar la relación entre los elementos intangibles de la calidad directiva y el clima organizacional.

2. Valorar el estado actual de la calidad directiva y el clima organizacional en la Empresa Comercializadora Combustibles de Matanzas.
 3. Determinar los niveles de relación existentes entre la calidad directiva y el clima organizacional para potenciar las acciones de mejora.
 4. Determinar las acciones que contribuyan a la mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva.
- Hipótesis de la Investigación. La identificación de los elementos intangibles de la calidad directiva vinculados al clima organizacional posibilitaría conformar un plan de mejoras para la E.C.C. Matanzas.

Definición de las variables y su operacionalización.

La variable dependiente en la investigación es el Clima organizacional y las variables independientes son los elementos Intangibles de la calidad directiva y el Plan de Mejoras explicadas en la tabla No 1. Para el estudio de las variables se utilizaron diversas técnicas, las cuales son procesadas por un sistema automatizado cuyos resultados se demuestran en la investigación. Está estructurada en: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el Capítulo 1 se fundamentan los aspectos teóricos sobre la temática investigada así como sus antecedentes, concepciones, definiciones, objetivos y experiencias. El Capítulo 2 se divide en dos partes, la primera trata sobre la metodología aplicada y los resultados del diagnóstico de la calidad directiva y el clima organizacional, en su segunda parte se analiza la relación o puntos de contacto entre ambas variables y la propuesta del Plan de Mejoras desde la concepción de la calidad directiva.

La propuesta del Plan de Acción para el mejoramiento del Clima Organizacional a partir de la calidad directiva y su aplicación representa además de la posibilidad para la entidad de continuar perfeccionando el Sistema de Gestión de la Calidad implementado, obtener eficiencia y eficacia y en la gestión empresarial.

La autora toma en cuenta criterios, conceptos y enfoques de diversos autores entre ellos Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White, Elton Mayo, Forehand y Glimer, Nicolás Seisdedos Stoner, J. Trilles, Weber; Limonta, Normas ISO 9000:2005, Norma Cubana 3000: 2007, Cuestionario de Diagnóstico Organizacional Fuente: Ávila. V, A. (2005) (Fac. Psicología U H) quienes aportan a la definición de las variables expuestas a continuación:

Tabla: No 1. Definición de las variables y su operacionalización.			
Definición de las Variables	Definición de los Indicadores	Indicadores	Valoración
<p>Elementos intangibles de la Calidad Directiva</p> <p>Elementos del desempeño del directivo que tienen su expresión en aspectos intangibles, relacionados con características de personalidad, capacidades, habilidades, que sustentan la aplicación de los métodos, técnicas y estilos en la dirección de los hombres.</p>	Es la expresión de la metodología utilizada por el jefe en la dirección para lograr el desempeño eficiente y eficaz de sus subordinados.	1. Efectividad del estilo de dirección	<p><u>Estilo de Dirección Adecuado:</u> Cuando existe correspondencia entre la metodología utilizada por el jefe y el desempeño eficaz y eficiente de sus subordinados con participación de estos en la dirección y la percepción de los subordinados. Predomina el estilo participativo. Los valores están por encima del 75%.</p> <p><u>Estilo de Dirección Medianamente Adecuado:</u> Cuando la correspondencia entre la metodología utilizada por el jefe y el desempeño eficaz y eficiente no tiene niveles extremos así como tampoco la participación de los subordinados en la dirección y la percepción que estos tienen del estilo de dirección. Existe estilo participativo y el estilo Consultivo. Los valores se encuentran entre 50% y 75%</p> <p><u>Estilo de Dirección Inadecuado:</u> Cuando no existe correspondencia entre la metodología utilizada por el jefe y el desempeño eficaz y eficiente de sus subordinados y la percepción que estos tienen del estilo de dirección. No existe dirección participativa. Predomina el estilo autoritario. Los valores están por debajo del 50%</p>
	Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y por ende a los trabajadores que se materializa mediante mensajes a partir de un código	2.Comunicación organizacional	<p>Adecuada (Valores por encima del 75 %)</p> <p>Medianamente adecuada (Valores entre 50 y 75 %)</p> <p>Inadecuada (Por debajo del 50 %)</p>

	común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados.		
	Capacidad del líder para la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.	3.Capacidad para el Trabajo de equipo	Alta (Valores por encima del 75 %) Normal (Valores entre 50 y 75 %) Baja (Por debajo del 50 %)
Plan de Mejoras Conjunto de acciones que se planifican con el objetivo de aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad.	Acciones correctivas: orientadas a eliminar la causa de no conformidades. Acciones preventivas: orientadas a eliminar las causas de no conformidades potenciales previniendo su ocurrencia.	1.Acciones correctivas 2.Acciones Preventivas	Eficacia Alta (Valores por encima del 75 %) Normal (Valores entre 50 y 75 %) Baja (Por debajo del 50 %)
Clima Organizacional Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los	Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de	1. Percepción de la Dirección.	<u>Valores entre 1 y 2 puntos:</u> Están indicando debilidades importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además, indica la presencia de insatisfacción total de los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la

trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.	decisiones; y valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.		organización.
	Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.	2. Relaciones Interpersonales.	<u>Valores entre 2 y 3 puntos:</u> Están indicando debilidades de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada, aunque en menor grado que en el caso anterior. Además, indica la presencia de insatisfacción de los trabajadores, aunque en la medida que la puntuación se acerca al valor de 3 puntos, valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse, va a estar indicando la presencia de fuentes de satisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.
	Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.	3. Identificación con la Organización.	<u>Valores entre 3 y 4 puntos:</u> Están indicando fortalezas de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada, aunque en menor grado que en el caso de las puntuaciones superiores a 4 puntos. Además, indica la presencia de satisfacción de los trabajadores, aunque en la medida que la puntuación se acerca al valor de 3 puntos, valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse, va a estar indicando la presencia de fuentes de insatisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.
	Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.	4. Percepción del funcionamiento del Centro	<u>Valores entre 4 y 5 puntos:</u> Están indicando fortalezas importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además, indica la presencia de satisfacción total de
	Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de	5. Satisfacción con el trabajo.	

	trabajo y sus experiencias laborales.		los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.
	Percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.	6. Políticas de Recursos Humanos.	
	Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.	7.Administración Estratégica	

CAPÍTULO I “El Clima Organizacional y la Calidad Directiva.” Aspectos teóricos referenciales.

1.1 Clima Organizacional. Antecedentes principales

Antes de que el tema de clima organizacional despertara interés en los estudiosos, ya en la literatura se encontraba referencias a su papel dentro de la organización llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, etc. Sin embargo, en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Elton Mayo, en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, ha sido uno de los estudiosos en lo referente al clima organizacional. Dividió su estudio en grupos experimentales, sometidos a cambios deliberados en la iluminación así como en otras condiciones laborales. Se percató de que la productividad subía pero de forma inestable, llegando a la conclusión que no es que el ambiente físico no sea determinante, sino que lo más importante era mostrar “genuino interés” o sea preocupación y atención por los trabajadores de la Empresa.

Se ha consultado diferentes literaturas entorno a las diferentes concepciones existentes sobre clima organizacional:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida, se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand y Glimer).

“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 perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos) “.

“Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. (HayGroup)

La autora pudo constatar que la definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan al clima como real, externo al

individuo y objetivo frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. En cambio otros, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos y existen otros que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una Empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

Lo positivo y común de lo antes visto es que los autores aportan en cuanto a la estructura una serie de variables las cuales enunciaremos a continuación:

Refieren la envergadura del control administrativo, el tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, la relación existente entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos que se encuentran dentro de una organización y a su vez aportan la configuración jerárquica de puestos, o lo que es igual, el organigrama, la especialización de funciones y tareas, el grado de centralización de la toma de decisiones, normalización y formalización de los procedimientos organizacionales así como el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Con respecto al Proceso organizacional también aporta una serie de variables tales como:

El Liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, ejercicio del control, resolución de conflictos, coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos, incentivos de selección de empleados, estatus y relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades, mecanismos de socialización y el grado de autonomía profesional de los empleados.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor funcionalidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se ejemplificará de la manera siguiente:



Figura – 1. Enfoque Clima Organizacional. Fuente: Goncalves, Alexis. (1997).

La especial importancia de este enfoque radica 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 respecto a la empresa. De ahí, que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales según Schneider y Hall, (1982).

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. (Goncalves, Alexis. (1997).

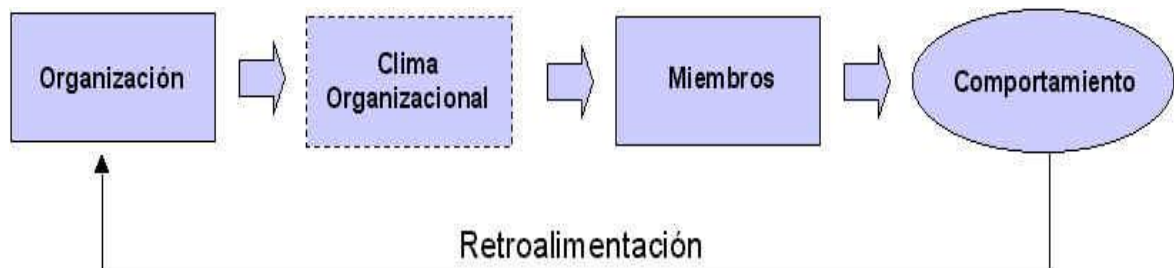


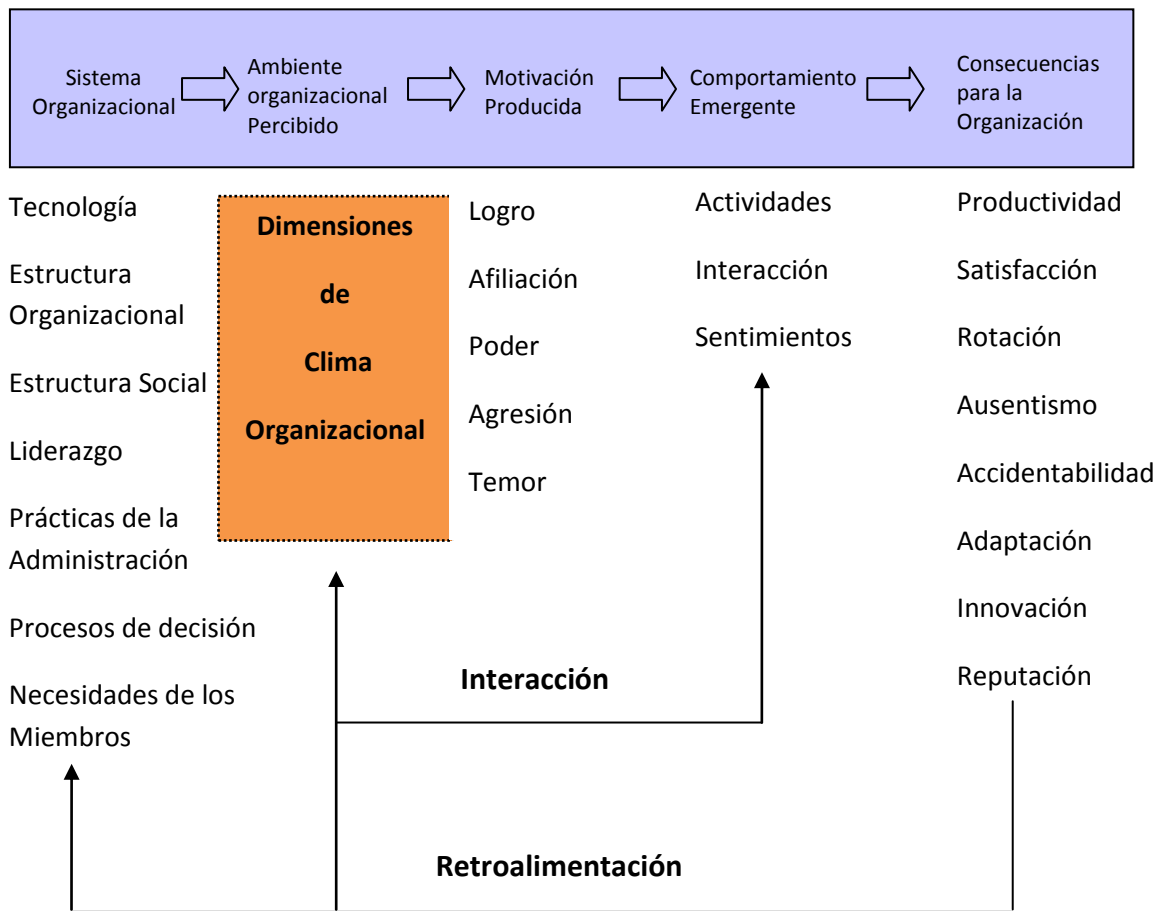
Figura – 2. Circuito del Clima Organizacional. Fuente: Goncalves, Alexis. (1997).

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. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Según el criterio abordado anteriormente se considera que este es un fenómeno en el que intervienen factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento.

Basado en esa perspectiva la maestrante puede expresar que 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 de como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, por lo que 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 tales como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación, entre otros.

Sobre la base de lo planteado por, Litwin y Stinger (1978) se propone el siguiente esquema de Clima Organizacional, según se muestra en la siguiente figura:



Clima Organizacional

Figura – 3. Esquema del Clima Organizacional. Fuente: Goncalves, Alexis. (1997).

El Clima Organizacional se interpreta en esta gráfica como un elemento 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. Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos, mide la forma de cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional lo generan, por lo que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este criterio se enriquece con lo establecido en la Norma Cubana 3000: 2007, por lo que la autora sobre la base de las consideraciones precedentes se adscribe a la siguiente definición de Clima Organizacional según la Norma Cubana 3000: 2007.

Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a la mayoría de los miembros de una organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postulan la existencia de nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Cooperación, Desafío, Relaciones, Recompensa, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad, que explicarían el clima existente en una determinada Empresa. Cada una de estas dimensiones, se relacionan con ciertas propiedades de la organización según el decir en Goncalves, Alexis. (1997).

Teorías del Clima Organizacional de Likert:

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunrt, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido cita:

1. Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las

variables causales citan la estructura organizativa, y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

2. 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 como tal de la organización.

3. 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.

La interacción de estas variables tiene como consecuencia que se establezca la clasificación en dos grandes grupos de Clima organizacional:

Clima de tipo autoritario

Sistema I Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Sistema II Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

Clima de tipo participativo

Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Sistema IV Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Podemos decir entonces, que los sistemas I y II corresponden con un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable, por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable en la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional en las diferentes unidades proporciona retroinformación 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. Este proyecto de mejoras se concreta en la aplicación de un Plan de acción que de cumplirse garantiza un proceso de mejora continua vital para lograr un clima organizacional adecuado que permita la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Partiendo de la estructura de Clima Organizacional anterior en la investigación se utilizó categorías que incluyen aspectos objetivos y subjetivos del tema que se explican a continuación.

1.1.1 Elementos que conforman el clima organizacional.

Dentro del comportamiento del clima organizacional se relacionan una serie de indicadores objetivos e intangibles, algunos incluidos en el cuestionario de diagnóstico organizacional (validado en la Facultad de Psicología,(2005)Universidad de la Habana), seleccionado, porque son indicadores que guardan relación directa con el desempeño de elementos intangibles en la labor directiva y son los siguientes:

La Percepción de la Dirección donde intervienen fundamentalmente los estilos de dirección de los cuadros.

Relaciones interpersonales que incluyen relaciones entre los individuos.

La Identificación con la organización.

Percepción del funcionamiento del centro. Incluyen entre otros aspectos la comunicación y el trabajo en equipo.

Satisfacción con el trabajo

Política de Recursos Humanos

Administración estratégica

El análisis de estos indicadores, constituye la base de la percepción que tienen los trabajadores sobre la labor directiva que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Los tres elementos intangibles del desempeño directivo que de forma especial se analizan en la investigación son el estilo de dirección, la comunicación organizacional y la capacidad para el trabajo de equipo que se explican en el siguiente epígrafe.

1.1.2 Elementos Intangibles del clima organizacional: Estilos de Dirección, Comunicación Organizacional y Trabajo en equipo.

Sobre los Estilos de Dirección.

Sobre la tipología de los Estilos de Dirección existen muchas clasificaciones en la Literatura consultada. Hay autores que definen varios tipos de estilos de dirección, algunos se limitan a definir “extremos” de ellos, o sea, el autoritario y el democrático, otros prefieren no clasificar y

solo definir algunos rasgos positivos y negativos. Según técnicas de comportamiento organizacional validados por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana (Profesores: Dr. Carlos Díaz Llorca, Dra. Esperanza Carballal del Río, Dr. Jorge Rodríguez López), se pueden clasificar en seis tipos, los cuales se utilizarán en la medición de la calidad directiva de la investigación y que se exponen a continuación: Coercitivo, Orientador, Autoritario Racional, Paternalista, Democrático y Educador.

Coercitivo: Se basa en el ordeno y mando, sin escuchar criterios sobre lo que se va a acometer. Alta centralización de autoridad y utiliza la coacción o la coerción como modo de influencia fundamental. Controla en detalle el avance y los resultados.

Orientador: En lugar de órdenes emplea sugerencias, ideas orientadoras de cómo desarrollar mejor la actividad. Controla fundamentalmente los resultados.

Autoritario Racional: El jefe determina la actividad con un mínimo de consulta. Da instrucciones de cómo realizar el trabajo, asigna tareas y colaboradores a cada miembro. Establece los procedimientos de trabajo con limitada colaboración de los subordinados. Controla en detalle.

Paternalista: Descansa la dirección en una relación estilo “padre-hijo”. El jefe es “protector” del grupo, “comprende” sus deficiencias y tolera ciertas libertades, con el fin último de ganarse su cariño y encontrar vías para influir positivamente en ellos.

Democrático: Se hace una planificación global del trabajo con la participación de todos. El grupo toma decisiones sobre la actividad a realizar. Los miembros adoptan decisiones individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los colaboradores. El líder sugiere procesos alternativos para que el grupo escoja; distribuye en forma objetiva sus elogios y críticas y participa en la vida del grupo, aunque no realiza trabajo directo.

Educador: El jefe conoce y emplea principios y métodos pedagógicos. Trata de enseñar en la interacción con el subordinado y en la definición de cómo acometer las tareas. Tiene habilidad para conjugar los métodos de influencia ejecutiva con la persuasión, combinar los métodos de estimulación positiva y las sanciones. Se preocupa por el desarrollo y superación de sus subordinados.

Sobre la Comunicación Organizacional, el concepto que asume la autora es el de la Norma Cubana 3000: 2007: Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y por ende a los trabajadores que se materializa mediante mensajes a partir de un código común al emisor

y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y es un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

Dentro de la comunicación organizacional se plantean estructuras piramidales donde se desarrollan procesos de comunicación como: Informal, Formal, Ascendente, Descendente y Verbal abordados por diferentes autores en la literatura consultada (Trilles, 2000; Weber, 2000; Limonta, 2010)

La comunicación organizacional es muy importante entre el directivo y sus subordinados para el mejor manejo de la empresa y ésta es eficiente cuando intenta minimizar el trabajo. Su uso puede estar dirigido a satisfacer necesidades personales, establecer relaciones con otras personas, crear clima de comprensión y persuadir para conseguir cambios conductuales.

También se han definido leyes de la comunicación organizacional **Anexo 1** que incluye aspectos de contenido intelectual y emocional.

Es vital el logro de una adecuada comunicación con los subordinados en función de lograr resultados superiores en la eficiencia y eficacia empresarial.

Se manifiestan diversos estilos y rasgos de la comunicación organizacional, que pueden estar centrados en la Acción, en los procesos, en las personas y en las ideas con diferentes características y tendencias las que se muestran en la Tabla del **Anexo 2**.

Sobre la Capacidad de Trabajo en equipo.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, la autora considera interesante analizar las siguientes:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein Héctor.

Se toma en cuenta criterios de John R. Katzenbach y Douglas K. Smith y se enriquecen por la maestrante, considerándose trabajo de Equipo como un grupo de personas que se interrelacionan entre sí a pesar de su naturaleza y formación diversa, comparten un objetivo común, se esfuerzan y disfrutan trabajando juntos y se ayudan mutuamente para conseguir los resultados. Tienen roles, reglas y normas que protegen la cohesión y la moral del grupo.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores. A finales del siglo XIX hasta principio del actual siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc.

Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación como elemento importante del trabajo en equipo, el principio de hedonismo, aplicando al mundo del trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo.

En el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. No sólo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

Esta escuela confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos como: las sociales, simbólicas, y no materiales. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Características del trabajo en equipo:

Se asume el criterio de que Trabajo en equipo constituye una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, para su implementación requiere

que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Existen dos aspectos importantes para ello: La asignación de roles y normas y la definición de objetivos.

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Deben reunir condiciones como ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo, ser leales, tener espíritu de autocritica y de crítica constructiva, responsabilidad para cumplir con los objetivos, autodeterminación, optimismo, iniciativa, tenacidad e interés para la superación.

El líder basado en el lema “divide y reinaras”, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas, para que utilicen las herramientas en pos de una mejora del proceso. Dentro de las funciones del líder para lograr el trabajo de equipo están entre otras las de ayudar a establecer un ambiente de trabajo favorable, llamar la atención de forma oportuna a aquellos que impidan que se desarrolle el proceso, participar en los cursos de capacitación, contactar con asesores internos o externos cuando surjan problemas.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

1.2 Calidad: Conceptos, antecedentes y principios.

En torno al término calidad ha existido un desarrollo progresivo. Los enfoques y objetivos más importantes se han suscitado a través de las diferentes etapas que se inician desde la etapa

artesanal, pasando por la Revolución Industrial, la II Guerra Mundial, la Posguerra, el Enfoque del Control de la Calidad y Calidad Total con conceptos y finalidades diferentes. **Anexo 3.**

En la evolución del término calidad existe un enfoque tradicional que incluye inspección de la calidad donde se realiza la evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañado por medición, ensayo, prueba o comprobación con patrones y el control de la calidad va orientada a cumplir con los requisitos de la calidad.

Un enfoque más moderno incluye el aseguramiento de la calidad donde la gestión está orientada fundamentalmente a proporcionar confianza en que se cumplan los requisitos de calidad y la Gestión de la calidad donde las actividades están coordinadas para dirigir y controlar una organización, en lo relativo a la calidad. Este enfoque trae como resultados definir e implantar una política, objetivos, decidir sobre el desarrollo y el perfeccionamiento del Sistema de la calidad, lo que propicia establecer planes y evaluar la marcha.

El avance teórico práctico de la Calidad ha derivado un enfoque actual que lo constituye el Sistema de Gestión de la Calidad. Se trata de la Gestión de la calidad de una organización que se basa en la participación de todos sus miembros con beneficios para todas las partes interesadas. Para ello, la organización debe tener una cultura y una filosofía apropiada para realizar con éxito la gestión total que influye en todas las actividades de la entidad.

Los principios son: el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos y de sistema para la gestión, la mejora continua, enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones y proporcionar relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Después de lo antes expuesto la autora asume que el concepto de Calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno de los que se encuentren por debajo de lo que se espera cumplir con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien con el menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros y de una ejecución talentosa. Por tal motivo la maestrante asume el Concepto de Calidad expuesto en las Normas ISO 9000: 2001 que lo refiere como el Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

1. 2.1 Papel del directivo en la Mejora Continua.

La calidad del servicio se puede determinar por la manera en que el personal de una Empresa desarrolla su actividad. Los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización.

Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos:

Mejoramiento de la calidad del entorno laboral.

Participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización.

Mejora continua según (Normas ISO 9000:2005): concepto que asumimos define: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de Calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia, o la trazabilidad.

Siguiendo los conceptos y términos abordados en la misma norma se asume Plan de mejoras como el conjunto de acciones que se planifican con el objetivo de aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad. (Normas ISO 9000:2005).

Resulta de vital importancia en el proceso de mejora continua, el total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo. Se considera que los directivos deben recibir capacitación en cada una de estas temáticas para actuar en consecuencia.

Al consultar la literatura referida al tema pareció pertinente tomar como referencia las siguientes interrogantes, acompañadas de sus respuestas convincentes:

¿Cómo se gestiona la Calidad total para llevar a la empresa hacia la mejora continua. ?

Estrategia y planificación.

¿Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la Empresa?

Gestión del personal.

¿Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización?

Recursos.

¿Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la Empresa en apoyo de la estrategia?

Sistema de calidad y procesos.

¿Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa?

Satisfacción del cliente.

¿Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios?

Satisfacción del personal.

En el contexto del enfoque anterior, se puede afirmar que el dirigente debe favorecer al cambio, ello no significa que deba tolerar sino estimular, porque los cambios no esperan por los dirigentes. Él induce y dirige el cambio; aunque éste pueda producirse sin un liderazgo positivo, y conduzca con determinada frecuencia a un deterioro de la situación en lugar de una mejoría.

El control como parte de la mejora continua permite el seguimiento de las actividades a fin de garantizar que éstas se cumplan de acuerdo a lo programado y de rectificar cualquier desviación significativa. Así se eliminan los obstáculos y se toman decisiones correctivas y preventivas que lleven al sistema a su funcionamiento óptimo, concibiendo el plan de mejoras como un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones preventivas y correctivas factibles para subsanar las principales debilidades, partiendo de las concepciones de la ISO 9000: 2005.

Se considera que los directivos deben controlar, poseer una visión de futuro, cumplir y actualizar su planeación estratégica en función de los cambios sociopolíticos, económicos, tecnológicos, etc. del entorno en que se desenvuelven, para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, utilizando el trabajo en equipo como una herramienta habitual en su desempeño directivo.

1.3 Dirección. Principales concepciones.

Los antecedentes de la Dirección podemos situarlos a partir de las primeras manifestaciones de la vida comunitaria del hombre, cuando la propia incapacidad lo llevó a agruparse con otros que tenían sus mismas limitaciones, para obtener los beneficios de la colaboración y ayuda de los demás.

Las sociedades esclavista y feudal contribuyeron sólo hasta un determinado grado al desarrollo de las fuerzas productivas y por consiguiente la necesidad de estudiar los problemas de dirección era limitada y se vinculaba más bien a la cuestión de la dirección del estado. La Revolución Industrial tuvo repercusión en el campo de la dirección y el surgimiento del capitalismo y el desarrollo de la empresa en gran escala posibilitó el desarrollo tanto de la práctica como de los estudios teóricos sobre dirección.

Por lo anterior en la administración capitalista se desarrollaron tres escuelas:

La Escuela Clásica que incluye la Administración Científica y la Teoría clásica de la organización, las ciencias del comportamiento y las Ciencias Administrativas.

La Escuela Clásica que incluye la Administración Científica cuyo enfoque típico es el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia (en particular, la observación y la medición). Su fundador, Frederick W. Taylor, provocó una revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de principios de siglo. Se le critica a esta escuela: el mecanicismo de su enfoque la ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios.

Henry Gantt (1861–1919) con su sistema de incentivos y sistema de gráficos para programas de producción conocidos hoy como “gráficos de Gantt”.

Inmerso en la construcción del Estado socialista, Lenin retoma el tema y señala: “La última palabra del capitalismo en esta terreno –el sistema Taylor-, al igual que todos los progresos del capitalismo, reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas concernientes al estudio de los movimientos mecánicos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos de trabajo más racionales, la implantación de los mejores sistemas de contabilidad y control, etc.” (Lenin, T XXVII, p. 255)

La Teoría Clásica de la Organización. Cuyo precursor fue Henri Fayol (1841 – 1921) sistematizó el comportamiento gerencial señalando: “La administración no es talento, sino arte”. La aplicación de principios y métodos garantiza el éxito del gerente. Fue el primero en anunciar una serie importante de conceptos y categorías administrativas. Por ejemplo, las actividades de la empresa las clasificó como sigue: Técnicas, Comerciales, financieras, de seguridad, y administrativas. Asimismo, identificó en la actividad administrativa un grupo de funciones

generales que sentaron pauta en el desarrollo ulterior de esta teoría: Funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control utilizadas hoy en día en la dirección.

La Ciencia del Comportamiento (o de la Conducta) basada en la idea de que administrar es lograr cosas a través de personas y, por tanto, se debe centrar el estudio en las relaciones interpersonales, surge como una de las teorías de transición aportando elementos nuevos vinculados a las relaciones humanas y la estructura organizacional como Mary Parker Follet (1868 – 1933). Se pronunciaba por la colaboración y armonía entre gerentes y subordinados. “No son los aspectos materiales, sino los psicológicos y sociales los que influyen en la productividad”. La persona mejor preparada debe ser el jefe, profundiza en los aspectos psicológicos de la dirección. Hugo Munsterberg (1863 – 1911) y la psicología industrial. Aplicó herramientas de la psicología en la industria: test psicológicos para el reclutamiento y la capacitación, técnicas de orientación vocacional para identificar destrezas y medir habilidades, etc. y Elton Mayo (1880 – 1947) y el Movimiento de las Relaciones Humanas.

Este movimiento de las Relaciones Humanas, se interesa básicamente por el aspecto humano de la organización y por la introducción en la dirección de conceptos de Sociología y Psicología.

Los investigadores posteriores a Mayo con una preparación más rigurosa en psicología, sociología y antropología, desarrollaron más los métodos de investigación. Científicos del comportamiento tales como Maslow y McGregor introducen el concepto de “hombre que se autorrealiza”.

La Escuela de la “ciencia administrativa”. (La escuela cuantitativa y la administración de operaciones) utilizaron la computación y la modelación económico matemática tiene un amplio campo en la toma de decisiones y en la planeación.

Estos, según algunos autores, son los tres troncos principales de los cuales se derivan en la actualidad una variedad considerable de enfoques y corrientes que en unos casos desarrollan y en otros utilizan aleatoriamente elementos de una y otra escuela.

Se ha sistematizado a través de la literatura diversos conceptos y enfoques sobre el término Dirección:

Según Chruden/Sherman, en “Administración de personal”. Dirección es un “Sistema de jerarquías que implican formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente

delineadas por medio de organigramas, manuales y descripciones de los puestos. Esto proporciona la base para llevar a cabo las actividades de la organización de una forma ordenada y sistemática.”

Mudrich, R. en “Información básica de computadoras para la Administración “expresa que el término constituye un “Sistema de información que tiene por objeto ser catalizador y centro nervioso de la organización y permite que funcionen los cuatro sistemas de recursos: dinero, fuerza humana, materiales y máquinas e instalaciones, como un todo integrado”.

Elklius en “Administración y gerencia. Estructuras y funciones.” Plantea que es un “Proceso organizacional aplicable a cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro”, mientras que Dessler, G. en “Organización y administración” refiere que es un “Sistema que implica como criterio la eficiencia económica. Aquí la eficiencia se maximiza especializando las tareas y agrupándolas en departamentos, fijando la responsabilidad de acuerdo con principios como el alcance del control o la delegación.”

En “El arte de dirigir”, Ferro Trenzano, J. lo cataloga como un “Proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro, con el objetivo de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos determinados por la empresa”, en tanto Sisk, H.L. Srieldeek, O. “Administración y gerencia de empresas” lo percibe como “La coordinación de todos los recursos a través del planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.”

Ferry, G.R. en su texto “Administración “plantea ser un “Proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar u controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos de la organización, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.” Y Koontz, H. en “Elementos de Administración lo concibe como “Diseñar y mantener un ambiente en el cual los grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr fines y objetivos seleccionados.”

Por último se consultó el criterio de Stoner, J. en “Administración.” que asumimos y expresa que Dirección es el “Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.”

Sobre dirección Marx escribiría “Cualquier trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales.

Los antecedentes complejos más antiguos de la dirección deben buscarse en el surgimiento y desarrollo del Estado, como consecuencia del proceso de desarrollo de las fuerzas productivas, la descomposición de la comunidad primitiva, el surgimiento de la propiedad privada y la aparición de las clases sociales. (Carnota, 1987).

Con el surgimiento del capitalismo y el desarrollo de la Empresa en gran escala, marcha aparejado el desarrollo tanto de la práctica como de los estudios teóricos sobre dirección. Con el desarrollo capitalista comienzan a proliferar escuelas, enfoques, corrientes del pensamiento en la esfera de la dirección hasta llegar a formar lo que Koontz ha dado en llamar “la selva de teorías sobre administración”. (Koontz, 1992, p.18).

Resumiendo, la dirección puede ser analizada a partir de diferentes puntos de partida: Dirección como ciencia, arte y tecnología.

La dirección como una ciencia social. Carácter clasista. Doble carácter de la dirección.

Enfoque multidisciplinario.

Dirección como sistema: Sistema de conocimientos basado en leyes, principios, funciones, métodos, técnicas, aspectos psicosociales.

Este último enfoque es el utilizado como concepción en esta investigación pues la dirección tiene un enfoque sistémico, integrador, dinámico donde la influencia consciente que ejerce el sujeto de dirección sobre su correspondiente objeto de dirección es, interactuante, influyendo uno sobre el otro, a través de métodos basados en las leyes que rigen el fenómeno sobre el cual se influye, y tomando en cuenta las condiciones reales concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres.

1.3.1 Características generales: Principios, métodos y funciones.

La Dirección tiene principios básicos relacionados con aspectos técnicos organizativos y principios sociopolíticos como la racionalidad económica, alcance administrativo, correspondencia entre autoridad, medios y responsabilidad, unidad de dirección e información.

Orientación a objetivos, mando único, así como principios sociopolíticos tales como centralismo democrático, subordinación de intereses individuales a los colectivos y sociales, conjugación de estímulos morales y materiales.

Estos principios son importantes siempre que se apliquen en la práctica del desempeño de los directivos, no basta el conocimiento teórico sino que se conviertan en la base ética del comportamiento de los cuadros de dirección. Aunque existe el compromiso de cumplimiento del código de ética de los cuadros del Estado en ocasiones no se actúa en consecuencia con estos preceptos.

Otro aspecto importante en la Dirección son los métodos de dirección. Son los mecanismos especializados, originados en otras disciplinas, que se aplican en la dirección: (organizativos, económicos, jurídicos, socio psicológicos, etc.) A diferencia de los principios, los métodos son modos alternativos pudiendo ser Métodos directos e indirectos.

En el análisis de la dirección considera la autora que debe interpretarse como proceso dinámico que incluye la planeación, reorganización, mando y control, donde ejerce una influencia de vital importancia los métodos y estilos empleados por los directivos de las organizaciones para el logro de la gestión empresarial eficaz.

1.4 Calidad Directiva: Liderazgo. Antecedentes principales.

En la Literatura consultada la palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir, que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a

causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

Se asume por lo anterior que Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto, se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora” y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión.

Se considera por la autora que existen muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

Por lo expuesto anteriormente se puede inferir que la motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Sobre el tema de los estilos del liderazgo igualmente Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de University of Iowa en 1938 dirigieron su estudio hacia los estilos, identificando tres estilos básicos: autocrático, laissez faire y democrático.

La ubicación de la función en la toma de decisiones surgió de estos estudios para establecer la diferencia principal entre los diferentes estilos de liderazgo. En general, el líder autocrático toma todas las decisiones; el líder laissez faire permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones; y el líder democrático guía y anima al grupo a tomarlas.

La autora considera que la importancia de los estudios de Lewin y White radica en el hecho de que fueron los primeros en estudiar el liderazgo en una forma científica. Las descripciones de los tres diferentes estilos desarrollados por Bradford y Lippitt fueron mucho más lejos en cuanto a que trataron de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su descripción de los estilos democráticos es el más conveniente y productivo para la mayoría de las situaciones, sin embargo, la experiencia ha demostrado que el estilo de liderazgo más productivo depende de la situación en la que opera el líder.

Otros enfoques y Teorías sobre el Comportamiento como la Teoría "X", "Y", y "Z", la Estructura de Iniciación y Consideración (Universidad de Ohio), la Centrados en las Personas o en las Tareas (Universidad de Michigan) y el enfoque de Grid Administrativo (Gerencial)- (Blake y Mouton) evidencian aportes en cuanto al tema del liderazgo.

Si se ejerce un papel de gerente o de supervisor es vital conocer los principios básicos de la dirección; ya que encontramos personas adscritas en la teoría X; que tiene la necesidad inconscientemente de ser administrados o controlados para lograr sus objetivos y personas adscritas a la teoría Y, que son personas que les gustan la actividad que en ese momento desempeñan y la expuestas a la teoría Z que son personas que actúan bajo un patrón cultural y social.

Otros estudiosos del Liderazgo han aportado Enfoques y Teorías de Contingencia (Situacionales) como el Liderazgo Contingencial de - Friedler, la Teoría Situacional (Hersey y Blanchard), Teoría Trayectoria-Meta (House) y Modelo "Normativo" Líder-Participación (Vroom-Yetton-Yago). Otras más recientes, se muestran con la Teoría de la Atribución, la de Liderazgo Carismático, Liderazgo Transaccional vs. Liderazgo Transformacional entre otras.

Se puede resumir planteando que las teorías de los Rasgos o búsqueda de atributos, aunque aportan rasgos de los líderes asociados a su efectividad no se pueden generalizar, pues existen otros factores socio- psicológicos influyentes, como proceso que son interactuantes, dinámicos y cambiantes que establecen una interrelación dialéctica.

Robbins (1996) dijo...."fue demasiado optimista creer que existían rasgos consistentes y singulares aplicables a todos los líderes, independientemente de dónde actuaran en una Universidad, un equipo de fútbol, o una empresa, algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito. "-

La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de la sociedad. Figuras como las de Adolfo Hitler, Alejandro Magno y Abraham Lincoln, han dejado huellas imperecederas en la historia de la humanidad.

Según la Literatura sistematizada, los tiempos actuales requieren de diferentes perfiles de liderazgo, según las distintas esferas del quehacer humano, de un nuevo liderazgo político, educativo y científico, también es necesario un liderazgo novedoso en el campo de la gestión de información.

Se interpreta que el liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización"

1.4.1 Otros elementos intangibles de la calidad directiva

Dentro del trabajo de investigación realizado, en cuanto al desempeño directivo, se puede expresar que intervienen otros elementos intangibles como la inteligencia emocional. La autora considera importante el término porque permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones en el trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará más y mejores posibilidades de desarrollo personal.

En el ámbito organizacional contribuye al fortalecimiento de la cultura, facilitando la solución de conflictos en la medida en que permite manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles así como, detectar los conflictos potenciales, poner al descubierto los desacuerdos y ayudar a reducirlos.

Igualmente estimula el debate y la discusión franca, atenúa la resistencia al cambio, mejora la comunicación, la motivación y fomenta un real trabajo en equipo, con el fin de diseñar y desarrollar objetivos comunes, mejora el clima laboral, reforzando el liderazgo.

Otro elemento a tener en cuenta para el análisis de la labor directiva, lo constituyen las leyes donde se expresa la capacidad para analizar y comparar, hacer construcciones lógicas, establecer enlaces asociativos, determinar semejanza y diferencias y la velocidad del paso de

una acción mental a otra, así como proceso atencional y memoria operativa elementos necesarios en la conducción de los hombres.

Igualmente importante es la solución de los conflictos, donde la utilización de estrategias y técnicas para manejar los mismos, necesitan de un estilo colaborador, propiciando con su equipo, la discusión de la solución oportuna, se intercambia información y logra sacar a la luz las inquietudes de todos, para la toma colegiada de la mejor decisión, en función de lograr objetivos y cumplir las estrategias laborales, es decir se negocia con el fin de lograr compromiso, buscar el equilibrio en la solución de problemas.

Herramientas efectivas del liderazgo son el empleo óptimo y la administración del tiempo, el autocontrol o la habilidad para ajustar el comportamiento a factores situacionales externos, la delegación de autoridad así como la elaboración y transmisión de órdenes adecuadas las cuales conducen igualmente al éxito de un directivo.

La personalidad asociada al liderazgo es vital, pues los directivos deben tener rasgos que le permiten adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas, así como habilidades comunicativas que les permiten ser escuchados por los demás, su organización y preocupación porque su equipo mantenga esa actitud ante el trabajo, favorece la implicación de todos ante la inminencia del mismo, atrayendo de manera proactiva a los demás hacia sus decisiones. Los elementos intangibles antes referidos no constituyen variables de la investigación, pero si se tuvieron en cuenta como habilidades directivas que inciden en el éxito del directivo y por ende en el clima organizacional.

1.4.2 Conceptos y caracterización de un directivo exitoso.

A partir de enfoques y conceptos relacionados con la calidad y dirección la autora ha definido como calidad directiva: Satisfacción de las expectativas a partir de una ejecución talentosa en la influencia consciente sobre el objeto de dirección, en la consecución de fines racionalmente establecidos a través de las habilidades directivas, utilizando métodos, estilos, técnicas y herramientas de trabajo adecuadas y tomando en cuenta las condiciones reales concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres.

Dentro de la categoría calidad directiva, se analizará en la investigación los elementos intangibles y de activos intangibles interpretando el primero como adjetivo que expresa, que no

debe o no puede tocarse, en cambio el segundo es asumido por la autora a partir del concepto siguiente:

Activos intangibles: Son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza. Carrión Maroto, Juan. “Introducción conceptual a la gestión del conocimiento”.

La maestrante ha definido para la investigación como intangibles del desempeño directivo, a los elementos del desempeño del directivo que tienen su expresión en aspectos intangibles, relacionados con características de personalidad, capacidades, habilidades, que sustentan la aplicación de los métodos, técnicas y estilos en la dirección de los hombres.

Estudios realizados han demostrado la importancia que tiene la calidad directiva para lograr un clima organizacional favorable con una elevada productividad y eficiencia empresarial.

Según la literatura consultada la misión de un buen líder es guiar a sus trabajadores para que exploten sus potencialidades y las pongan al servicio de la organización” “A MALA DIRECCIÓN es igual a MAL AMBIENTE e igual a MALOS RESULTADOS.

El reto en estos tiempos es tratar de ser buenos líderes. Sólo así se logra que los empleados se esmeren por hacer un trabajo mejor y se genere un ambiente favorable en la Empresa que derive en buenos resultados tanto productivos como organizacionales.

Se hace necesario que la estructura organizativa siempre esté sujeta al cambio y a las nuevas necesidades y tendencias empresariales. Esto requiere en los directivos, una mentalidad madura y un carácter firme para aceptar los modernos procedimientos a que haya lugar y a propender porque su implantación arroje excelentes resultados, beneficiando tanto a los trabajadores como a la Empresa en general. El saber escuchar a los demás es un don que se debe poseer. En ocasiones existen directivos que no permiten que sus colaboradores se expresen libremente, causándoles desconfianza y confusión.

En el año 1980, el periódico *Harvard Business Review* (*Reseña de negocios Harvard*), examinó 15 artículos escritos sobre el liderazgo bajo el título: *Paths Towards Personal Progress: Leaders*

are Made, Not Born (Caminos hacia el progreso personal: los líderes se hacen, no nacen). Dicho artículo explica, que al igual que un cirujano, un astronauta o un orador, el dirigente se hace, no nace. Independientemente de que existan individuos con combinaciones de dones y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la aptitud para el liderazgo. La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

De los rasgos principales de los líderes se puede destacar la visión de futuro, el coraje, el valor, y la energía. De igual manera, la capacidad de comunicación es vital para el desempeño del líder, pues un líder debe ser un comunicador por excelencia. Deberá transmitir la visión correcta a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar la variedad en cuanto a formas de expresión.

Otra aptitud imprescindible para el liderazgo efectivo es la capacidad para el trabajo de equipo, ya que los directivos deben reconocer los puntos de vista de cada uno de los integrantes del equipo. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación. Estos equipos deben ser a su vez interdisciplinarios, con enfoques de trabajo complementarios, para combinar las ideas y el actuar de maneras muy útiles y estimulantes. Éxito, se define, en el diccionario, como el resultado feliz de un negocio, actuación o asunto. Son sinónimos de las palabras triunfo, victoria, logro, consecución, fin, resultado, terminación y conclusión. Este es un término que depende de la percepción de los demás, lo que para unos puede ser exitoso, para otros no lo es. No obstante, los directivos de éxito tienen muchas características en común que van más allá del grado y de la naturaleza del éxito.

Motivado por los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, y es por eso, que debemos tomar como clave de éste éxito al Liderazgo, para ello se deben identificar a esos líderes y fomentar día a día su formación y desarrollo profesional. Podemos referir a continuación algunas características para llegar a ser un directivo de éxito.

Capacidad de comunicarse, inteligencia emocional, capacidad de establecer metas y objetivos, capacidad de planeación, conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, crece y hace crecer a su colectivo, es carismático, innovador, responsable y está informado.

Para Goleman, son características y rasgos de los líderes de éxito la iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad, la influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política, la empatía, confianza en uno mismo y la capacidad de alentar el desarrollo de los demás, mientras para Stephen Covey, el gran gurú de Liderazgo, son los siete hábitos de la gente altamente eficaz la proactividad, tener visión, priorizar lo importante, pensar en Ganar- Ganar, entender a los otros, establecer sinergias y mantenerse en forma física, mental y espiritual.

En conclusión se señala que el mundo de hoy exige directivos capaces de conducirse con eficacia y moral, líderes que conduzcan a las organizaciones a alcanzar metas compatibles con los intereses de la sociedad y que utilicen para ello medios éticos y profesionales, en síntesis, lo que podemos llamar líderes Integrales.

1.5 Conclusiones del capítulo.

El Clima Organizacional atendiendo a la Norma Cubana 3000: 2007 se concibe como la cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

En torno al término calidad ha existido un desarrollo progresivo, la maestrante asume el Concepto de Calidad expuesto en las Normas ISO 9000: 2001 que lo refiere como el Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, pero el enfoque actual lo concibe como un proceso de mejora continua, el total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo, de igual manera la capacitación en diversas temáticas para actuar en consecuencia, debe ser importante en los directivos.

La Dirección conceptualmente la asumimos como el “Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.” (Stoner, J.)

La autora considera además que la dirección debe percibirse como un proceso dinámico que incluye la planeación, reorganización, mando y control, donde ejerce una influencia de vital importancia los métodos y estilos empleados por los directivos de las organizaciones para el logro de la gestión empresarial eficaz.

La calidad directiva se considera por la maestrante como la satisfacción de las expectativas a partir de una ejecución talentosa en la influencia consciente sobre el objeto de dirección, en la consecución de fines racionalmente establecidos a través de las habilidades directivas, utilizando métodos, estilos, técnicas y herramientas de trabajo adecuadas y tomando en cuenta las condiciones reales concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres.

La Calidad directiva resulta ser un enfoque y un término de la gestión administrativa que puede indicar como proyectar y gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello, recae la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Es un nivel necesario, que supera la gestión de recursos, ubicando como factor fundamental al personal que colabora con su esfuerzo al éxito. Los directivos también deberán desarrollar una serie de habilidades en elementos intangibles que tienen su expresión en aspectos cualitativos, relacionados con características de personalidad, capacidades, habilidades, que sustentan la aplicación de los métodos, técnicos y estilos en la dirección de los hombres.

Estos pueden influir decisivamente en el mejoramiento del clima organizacional y por ende resulta una garantía para el éxito en la gestión Empresarial.

CAPÍTULO 2: Caracterización de aspectos de la calidad directiva y el clima organizacional. Resultados del diagnóstico y plan de mejora.

2.1. Análisis de la población y técnicas utilizadas.

La investigación es de tipo no experimental con una finalidad explicativa asumiendo el diseño de Hernández Sampieri (Hernández, R. 2003). Se trata de una investigación explicativa, pues el problema está identificado y se pretende establecer causas y su relación con éste. La investigación realiza un análisis cualitativo y cuantitativo a través de mediciones indirectas de aspectos intangibles de las variables estudiadas, siendo estos aspectos observables y susceptibles de medición de los cuales se pretende llegar a generalizaciones que permitan una propuesta de acción.

Los rasgos de la investigación se comparten en las dos perspectivas: empírico-analítica, por la naturaleza de la realidad atendida, ya que la considera como algo externo al investigador, que puede fragmentarse en variables al explicar la realidad por los instrumentos utilizados y el análisis de los datos con carácter estadístico, pero además, es de corte humanístico-interpretativo, ya que el problema que investiga está relacionado con necesidades de un grupo social y tiene como propósito comprender la situación desde el punto de vista de los sujetos. Teoría y práctica se intercambian dinámicamente. (Hernández Sampieri, Roberto 2003).

Esta investigación tiene la finalidad de relacionar el clima organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas con elementos intangibles de la calidad directiva y proponer un Plan de mejoras con un enfoque en la calidad directiva, que cause impacto en el logro de los objetivos empresariales.

Con el objetivo de esclarecer a profundidad el fenómeno de investigación se utiliza una batería de pruebas que permiten la complementariedad entre los métodos, permitiéndose a partir de la naturaleza del objeto de estudio escoger los métodos y las técnicas más eficaces para aproximarnos y dar cuenta del fenómeno investigado.

Para el análisis de los datos se utilizará la triangulación que permite integrar y contrastar la información disponible para contribuir a la información global, exhaustiva y detallada de cada experiencia particular. El análisis triangular desempeña funciones de corroboración, elaboración e iniciación. (Greene, Coracelli y Graham, 1989). Se usará la triangulación metodológica, que

implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos, en un mismo estudio para responder a un problema.

La triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes. Los observadores pueden obtener una comprensión más profunda y clara del escenario y de las personas estudiadas. (S.J. Taylor, R. Bogdan.) 2000 (10)

En el análisis de la población se incluye dos estratos: directivos y trabajadores.

De los directivos, la muestra fue el 100 %, y a los trabajadores por alto índice de fluctuación laboral y para lograr resultados confiables se tomó el criterio de inclusión siguiente:

Trabajadores con 2 o más años de permanencia en la entidad.

De 647 trabajadores se le aplicó las técnicas a 258, incluyendo todas las categorías ocupacionales, representando el 40 % de la fuerza laboral de la organización.

El muestreo fue determinístico por cuota (3) en las diferentes áreas de la Empresa Comercializadora de Combustible. De 647 trabajadores se le aplicó las técnicas a 258 incluyendo las categorías ocupacionales de operarios, administrativos y técnicos, representando el 40 % de la fuerza laboral de la organización.

Descripción de la muestra

Dirección general.....	13
Dirección Contable financiera:	25
Dirección Fiscalización:	15
Dirección Técnica:,.,.....	20
Dirección Capital Humano:	14
UEB Logística:	25
UEB Comercial:	26
UEB Inversiones:	5
UEB Mantenimiento:	45
UEB Operaciones:	70

Técnicas Utilizadas. Se aplicaron 16 técnicas, dentro de las técnicas utilizadas se incluyen el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional. (Ávila. V, A. 2005. Facultad de Psicología Universidad de la Habana) **Anexo 4**, Cuestionarios de Comunicación (validados en la Unión Cuba petróleo 2007, por el grupo Corporativo de Organización, Unión Cuba-petróleo) donde se aplicaron dos cuestionarios diferentes uno a los trabajadores **Anexo 5**, y otro para los directivos **Anexo 6**.

Igualmente se realizaron entrevistas **Anexo 7**, para conocer y profundizar en información necesaria para el diagnóstico, complementando los resultados del análisis de documentos y de las técnicas aplicadas. Es una técnica muy valiosa porque permite investigar directamente con los jefes de áreas y directores sobre aspectos importantes relativos al tema de estudio.

Se aplicó la observación **Anexo 8**, como técnica importante en las diferentes áreas de trabajo de las diferentes direcciones y Unidades Empresariales de base que conforman la Empresa Comercializadora de combustibles.

El análisis de documentos se utilizó y permitió el conocimiento inicial de la organización a través del análisis de documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la organización tales como: Objetivos de trabajo, misión, visión, informes de balances de la organización, actas de los consejos de dirección, análisis económicos trimestrales especialmente de Economía y Capital Humano (De esta dirección última se profundizó en índices como fluctuación del personal, antigüedad, satisfacción, ausentismo, accidentabilidad, etc.), informes de la actividad de cuadros, actas de las secciones sindicales, evaluaciones del desempeño de directivos y trabajadores e informes del cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo.

A los trabajadores y cuadros se les aplicó los dos cuestionarios (Clima y Comunicación organizacional) además de los métodos de entrevistas y observación.

Como técnicas utilizadas y aplicadas específicamente a la totalidad de los cuadros, para obtener información integral de la calidad directiva de los mismos están: el Test de empleo del tiempo **Anexo 9**; Test delegación de la autoridad, **Anexo 10**; Test de manejo de conflictos, **Anexo 11**; Cuestionario sobre disposición al cambio **Anexo 12**; Cuestionario sobre inteligencia emocional, **Anexo 13**; Cuestionario de personalidad **Anexo 14** y el Test de leyes. **Anexo 15**. Asimismo se utilizaron técnicas específicas y estrechamente relacionadas a elementos intangibles que son los indicadores base del estudio como Cuestionario de estilo de dirección,

Anexo 16, Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo **Anexo 17**, y Cuestionario de estilo comunicativo, **Anexo 18**, para medir efectividad en los estilos de dirección, capacidad de trabajo en equipo y la comunicación respectivamente. Además se utiliza el test de autovaloración para percibir elementos de la personalidad de los cuadros asociados a la dirección **Anexo 19**.

2.2 Resultados del diagnóstico inicial: caracterización del clima organizacional y calidad directiva.

Para la caracterización inicial del clima organizacional de la Empresa y a partir del análisis de los documentos (actas de consejos de dirección, reuniones de afiliados, asambleas de representantes entre otros) que sustentan los resultados de trabajo de la organización y/o reflejan la percepción de los trabajadores y directivos sobre el tema investigado, se obtuvo la siguiente información:

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas tiene aplicado el Sistema de Dirección y Gestión (Perfeccionamiento Empresarial) y está certificado el Sistema de Gestión de la Calidad. Presenta resultados económicos aceptables, pues aunque no cumple con el Plan de ventas de los diferentes tipos de combustibles, disminuye la ejecución de los gastos de operaciones, logrando cumplir con elementos de eficiencia como las utilidades, el gasto por litro comercializado de combustibles y la correlación salario medio productividad.

Sin embargo, no se alcanzan valores de productividad elevados y la fluctuación laboral es alta especialmente en las áreas de producción y servicios lo que afecta el costo, el nivel de experiencia de los obreros, el conocimiento de la cultura organizacional, entre otros indicadores vitales para el logro de resultados superiores de eficiencia empresarial. Igualmente la categoría ocupacional de técnicos expresa índices de fluctuación altos, superiores al 8 % , debido fundamentalmente al movimiento del personal técnico a la nueva inversión o Proyecto de la Refinería perteneciente a la Empresa Mixta CUVENPETROL, amenaza permanente al contar con condiciones de trabajo y salario más atractivas que las establecidas en la Empresa Comercializadora de Combustibles objeto de investigación.

El ausentismo o interrupción del flujo de trabajo es elevado, sus índices sobrepasan el 3% y genera reducción de la calidad del producto, mayores costos, limitando la productividad, la disciplina y el clima organizacional.

Caracteriza la Empresa, según los resultados del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial la falta de atención por los jefes al darle la tarea a realizar a sus subordinados, en su desarrollo y terminación, falta fluidez en la comunicación entre jefe – subordinado, empresa y su entorno, expresaron que no se tiene en cuenta las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores en la gestión empresarial y que la comunicación es inefectiva.

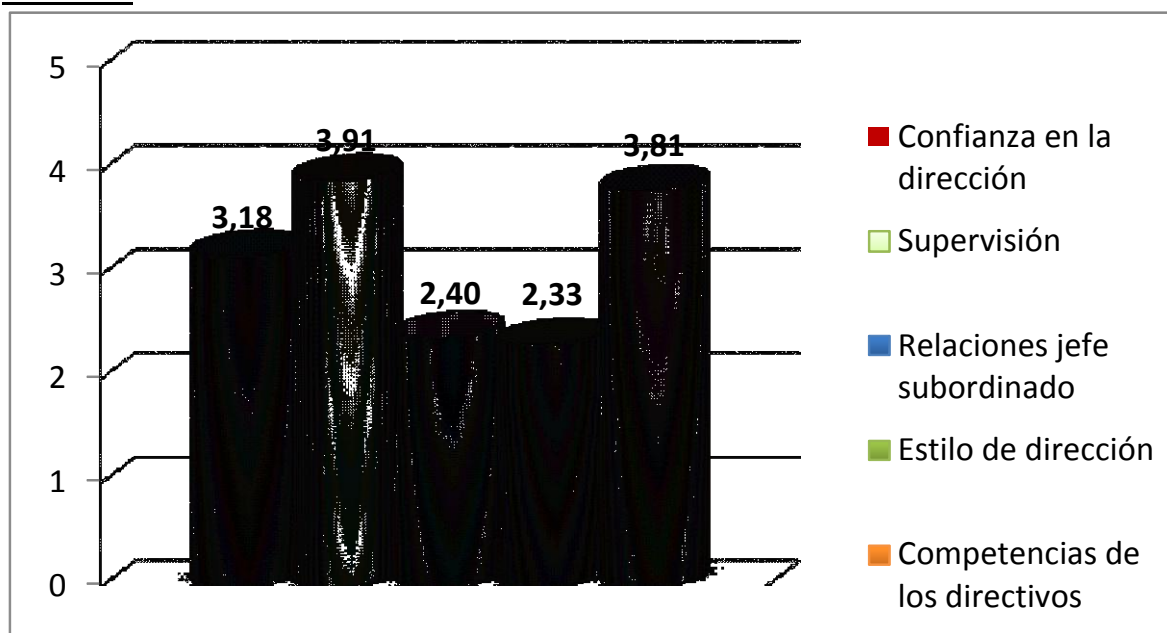
En cuanto al desempeño de los directivos se evidenció exceso de reuniones y dificultades en los métodos y estilos de dirección con sus trabajadores.

Teniendo en cuenta las anteriores debilidades, se considera necesario profundizar e investigar el clima organizacional con el enfoque de calidad directiva, y realizar el diagnóstico de comunicación que permita no sólo contar con la fotografía o temperatura del estado de ánimo de la Empresa, sino el conocimiento (este es su mayor aporte) acerca de qué factores lo están afectando, de forma tal que se puedan establecer planes de acción concretos, sostenidos y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima, un plan de mejora continua para la eficacia, eficiencia, y competitividad.

2.2. Análisis de resultados del estudio de clima organizacional y calidad directiva.

La aplicación de las técnicas empleadas sobre clima organizacional arrojaron los siguientes resultados:

Favorable



Desfavorable

Figura 4. Percepción de la Dirección.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

En la organización es favorable la percepción de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y la evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones. De igual manera, es apreciada la imagen de los directivos, atendiendo al nivel profesional de los mismos, su preparación personal y experiencia en la actividad petrolera.

Se manifiesta confianza en la dirección, por lo que se puede constatar que se percibe un sentimiento de seguridad generado por la capacidad de los directivos para tomar decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.

Los trabajadores aprecian desfavorablemente las relaciones jefe-subordinado, (No siendo el criterio de los directivos quienes la perciben favorablemente) quienes expresan insatisfacción, acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua. Significativo en este caso es el bajo promedio alcanzado en el ítem que identifica la delegación de funciones y confianza del jefe con sus subordinados en la organización.

La percepción de los estilos de dirección es la otra debilidad manifiesta en la organización (representando el valor más bajo de esta variable) traduciéndose por los trabajadores que no son los más adecuados los métodos y estilo de dirigirlos. En contraposición los directivos perciben satisfacción con los estilos de dirección aplicados. Se evidencia una relación entre los estilos de dirección y la relación jefe-subordinado, donde el primero influye significativamente en el segundo, ya que puede ocurrir que el estilo de dirección implementado no favorezca la adecuada relación de los jefes con los trabajadores.

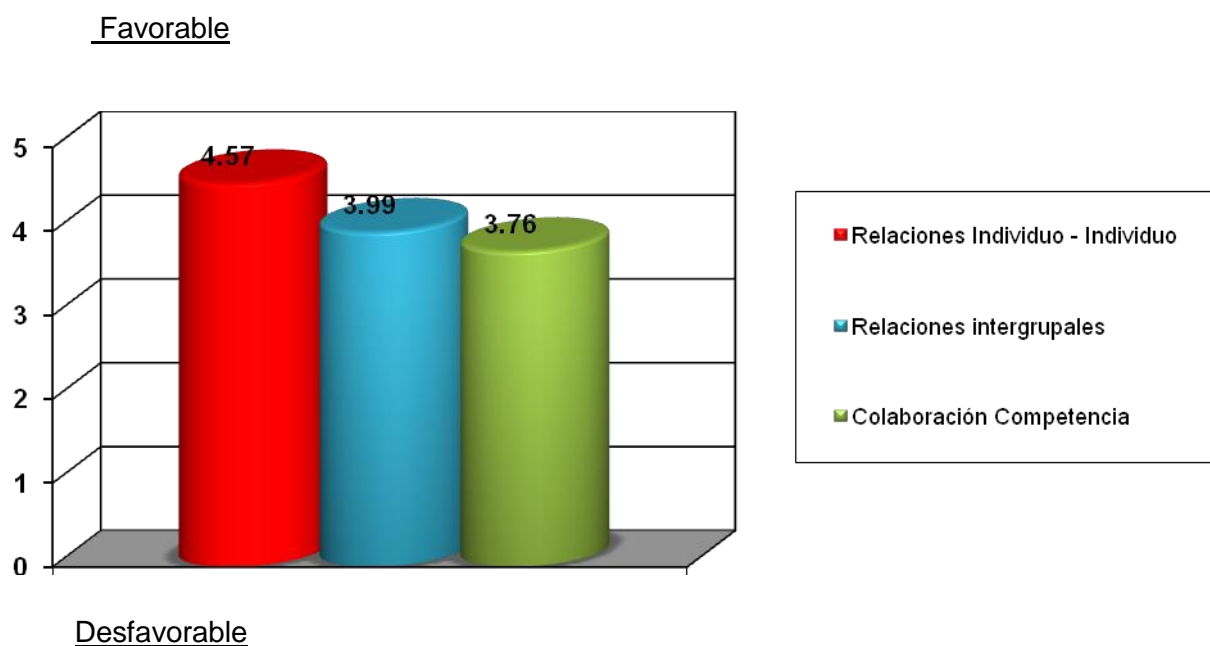


Figura 5. Relaciones Interpersonales.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

Positivo es el resultado alcanzado en la apreciación general de la muestra sobre relaciones interpersonales adecuadas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo y en menor

medida, pero igual como una fortaleza, el carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.

Favorable resultó igual el promedio alcanzado en la apreciación de todos los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo, aunque se valore que existen relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales, demostrado en la consideración de la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento, las relaciones interpersonales individuo-individuo son percibidas como favorables.

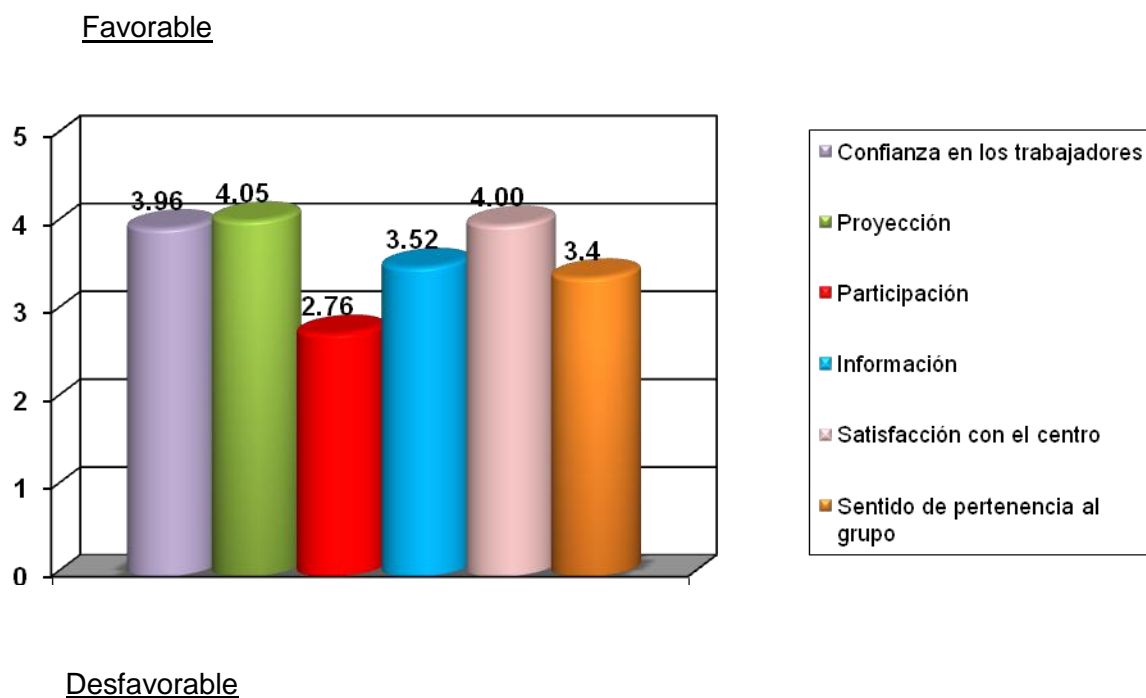


Figura 6. Identificación con la Organización.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

En la variable “identificación con la organización” se aprecia como fortaleza de la Empresa el promedio general obtenido en la orientación del comportamiento de los trabajadores hacia su futuro, su proyección estratégica, muestran elevada satisfacción con el centro laboral, percibiendo la confianza que tiene la organización en sus trabajadores y la integración de los mismos a ella.

Satisfactorio también es la percepción acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño, aunque se hace la salvedad del insuficiente conocimiento por parte de los trabajadores de sucesos, incidencias laborales, que ocurren en el centro.

El sentido de pertenencia al grupo es adecuado según expresan los valores, los cuales perciben que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo y se sienten comprometidos con la gestión empresarial.

Se manifiestan como debilidad en la organización, la participación de los trabajadores en la empresa, indicando la presencia de insatisfacción, se encuentra la valoración de los trabajadores acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales. Influye en este resultado la no consideración de la asistencia de trabajadores a reuniones dentro de la empresa para mejorar el trabajo. Se observa que a pesar de existir un sentido de pertenencia adecuado a la organización existen factores que limitan la participación de los trabajadores en los procesos de la misma. Asimismo podríamos interpretar como causa los estilos de dirección que no estimulan a la participación.

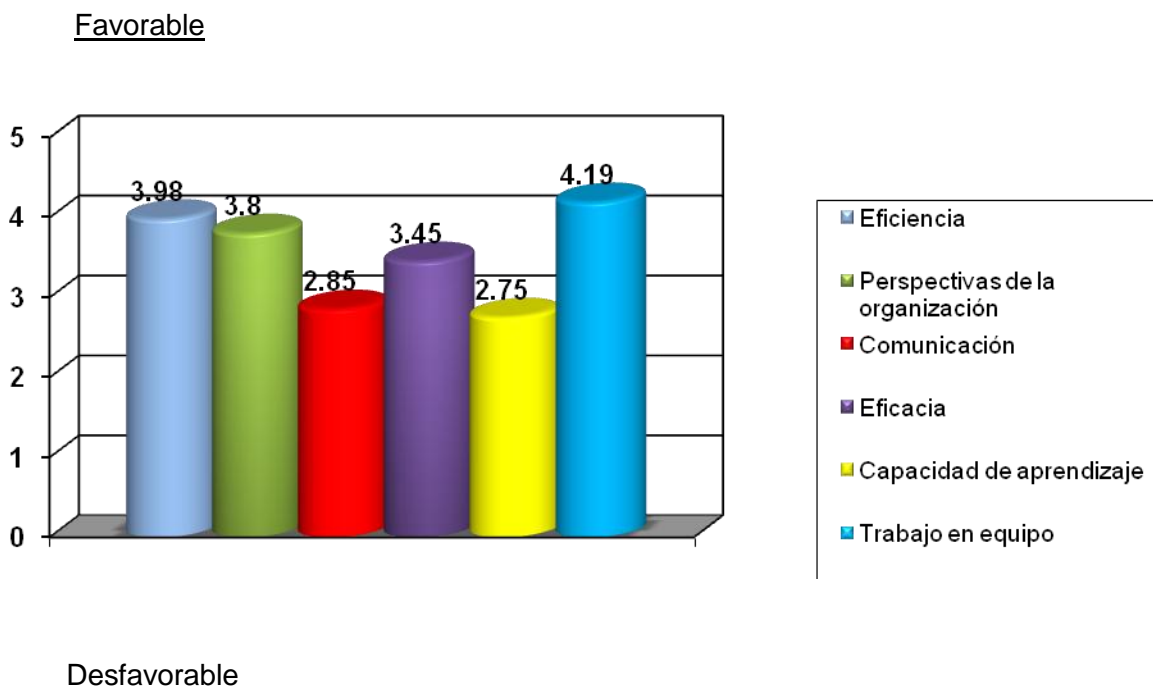


Figura 7. Percepción del funcionamiento del centro.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

La variable “percepción del funcionamiento del centro” o sea, la valoración general acerca del funcionamiento actual de la organización, su eficiencia, eficacia y las perspectivas futuras, indica valores que representan fortalezas de la organización y satisfacción de los trabajadores, siendo el trabajo en equipo la subvariable que más aporta a este resultado, se percibe un carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

La eficiencia vista como la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible, es percibida como satisfactoria tanto por los trabajadores como por los directivos, igual comportamiento presenta el valor que se le otorga a las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro y la valoración de la eficacia como la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.

Se valora como adecuada la capacidad para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como la orientación proactiva ante dichos cambios. La capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente es igualmente considerada como positiva.

Indicando la presencia de marcada insatisfacción, se aprecia la valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permitan una correcta comunicación e influyan positivamente en el comportamiento organizacional, representando una debilidad, esto obedece entre otras causas a la consideración de que las asambleas del centro no son aprovechadas lo suficiente para la comunicación de informaciones importantes al personal. Las relaciones jefes subordinados desfavorables analizadas anteriormente pueden obedecer a las debilidades en la comunicación.

Los criterios de los directivos acerca de la comunicación organizacional difieren de los trabajadores pues manifiestan satisfacción con la efectividad de la comunicación organizacional.

Por la importancia de la comunicación organizacional, la marcada insatisfacción por parte de los trabajadores en contraposición a las percepciones de los cuadros se decidió profundizar en la misma, realizando un diagnóstico de comunicación donde se evidenciaron los siguientes resultados:

En la empresa predomina la comunicación descendente pero a pesar de ello, se vivencian dificultades, estimándose débil, se valora el uso de pocos canales de comunicación predominando los formales. La percepción de los directivos en relación a los canales más usados coincide con la emitida por los trabajadores. Predominan los mensajes de tareas y mantenimiento; se valora carencia de mensajes humanos.

En cuanto a la comunicación horizontal, podemos inferir que existe, pero no alcanza niveles óptimos, los trabajadores la consideran escasa. Se valora poca variedad de canales usados para propiciar dicha comunicación, siendo los canales usados los menos óptimos para el desarrollo de este tipo de comunicación. Lo mismo sucede con la ascendente percibida como débil. En sentido general no existe unanimidad o correspondencia entre la percepción de los directivos y de los trabajadores en cuanto a la comunicación en la Empresa.

En realidad predomina un enfoque mecánico de comunicación. Prevalecen la redes formales, el flujo comunicativo es vertical descendente, de la dirección hacia la base. Se aprecia poco uso de las redes informales de comunicación; no se evidencia variedad en el uso de los canales. Existe además poco uso de las estructuras informales llegando a la no utilización o inexistencia de los mismos. No existe un balance en la producción de los tipos de mensajes, predominando los mensajes de tareas y mantenimiento y poca utilización de los mensajes humanos.

Las funciones de la comunicación que prevalecen son la función descriptiva y la evaluadora y en un menor grado la función de desarrollo. Predominan mensajes para orientar y exigir el cumplimiento de las funciones. Igualmente se usan para controlar y supervisar las mismas y en menor medida la comunicación está dirigida a propiciar cambios en los comportamientos de las personas y en su desarrollo personal así como brindar apoyo moral.

Resulta interesante que a pesar de existir una adecuada vivencia de retroalimentación, no existe representación subjetiva de participación. Los trabajadores no vivencian participación en la toma de decisiones de la Empresa, sin embargo los directivos expresan que propician la participación en un nivel medio.

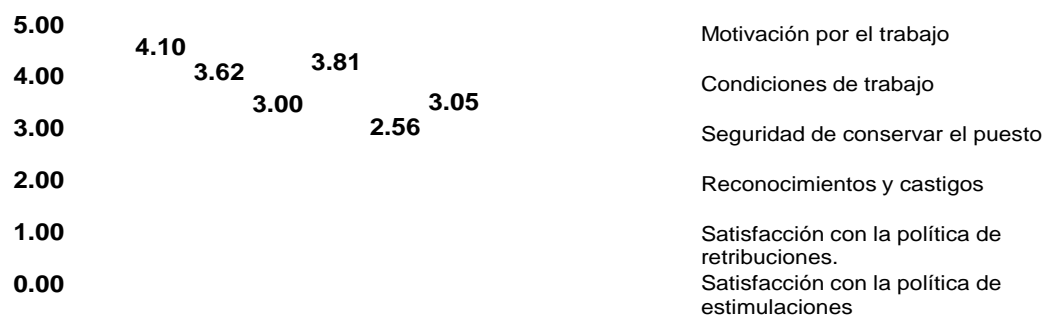
En sentido general se utilizan pocos canales para propiciar la participación, los más usados son los formales, es decir las asambleas, reuniones, matutinos y en menor grado el correo electrónico, los encuentros informales y el teléfono.

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional predomina el orgullo por su sector entre los trabajadores, existiendo la misma visión por parte de los directivos.

En relación a la motivación en el diagnóstico realizado se percibe como inadecuada según directivos y trabajadores, no obstante los trabajadores no se consideran preparados para el cambio. Esta representación coincide con la de los directivos. La eficiencia y la preparación del personal son consideradas fuertes por trabajadores y directivos, elementos importantes al constituir objetivo primordial de la organización.

Acerca de la capacidad de la organización, para asimilar los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro, se evidencia la presencia de fuentes de insatisfacción, dada por los bajos resultados obtenidos en la consideración de las oportunidades que le brinda la política de la organización de permitir equivocarse en el trabajo, siempre aprendiendo de sus errores. Con respecto a esto podemos identificar que entre las sugerencias de trabajadores que causan baja de la organización existe la necesidad de mayor apoyo a los trabajadores en la capacitación y atención al hombre.

Favorable



Desfavorable

Figura 8. Satisfacción con el trabajo.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

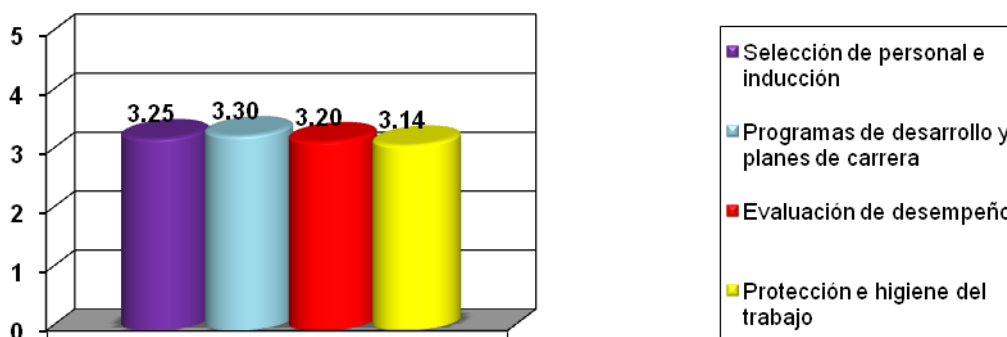
Al analizar el estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores y directivos de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca de las condiciones de trabajo y sus experiencias laborales, se expresa una adecuada motivación lo que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo.

Con tendencia a desfavorable resulta en la Empresa el sentimiento de seguridad asociados a la permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que con la política de racionalidad puede estar en riesgo su estabilidad laboral, se percibe como positivo la valoración acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas y el sentimiento de libertad relacionado con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.

Indicando fuentes de insatisfacción se aprecia el estado emocional que manifiestan en la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, revelando insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

Fuente de debilidad de la Empresa es el estado emocional que manifiestan con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan. Consideran que el sueldo es inferior al que deberían pagarle por el trabajo que realizan y la cantidad que reciben es insuficiente.

Favorable



Desfavorable

Figura 9. Política de Recursos Humanos.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

En relación a la política de RRHH se puede apreciar que los valores pueden estar orientados a una tendencia al desarrollo de insatisfacciones dentro de la organización toda vez que las valoraciones en todos los indicadores están en el valor medio.

Se aprecia la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización. Otra situación que está siendo revelada es que se ha ingresado personal no afín con los perfiles y competencias de los puestos y la no satisfacción de las expectativas incide en la fluctuación laboral de la Empresa.

La valoración de los miembros de la organización acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual es adecuada, pero se considera poco sistemática la evaluación del trabajo que se desempeña, dificultades se revelaron también en este aspecto donde los trabajadores plantearon que no se discutía con ellos, en muchos casos la evaluación de desempeño, no siendo el criterio de los directivos.

Se considera la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general, pero se advierte una amenaza constante a la salud por estar constantemente en peligro por la exposición a sustancias nocivas en el puesto de trabajo.

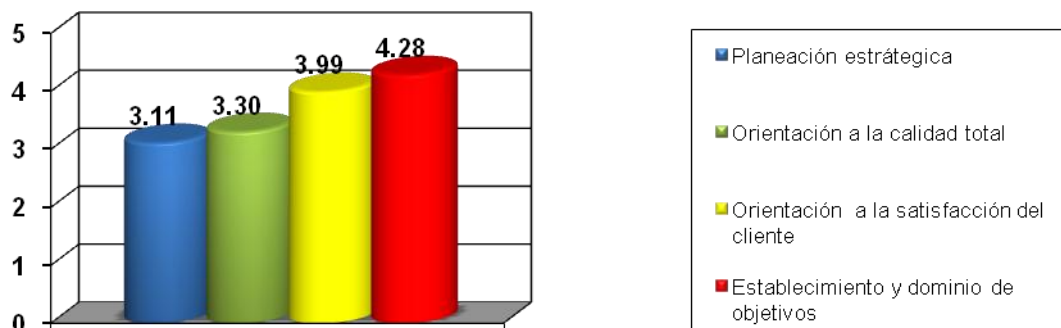
FavorableDesfavorable

Figura 10. Administración Estratégica.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

Con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado por el grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo, lo que fortalece a la Empresa en este sentido, además de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.

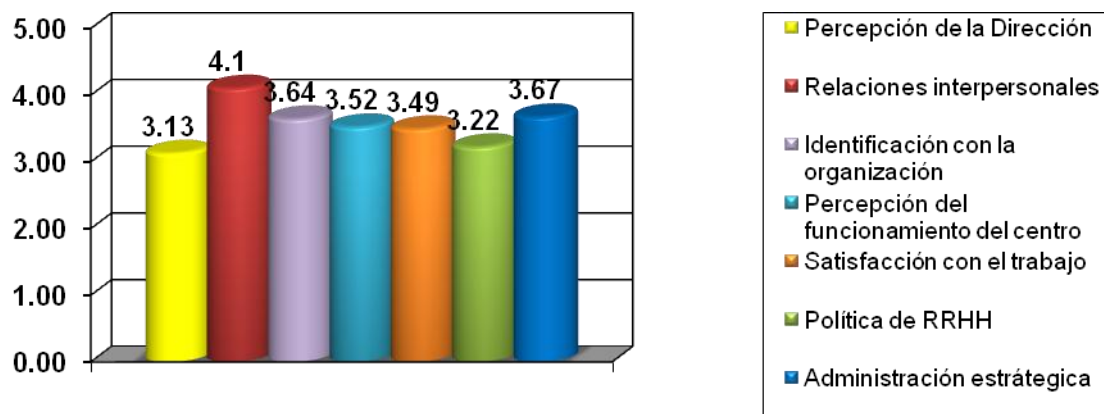
Favorable también resultó el grado de claridad que poseen con relación a sus roles en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de los mismos.

No tan favorable fue el resultado obtenido en cuanto a la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, debido a insuficientes conocimientos de las normas y procedimientos establecidos para llevar a cabo el trabajo con calidad.

Con comportamiento similar, se obtuvo índices de debilitamiento de la organización en el grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias y las acciones que se llevan

a cabo para implementarlas, fundamentalmente por la consideración de lo inalcanzable de algunas de las metas que se tienen definidas para el trabajo, valoración que pudiera estar dada por necesidades de conocimientos.

Favorable



Desfavorable

Figura 11. – Análisis por Variables Generales.

Fuente: Ávila. V, A. (2005) Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Fac. Psicología U H)

La variable que expresa mayor insatisfacción para los trabajadores es la Percepción de la Dirección considerándose con los valores más bajos del estudio. Se aprecian percepciones opuestas entre directivos y trabajadores en cuanto a relaciones jefe subordinado y estilos de dirección.

Aunque valoran como positiva la preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas de los directivos y la toma de decisiones, la fortaleza en la supervisión del trabajo en la organización que genera confianza en la dirección; es una debilidad manifiesta la percepción de los estilos de dirección percibiéndose como inadecuados los estilos de dirigir a los trabajadores, con tendencia al autoritarismo. Los cuadros sin embargo se consideran líderes efectivos, animadores con tendencia a estilos participativos.

Desfavorablemente aprecian las relaciones jefe-subordinado, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos.

Otra variable con menor promedio alcanzado fue la relacionada con las Políticas de Recursos Humanos o sea la percepción de los trabajadores y directivos acerca de las mismas y su calidad, pues si bien no indica insatisfacción, si tendencia a la misma en todos los elementos de este indicador.

Con resultados satisfactorios en la organización pero en menor grado se encuentra el estado emocional que manifiestan con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones y sus experiencias laborales.

De igual manera satisfactoria se comportó la valoración acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

Favorables son el sentimiento de identidad de los trabajadores y directivos con la organización y los objetivos organizacionales; sentido de pertenencia y la valoración de los miembros acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional.

La presencia de una fortaleza importante se revela en la satisfacción general en la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas, con los miembros de su grupo de trabajo, valorando el carácter colaborador y competitivo de dichas relaciones.

Fortalezas principales de la organización

Las relaciones interpersonales individuo-individuo e intergrupales, la proyección de los trabajadores, con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado en el dominio de los objetivos organizacionales, la orientación a la satisfacción de sus clientes y el establecimiento y dominio de roles organizacionales. También se percibe como muy favorable el trabajo en equipo. La eficiencia, las perspectivas de su organización y la eficacia son percibidas igualmente como satisfactorias.

Satisfactorias con señalamientos

El estado emocional con relación a la política de estimulaciones del centro, revelando insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

Los programas de desarrollo y planes de carrera, la justeza de la política de evaluación del desempeño se percibe favorablemente, pero se considera la necesidad de mayor sistematicidad en la discusión de las mismas con los trabajadores.

Existen condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias, pero se advierte una amenaza constante a la salud por estar en peligro ante la exposición a sustancias nocivas en el puesto de trabajo por encontrarse ubicado en una zona industrial.

En cuanto a la orientación a la calidad total se considera la necesidad de mejor conocimiento de las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo el trabajo con calidad.

Debilidades de la organización

Estilos de dirección inadecuados y relaciones jefe-subordinado, por dificultades en la delegación de funciones y en la confianza del jefe con sus subordinados.

Indican debilidades e insatisfacción con la valoración de los espacios de participación.

Fuente de debilidad es la valoración que realizan acerca de la política de retribuciones.

La comunicación es percibida como una debilidad de la organización, además revelan insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

RESULTADOS ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las variables del clima organizacional que expresan mayor insatisfacción en la organización son la percepción de la dirección pues aunque la competencia de los directivos y los métodos adecuados de supervisión generan confianza en la dirección de la empresa, aprecian inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefe-subordinado.

Representa igualmente debilidad la política de Recursos Humanos, la participación de los trabajadores en la Empresa, demostrado por la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento.

La comunicación es percibida como fuente de insatisfacción, al carecer de efectividad los canales de comunicación formal e informal, que permiten una correcta comunicación e influyan positivamente en el comportamiento organizacional.

Requisitos y exigencias de la Implementación del SDGE y Certificación del SGC en la ECC inducen resultados positivos en cuanto a la Supervisión de tareas, Proyección estratégica y Cumplimiento de los Objetivos de trabajo.

Se evidencia resistencia a los estilos autoritarios y formales que se utilizan en la Organización

y a pesar de las percepciones desfavorables (Estilos de dirección, Relación J' - Subordinado y Participación), la Eficiencia se logra a partir de las buenas relaciones interpersonales establecidas entre trabajadores que propician el Trabajo en equipo.

No obstante a los resultados anteriores, donde existe tendencia a un clima autoritario o de poca participación, la investigación del clima organizacional refleja fortalezas importantes, entre ellas el trabajo en equipo y dos indicadores vitales para cualquier entidad laboral que son: la eficiencia y eficacia que garantiza el cumplimiento de los niveles de utilidades y aporte social al país.

RESULTADOS ASOCIADOS CON LA CALIDAD DIRECTIVA.

Análisis de los resultados de la autovaloración de los cuadros de su calidad directiva.

A partir del grupo de técnicas aplicadas a los directivos para obtener una información más abarcadora de la calidad directiva y las técnicas específicas para medir elementos intangibles de la calidad directiva que son base del estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

Leyes:

El 40 % de los directivos tienen una capacidad superior al término medio para analizar y comparar, hacer construcciones lógicas, establecer enlaces asociativos, determinar semejanza y diferencias y la velocidad del paso de una acción mental a otra, así como proceso atencional y memoria operativa, el 20 % tiene una capacidad promedio y el otro 40% evidencian dificultades en estas áreas. Por lo anterior el 60 % de los directivos tienen adecuada capacidad en este elemento de la calidad directiva.

Delegación de Autoridad:

El 20% de los directivos presentan buenos resultados en este aspecto, el 47% presentan resultados promedio y el 33% restante presentan dificultades en cuanto a la delegación de autoridad.

Manejo de conflictos:

El 60% de los directivos para el manejo de conflictos manejan un estilo Colaborador, el 33% un estilo de Arreglo/Concesiones y el 7% restante un estilo Evasivo/Complaciente.

Estilo de comunicación:

El 60% de los directivos manejan un estilo de comunicación Animador, el 27% posee un estilo que varía entre Directivo y Animador y el 13% restante tiene un estilo Directivo.

Empleo del tiempo: El 87% de los directivos se autovaloran como óptimos empleadores del tiempo y el 13 % restante como que deben mejorar más en ese aspecto.

Disposición al cambio:

El 73% de los directivos presentan buena disposición al cambio, el 13.5% deben mejorar un poco más en ese aspecto y el otro 13.5% tienen dificultades en cuanto a la disposición al cambio.

Inteligencia emocional:

El 73% de los directivos se autovaloran son una inteligencia emocional adecuada, el otro 27% evidencian alguna dificultad en ese aspecto.

Personalidad:

El 87% de los directivos poseen en general rasgos de la personalidad que le permiten adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas, así como habilidades comunicativas que les permiten ser escuchados por los demás, son organizados y se preocupan porque su equipo de trabajo mantenga esa actitud ante el trabajo favoreciendo la implicación de todos ante la inminencia del trabajo, atrayendo de manera proactiva a los demás a sus decisiones. El 13% restante necesita lograr una mejoría.

Estilo de Dirección. Los estilos de dirección que predominan según la autovaloración de los directivos son autoritarios (35 %) o sea que los jefes determinan la actividad con un mínimo de consulta, dan instrucciones de cómo realizar el trabajo, asignan tareas a cada miembro. Establecen los procedimientos de trabajo con limitada colaboración de los subordinados.

En segundo lugar predomina (30%) el estilo de dirección coercitivo, existiendo alta centralización de autoridad y utilizando la coacción, como modo de influencia fundamental, controlando en detalle el avance y los resultados del trabajo.

Un 20 % de los cuadros expresan ser orientadores en su desempeño como dirigentes, percibiendo en lugar de órdenes dar sugerencias, ideas orientadoras de cómo desarrollar mejor la actividad laboral.

Generalizando, la mayoría de los directivos utilizan los estilos autoritarios y coercitivos en sus funciones directivas, con alta centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos y tareas de la organización.

Trabajo de Equipo. Los resultados de las técnicas aplicadas demuestran que se perciben en un 47 % como trabajador de la compañía u organización donde son considerados como los controladores del conocimiento en el equipo. Funcionan a través del conocimiento y de cuya experiencia se sirven los miembros del equipo que quieren actualizar la información. Convierten los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción. Se caracterizan por su personalidad estable y controlada y los otros los ven como organizadores prácticos.

Son capaces de recibir instrucciones generales y convertirlas en tareas definidas y manejables; puede extraer planes viables de conceptos esbozados aplicando la lógica. Tienen fuerza de carácter y son capaces de aplicar un enfoque disciplinado a la mayoría de las cosas.

El 13 % se perciben como Acabador perfeccionador en el trabajo en equipos, donde acaban los trabajos y a quien le incumben los detalles de perfeccionamiento. Se caracterizan por ser esmerados, ordenados, conscientes e inquietos. Tienen capacidad de seguimiento y son perfeccionistas, aunque tienen una tendencia excesiva a preocuparse por pequeñas cosas. Se caracterizan por comprobar continuamente el trabajo, sin considerar las presiones externas ni las razones pragmáticas de la conclusión del trabajo.

Al concluir sobre calidad directiva, en la evaluación psico-diagnóstica de los directivos de la Empresa en cuanto a los elementos intangibles analizados, se perciben mayoritariamente con rasgos de personalidad favorables al liderazgo efectivo, en función del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales. Autoevalúan su actuar con forma proactiva, con una elevada inteligencia emocional que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y ayuda a la solución de conflictos. En relación a este último elemento, perciben en sus estrategias y técnicas para manejar los mismos un estilo colaborador donde propicia con su equipo la discusión de la solución oportuna.

Igualmente expresan capacidad adecuada de trabajo en equipo, donde son considerados como los controladores del conocimiento en el equipo, convirtiendo los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción.

Se perciben mayoritariamente como favorables a la disposición al cambio, evaluando positivo su capacidad como líder para adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas en el desarrollo de sus funciones laborales, de igual manera su empleo del tiempo, el cual lo consideran óptimos, empleando una serie de recursos personales que garantizan el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

El estilo de comunicación predominante es el Animador donde se escucha a los subordinados; aceptan los aportes de otros e incitan a la participación, logrando consenso en las decisiones y reconociendo públicamente los criterios acertados de los demás.

Paralelamente la mayoría los directivos autovaloran sus estilos de comunicación como dirigidos a la acción y a los procesos, donde generalmente los primeros hablan de resultados, objetivos, eficiencia, avances y a los procesos en tanto se refieren más a hechos, procedimientos, planeamiento, organización, control y comprobación.

Como tendencia estos directivos son pragmáticos, directos (al grano), impacientes, decisivos, rápidos (saltan de una idea a otra) y los centrados en los procesos son sistémicos y lógicos.

Se demuestra que los líderes de la Empresa no están centrados en las personas, ni en las ideas pues no hablan de autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, equipos de trabajo, ni de cooperación. Por lo anterior generalmente no son empáticos, ni subjetivos, ni emocionales, tampoco sensitivos ni creativos.

Dentro de los elementos intangibles con resultados desfavorables en cuanto a calidad directiva están en las leyes, donde en casi la mitad de los directivos se evidencia la necesidad de elevar más su capacidad de análisis, proceso atencional, la memoria operativa, entre otros aspectos.

Igualmente se evidencian resultados desfavorables en los métodos y estilos de dirección donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios de dirección con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización. Argumentos que corroboran lo anterior es que sus estilos de comunicación están centrados en la acción y en los procesos y no en las personas.

2.2.1 Análisis de las relaciones existentes entre calidad directiva y clima organizacional.

Los elementos intangibles de la calidad directiva objeto de investigación, se relacionan con el clima organizacional de la Empresa de la siguiente forma:

Sobre la capacidad para el Trabajo de Equipo

Los directivos en su autovaloración de la capacidad para el trabajo de equipo lo perciben favorablemente, considerándose como controladores del conocimiento en el equipo, funcionando a través del conocimiento y experiencia, la información la convierten en conceptos, estrategias e ideas, en planes relevantes de acción en función de los objetivos empresariales.

En los resultados del Estudio del Clima Organizacional, el trabajo en equipo se percibe por los trabajadores igualmente como positivo, con un carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementan los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

Sobre los Estilos de Dirección

Los cuadros se autovaloran en sentido general como líderes efectivos, de éxito, pues creen poseer rasgos de personalidad, aptitudes y habilidades favorables para ello, atrayendo a los demás a partir de sus estilos y métodos de dirección en función del cumplimiento de los objetivos empresariales de forma proactiva.

No obstante, se evidencian resultados desfavorables según técnicas aplicadas a los directivos, en los estilos de dirección que aplican, donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios, con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización.

Resultó negativa en sus métodos de dirección la delegación de funciones en su colectivo laboral, dándoles poca participación en las tareas a sus subordinados y realizando los directivos labores ejecutivas en exceso.

Coincidentemente en el clima organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles se patentizó mayor insatisfacción en la percepción de la dirección por parte de los trabajadores, pues aunque la competencia de los directivos y los métodos adecuados de supervisión generan

confianza en la dirección de la Empresa, aprecian inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefe-subordinado.

Representó igualmente debilidad, la política de Recursos humanos, lo cual orienta a la presencia de fuentes de insatisfacción en la Empresa con respecto a la percepción de los trabajadores acerca de estas estrategias y políticas así como la calidad de las mismas.

Desfavorablemente se apreciaron las relaciones jefe-subordinado, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva de respeto y de colaboración mutua.

También existieron otros argumentos que corroboran lo anterior, evidenciándose debilidades en la comunicación horizontal, además de que sus estilos de comunicación están centrados en la acción y en los procesos y no en las personas.

Sobre la Comunicación

En la percepción de los directivos sobre la capacidad para lograr una buena comunicación expresaron resultados favorables, considerando el estilo animador el que prevalece en la gestión de los cuadros de la entidad. Opinaron escuchar a sus subordinados, aceptando sus puntos de vista; los aportes de otros e incitan a la participación logrando consenso en las decisiones y reconociendo públicamente los criterios acertados de los demás.

Sobre sus estilos de comunicación, mayoritariamente resultaron estar dirigidos a la acción y a los procesos, con tendencia al pragmatismo, impaciencia, siendo directos, decisivos, rápidos, asimismo los centrados en los procesos que tienden a la lógica y a la sistematicidad.

Se demostró que los líderes estudiados no están centrados en las personas, aplicando estrategias ajenas al autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, ni tampoco asociadas a la cooperación. No predomina la empatía, las emociones, ni la sensibilidad y creatividad.

En el clima Organizacional de la Empresa Comercializadora la comunicación es percibida por los trabajadores como fuente de insatisfacción por la ineffectividad de los canales de comunicación formal e informal, que no permite una correcta comunicación y que influya

positivamente en el comportamiento organizacional, representando una debilidad importante para la entidad laboral.

Al profundizar en esta variable en el Diagnóstico realizado, se evidencia que la comunicación en todas sus formas es considerada fuerte y eficaz por los directivos, y débil e ineficaz por los trabajadores.

Resumiendo predomina la comunicación descendente y a pesar de ello se vivencia dificultades por el limitado uso de canales de comunicación, predominando los formales. La percepción de los directivos en relación a los canales más usados coincide con la de los trabajadores. Predominan los mensajes de tareas y mantenimiento; se valora carencia de mensajes humanos.

El enfoque y naturaleza de los procesos de comunicación en la Empresa es mecánico, prevaleciendo las redes formales de comunicación, el flujo comunicativo es vertical descendente, de la dirección hacia la base.

Se comprueba el poco uso de las redes informales de comunicación; no se evidencia variedad en el uso de las estructuras informales, llegando a la no utilización o inexistencia de las mismas. No se percibió además, balance en la producción de los tipos de mensajes predominando los mensajes de tareas y mantenimiento y muy poca utilización de los mensajes humanos.

Las funciones de la comunicación que prevalecen son la descriptiva y la evaluadora y en un menor grado la función de desarrollo. Predominan mensajes para orientar y exigir las tareas y funciones así como para controlar y supervisar las mismas y en un menor grado la comunicación dirigida a propiciar cambios en los comportamientos de las personas y su desarrollo personal así como brindar apoyo moral.

A pesar de existir una adecuada vivencia de retroalimentación, no existe representación subjetiva de participación. Los trabajadores no vivencian participación en la toma de decisiones de la Empresa.

Concluyendo hay una relación coincidente entre la capacidad de trabajo en equipo percibidos en la autovaloración de los directivos y el favorable trabajo en equipo percibido por los trabajadores en el estudio de clima organizacional.

Hay coincidencia de criterios en ambos grupos estudiados acerca de los estilos de dirección pues se perciben por los directivos estilos coercitivos y autoritarios de dirección, con centralización de la autoridad y muy poca participación, centrados en la acción, procesos y no en las personas y la insatisfacción por parte de los trabajadores expresados en el clima organizacional específicamente en la percepción de la dirección, pues consideran inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefes- subordinados en la Empresa.

A partir de las debilidades coincidentes en los resultados del clima organizacional y en la autovaloración de los dirigentes en cuanto a elementos intangibles de su calidad directiva, especialmente en relación a estilos de dirección y comunicación proponemos y es el objetivo general de esta investigación un Plan de Mejoras con enfoque a la calidad directiva, que permita lograr un mejoramiento en el clima organizacional, en pos de alcanzar mejores resultados en la gestión de la organización.

2.3. Propuesta del plan de mejoras con enfoque a la calidad directiva.

El Plan de Mejoras Continua que se propone, tiene como objetivo establecer un conjunto de acciones concatenadas que actúen sobre las principales debilidades e insuficiencias de la organización a partir de recursos y fortalezas existentes, a partir de objetivos concretos orientados a desarrollar aspectos intangibles de la labor directiva necesario para reconocer lo que se ha llamado calidad directiva, la cual establece vínculos que propician el mejoramiento del clima organizacional y por ende la eficacia en la gestión Empresarial.

De los resultados de la investigación en cuanto a la calidad directiva se proponen acciones correctivas, orientadas a eliminar la causa de no conformidades, debilidades o insatisfacciones detectadas, para prevenir que no vuelvan a ocurrir o se desarrollen; y acciones preventivas encaminadas a eliminar las causas de no conformidades potenciales previniendo su ocurrencia.

Plan de mejoras de los elementos intangibles de la calidad directiva para el mejoramiento del clima organizacional.

PROBLEMÁTICA I. Métodos y Estilos de dirección aplicados con predominio de los coercitivos y autoritarios, con excesiva centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados, en la consecución de los objetivos de la organización.						
OBJETIVO No. 1. Perfeccionar los estilos de dirección que facilite la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.						
No	Acciones	Responsable	Ejecutante	Participantes	F/ C	Aseguramientos
1	Realizar Maestría en Dirección	Dir. de la Unión Cupet.	Esp. Cuadros y Profesores de la UMCC.	Directora General	Ene - Dic/ 2013	Presupuesto aprobado para el financiamiento de la capacitación de los cuadros de dirección.
2	Realizar diplomado en Administración Empresarial.	Directora General	Capacitadoras y Profesores de la UMCC.	Director UEB Comercial y Operaciones.	Sep./ 2013	
3	Realizar curso sobre Liderazgo efectivo.	Directora Capital Humano	Capacitadoras y Profesores de la UMCC.	Directores de las Áreas de Regulación y Control y UEB.	Nov./2012	
4	Realizar curso sobre Empleo del tiempo.				Ene./ 2013	
5	Realizar curso sobre Métodos y estilos de dirección.				Abr./ 2013	
6	Realizar curso sobre Toma de decisiones.				Jul./ 2012	
7	Desarrollar dinámicas grupales sobre estilos de dirección en reuniones de preparación de cuadros y reservas tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Tipología de los estilos de dirección. • Aplicación de política de 	Directora Capital Humano	Capacitadoras y Esp. de Cuadros.	Cuadros Ejecutivos y reservas.	Ene.- May.- Sep./ 2013.	Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.

	estímulos y sanciones. • Manejo de conflictos.					
8	Realizar reuniones de planificación, coordinación y aseguramiento del trabajo.	Directora General	Esp. de Organización.	Directores de las Áreas de Regulación y Control y UEB.	Todos los viernes.	Planificación de Reuniones semanales. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.
9	Realizar asambleas de afiliados y de representantes donde se analicen criterios de los trabajadores.	Directora General	Factores del centro	Trabajadores	Mensual	Planificación de asambleas de afiliados y de representantes. Análisis del Registro de la información sobre quejas y reclamaciones internas en la organización.
10	Planificar la participación de trabajadores invitados a los Consejos de Dirección.	Directora General	Esp. Organización.	Trabajadores destacados.	Todos los Consejos de Dirección.(Miércoles)	Plan de temas a desarrollar en cada consejo y programación de trabajadores invitados.
11	Realizar entrenamientos con las reservas de cuadros donde los directivos deleguen funciones para el cumplimiento de tareas específicas.	Directora General	Especialista de Cuadros y Directores.	Reservas de cuadros.	Mensual	Programa de actividades para el entrenamiento de la reserva.
12	Realizar evaluaciones del desempeño de directivos, donde se reflejen indicadores relacionados con elementos intangibles de la calidad directiva.	Dirección General	Especialista de Cuadros.	Cuadros	Mensual	Análisis de los resultados de Evaluaciones del desempeño. Procedimiento de evaluación del desempeño de los cuadros renovado.

PROBLEMÁTICA II. No existe un óptimo desarrollo en las habilidades directivas en cuanto al liderazgo de los cuadros de la Empresa.						
OBJETIVO No. 2: Desarrollar habilidades directivas en los cuadros en cuanto a la administración del tiempo, disposición al cambio, inteligencia emocional y capacidad para el trabajo de equipo, en el desarrollo de sus funciones de dirección.						
No	Acciones	Responsable	Ejecutante	Participantes	F/ C	Aseguramientos
1	Realizar estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en las Direcciones y UEB.	Directora General	Grupo de Organización.	Trabajadores	Ene. - Jul./ 2013	Plan anual de Estudios de Organización del Trabajo. Resultados de Evaluaciones mensuales y anuales del desempeño.
2	Realizar y actualizar las obligaciones funcionales de cada trabajador de la empresa.	Directora de Capital Humano	Grupo de Recursos laborales y Grupo de organización.	Trabajadores	Ene. - Jul./ 2013	Documento firmado con las Obligaciones funcionales de cada trabajador. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.
3	Evaluar el cumplimiento de las obligaciones funcionales en las rediciones de cuentas de cada cuadro, efectuadas en los consejos de dirección.	Directora General	Especialista de Cuadros	Cuadros	Todos los Consejos de Dirección.(Miércoles)	Programa de redición de cuentas. Procedimiento o Instrucción para el desarrollo de las rediciones de cuentas.
4	Realizar discusión sobre preceptos del código de ética de los cuadros del estado cubano en los consejos de dirección.	Directora General	Especialista de Cuadros	Cuadros	Todos los Consejos de Dirección.(Miércoles)	Programa de discusión de preceptos del código de ética. Folleto: "Preceptos de Martí, el Che y Fidel relacionados con el comportamiento de los cuadros".
5	Realizar reglamento de los Órganos Colegiados de Dirección (OCD), donde se establezcan requisitos de preparación y ejecución de las reuniones, para	Directora General	Especialista de Organización.	Miembros de cada comisión.	Nov. - Dic. / 2012.	Resoluciones de OCD. Programa de realización de reuniones de OCD. Controlador del tiempo planificado para reuniones

	lograr mayor efectividad y economizar el tiempo.					y organizador de la misma. (Secretario)
6	Realizar conferencia sobre gestión hacia el cambio en las organizaciones.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras y Consultor de CONAS.	Cuadros y Reservas.	Ene./2013	Video sobre gestión del cambio en las organizaciones.
7	Analizar la disciplina laboral de las áreas en los Consejos de Dirección, como parte de las responsabilidades de los directivos.	Directora de Capital Humano	Especialista. principal de Recursos laborales	Miembros del Consejo de Dirección.	Ene., Abr., Jul., Oct. / 2013.	Informe sobre el comportamiento de la disciplina laboral en la empresa.
8	Realizar ejercicio de planificación estratégica de la empresa durante los años 2013- 2015.	Directora General	Consultor de CANEC	Directores y Especialistas.	Nov./ 2012	Informe de cumplimiento de la Planificación estratégica 2009-2012. Proyecciones de la Empresa. Revisión y Análisis documental de informes de Balance Anual.
9	Planificar los Objetivos de Trabajo de la Empresa para el 2013, tomando en cuenta los lineamientos trazados por el VI Congreso del PCC y determinar las áreas de resultado clave así como los criterios de medida de cada objetivo.	Directora General	Especialista de Organización.	Directores y Especialistas.	Nov.- Dic. / 2012.	Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Informes económicos realizados durante el año anterior.
10	Realizar taller sobre efectividad y empleo del tiempo de trabajo.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras	Cuadros y Reservas.	Dic./ 2012	Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo y planes individuales.
11	Realizar taller sobre determinación de tareas delegables, importantes y priorizadas para los directivos.	Directora de Capital Humano	Consultor de CONAS.	Cuadros y Reservas.	Mayo. /2013.	

12	Realizar taller sobre aplicación de la tecnología disponible para elevar la calidad de las tareas que se ejecutan en cada área.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras e Informáticos.	Cuadros y Reservas.	Sep. /2013	Dinámicas grupales para analizar temas diversos relacionados con dirección. Medios informáticos y acceso a las redes de información.
13	Realizar Fórum de Ciencia y Técnica para estimular la innovación ofreciendo aportes ante problemas técnico-metodológicos de la organización.	Director Técnico	Especialista de Calidad.	Trabajadores	Jun./ 2013	Banco de problemas de la Empresa. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Programa de realización del Fórum a nivel de áreas y Empresa.
14	Realizar cumpleaños colectivos por áreas para fortalecer las relaciones interpersonales y promover intereses colectivos con profundo compromiso organizacional.	Directora de Capital Humano	Secretarios del sindicato de las áreas.	Trabajadores	Abr., Jul., Oct. y Dic. /2013	Planificación de Cumpleaños colectivos por áreas. Animadores. Equipo de sonido.
15	Realizar chequeos de emulación entre áreas donde se analicen los resultados en cuanto a creatividad, participación en actividades, actitud de trabajo y ofrecer estímulos morales y materiales.	Directora de Capital Humano	Secretarios del sindicato de las áreas.	Trabajadores.	Abr., Ago. y Dic. /2013	Presupuesto aprobado para la estimulación moral y material. Programa de realización de chequeos de emulación. Animadores. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.

PROBLEMÁTICA III. Los diferentes tipos de Comunicación son considerados por los trabajadores como débiles y los diversos canales usados como inefectivos.

OBJETIVO NO.3. Mejorar la comunicación en la Empresa así como la efectividad de los canales utilizados en la misma.

No	Acciones	Responsable	Ejecutante	Participantes	F/C	Aseguramientos
1	Realizar Diplomado: La comunicación como parte de la estrategia de la empresa.	Directora General	Capacitadoras y Profesores de la UCCM	Comunicador y Directores de áreas de regulación y control.	Ene. - Jul./ 2013	Presupuesto aprobado para el financiamiento de la capacitación de los cuadros de dirección. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Literatura especializada.
2	Realizar curso sobre la estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.	Directora de Capital Humano	Profesores de la UMCC	Directores de las UEB.	Ene. - Mar./ 2013	
3	Realizar curso sobre la formación de valores y su contribución al desarrollo de la cultura general integral.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras y profesores del Politécnico del petróleo.	Cuadros y Reservas.	Abr. - Jun. / 2013	
4	Realizar curso sobre Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones.	Directora de Capital Humano	Profesores de la UMCC	Directivos y Trabajadores	Jun. - Sep./ 2013	
5	Realizar curso especializado: Tecnología de la Información y la comunicación.	Directora de Capital Humano	Profesores de la UMCC	Cuadros y Reservas.	Oct. - Dic./ 2013	
6	Realizar conferencia sobre la comunicación en las organizaciones.	Directora de Capital Humano	Comunicador y Presidente de la ACCS	Cuadros y Reservas.	Ene./ 2013	
7	Realizar conferencia sobre los públicos internos de la comunicación institucional.	Directora de Capital Humano	Comunicador	Cuadros y Reservas.	Mar./ 2013	

8	Realizar conferencia sobre la importancia de la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras y profesores del Politécnico del petróleo.	Cuadros y Reservas.	May. / 2013	
9	Realizar conferencia sobre el uso de los canales de comunicación.	Directora de Capital Humano	Comunicador	Cuadros y Reservas.	Jul./ 2012	
10	Realizar conferencia sobre empleo adecuado de los canales directos de comunicación, con énfasis en los mensajes humanos.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras y profesores del Politécnico del petróleo.	Cuadros y Reservas.	Sep./ 2013	
11	Realizar conferencia sobre las Herramientas de la Comunicación. Nuevas formas de empleo.	Directora de Capital Humano	Capacitadoras y Profesora UMCC	Cuadros y Reservas.	Nov./2013	
12	Taller sobre los Tipos de habilidades que precisa el Directivo.	Directora de Capital Humano	Profesores de la UMCC.	Directores.	May./2013	Local apropiado para la realización de dinámicas grupales. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Recursos materiales (Papel y lápices.)
13	Realizar actividades culturales, recreativas y deportivas donde se fomente la comunicación horizontal, mediante canales informales e indirectos.	Dirigentes y Sección Sindical	UJC, Sindicato y	Trabajadores	Mensual	Presupuesto aprobado para la realización de actividades culturales, recreativas y deportivas. Programa anual de actividades. Equipo de sonido.
14	Crear espacios y canales para facilitar la comunicación ascendente (encuentros informales, buzones, etc.)	Comunicador	Factores del centro	Trabajadores	Mensual	Buzones, Libro de quejas y reclamaciones.

15	Realizar diagnóstico de comunicación de la empresa.	Dir. Capital Humano	Comunicador	Trabajadores	Nov.- Dic./ 2012	Cronograma de realización del diagnóstico aprobado en el Consejo de Dirección. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Recursos materiales (Papel y lápices.)
16	Divulgar mediante folletos, boletines y sueltos elementos de la nueva estrategia de la empresa como los valores, misión y visión. (2013- 2015.)	Dir. Capital Humano	Comunicador	Trabajadores	Ene.- May.- Sep./ 2013	Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Recursos materiales (Papel y cartulinas)

Como criterios de medida para la evaluación de las acciones propuesta en el Plan de mejoras se tomará en cuenta:

Calidad de la acción, Cumplimiento de la programación, e Impacto de la acciones en el clima organizacional

Se realizará la evaluación del plan de mejoras pasado 1 año de la implementación del mismo. Como método para medir la eficacia del Plan de mejoras, se empleará el Cuestionario (**Anexo 20**), el cual toma en cuenta criterios de evaluación para cada acción reflejada en función de la problemática que se presenta.

2.4 Conclusiones del Capítulo

En el clima organizacional de la Empresa Comercializadora se presentan como debilidades, la percepción de la dirección, expresados en inefectivos métodos y estilos de dirección, relaciones inadecuadas entre los trabajadores de la organización y sus directivos dado por insuficiente atención a los trabajadores, poca fluidez en la comunicación entre jefes y subordinados, escasa supervisión al desarrollo de las tareas, inadecuado empleo de los canales de comunicación, limitada presa Comercializadora de los trabajadores en la gestión empresarial por lo que la comunicación se comporta de manera ineficaz.

Se aprecia en la evaluación psico-diagnóstica de los directivos de la Empresa en cuanto a los elementos intangibles analizados, que mayoritariamente prevalecen rasgos de personalidad favorables al liderazgo efectivo, en función del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Autovaloran su actuar de forma proactiva, con una elevada inteligencia emocional que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y ayuda a la solución de conflictos, igualmente expresan capacidad adecuada de trabajo en equipo, se perciben mayoritariamente como favorables a la disposición al cambio.

Se demuestra que los líderes de la Empresa en sus estilos de comunicación no están centrados en las personas, ni en las ideas, pues no hablan de autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, ni de cooperación. Por lo anterior generalmente no son empáticos, ni subjetivos, ni emocionales, tampoco sensitivos ni creativos.

Dentro de los elementos intangibles con resultados desfavorables en cuanto a calidad directiva están en las leyes, donde como promedio en los directivos se evidencia la necesidad de elevar más su capacidad de análisis, proceso atencional, la memoria operativa, entre otros aspectos.

Igualmente se evidencian resultados desfavorables en los métodos y estilos de dirección donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios de dirección con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización.

Los elementos intangibles de la calidad directiva objeto de investigación, se relacionan con el clima organizacional de la Empresa de la siguiente forma:

Sobre la capacidad para el Trabajo de Equipo coinciden los resultados del Estudio del Clima Organizacional con la autovaloración de los directivos, perciben este elemento favorablemente, con un carácter interdependiente del trabajo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementan los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

Sobre los Estilos de Dirección no existe correspondencia entre criterios de cuadros y los resultados arrojados en el estudio de clima organizacional pues estos se sobrevaloran como líderes efectivos, de éxito, creen poseer rasgos de personalidad, aptitudes y habilidades favorables para ello, sin embargo, se evidencian resultados desfavorables en los estilos de dirección que aplican de modo autoritarios y coercitivos.

Se ratifica este resultado pues se patentizó mayor insatisfacción en la percepción de la dirección por los trabajadores, donde se aprecian inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefe- subordinado. Este indicador se percibe favorable por los directivos.

Sobre la Comunicación los directivos expresaron resultados favorables, en el estudio del clima Organizacional la comunicación es percibida por los trabajadores como fuente de insatisfacción, representando una debilidad importante para la entidad laboral.

Al profundizar en esta variable en el Diagnóstico realizado, se evidencia que la comunicación en todas sus formas es considerada fuerte, eficaz, por los directivos y débil e ineficaz por los trabajadores.

Concluyendo hay una relación coincidente entre la capacidad de trabajo en equipo percibidos en la autovaloración de los directivos y el favorable trabajo en equipo percibido por los trabajadores en el estudio de clima organizacional.

Hay coincidencia de criterios en ambos grupos estudiados acerca de los estilos de dirección pues se perciben por los directivos estilos autoritarios y coercitivos de dirección, con centralización de la autoridad y muy poca participación, centrados en la acción, procesos y no en las personas y la insatisfacción por parte de los trabajadores expresados en el clima organizacional específicamente en la percepción de la dirección, pues consideran inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefes- subordinados en la Empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

Se define la calidad directiva como la satisfacción de las expectativas a partir de una ejecución talentosa en la influencia consciente sobre el objeto de dirección, en la consecución de fines racionalmente establecidos a través de las habilidades directivas, utilizando métodos, estilos, técnicas y herramientas de trabajo adecuadas y tomando en cuenta las condiciones reales concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres.

Se percibe el clima organizacional como favorable a partir de la Supervisión de tareas, Proyección estratégica y Cumplimiento de los Objetivos de trabajo que facilita la eficiencia en la organización.

Como debilidades se aprecian inefectivos estilos de dirección, poca fluidez en las relaciones entre jefes y subordinados, inadecuado empleo de los canales de comunicación, limitada participación de los trabajadores en la gestión empresarial, comunicación organizacional ineficaz, sin embargo la eficiencia se logra a partir de las buenas relaciones interpersonales establecidas entre los trabajadores que propician el favorable trabajo en equipo.

En cuanto a calidad directiva prevalecen rasgos de personalidad favorables, la inteligencia emocional, la solución de conflictos, capacidad adecuada de trabajo en equipo, disposición al cambio en función del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Se perciben como elementos desfavorables de la Calidad directiva: la capacidad de análisis, proceso atencional y la memoria operativa, estilos coercitivos y autoritarios de dirección así como estilos de comunicación centrados en la acción y en los procesos.

Los resultados muestran la relación existente entre clima organizacional y elementos intangibles de la calidad directiva en la Empresa Comercializadora de combustibles al ser los estilos de dirección y la comunicación organizacional quienes inciden negativamente en el clima organizacional de la entidad.

En función de las debilidades identificadas resultantes del estudio se derivan tres problemáticas fundamentales que determinan objetivos del Plan de Mejoras diseñado, para desarrollar los elementos intangibles de la calidad directiva y lograr un clima organizacional favorable, cumpliéndose de esta manera el Objetivo General.

Se cumple con lo establecido en la Hipótesis de la Investigación al ser identificados como elementos intangibles de la calidad directiva vinculados al clima organizacional: los estilos de dirección, la comunicación y el trabajo en equipo y conformado un plan de mejoras para la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas que puede constituir una vía para el mejoramiento del clima organizacional y a su vez a la eficacia y eficiencia empresarial.

RECOMENDACIONES.

- Cumplir con el Plan de Mejoras propuesto para el desarrollo y perfeccionamiento de la calidad directiva de los cuadros de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.
- Realizar la medición de la eficacia del Plan de Mejoras transcurrido el año de su implementación en la organización.
- Realizar estudios psicológicos de caracterización de los cuadros anualmente en relación a los elementos intangibles de la calidad directiva estudiados.
- Evaluar anualmente el desarrollo de los elementos intangibles de la calidad directiva en la organización y su incidencia en el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abraham, H. (2005) El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy, Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
2. Acevedo, A. M. (2005) El Valor de la Comunicación en el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” Universidad de viña primera edición.
3. Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J. (1996) Liderazgo y comunicación en la Organización Social. Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.
4. Ávila del Cabral, M. (1970) Técnicas de estudio sobre la personalidad, Ediciones Afiche, Lima Perú.
5. Ávila. V, A. (2005) Tesis para optar por el título de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones.
6. Barnard, C. (1938) The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
7. Betelú, Soledad, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez, Carlos Raunich y Lautaro Rodríguez. (2007) Técnicas de trabajo en equipo.
8. Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001) Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.
9. Bormann, Ernest, William Howell, Ralph Nichols y George Shapiro. (1969) Interpersonal Communication in the Modern Organization. Englewood Cliffs, Nueva Jersey.: PrenticeHall Inc.
10. Bouzac, P. (2004) Cuestiones Fundamentales de la Dirección Económica. Colectivo de Autores.
11. Carnota, O. (1987) Teoría y Práctica de la Dirección Socialista. Ed. MES.
12. Castillo, Jorge L. (2007) Dirección. Universidad Nacional de los Llanos Occidentales.
13. Chiavenato, I. (2002) Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

14. Chiavenato, I. (2002) Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. 3ª Edición.
15. Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill.
16. Chiavenato, I. (2005) Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. 7ª edición.
17. Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial McGraw-Hill.
18. Chiavenato, I. (1995) Administración. Editorial McGraw-Hill.
19. CIDE (1990) Técnicas participativas para la educación popular. Santiago de Chile.
20. CIDE Técnicas participativas para la educación popular. Tomo II. Santiago de Chile. (1992)
21. Clima Organizacional. (Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241>). Consultado el 22.09.2010.
22. Codina Jiménez, A. (1995) CETED, La Habana. Traducción del Dr. Comunicación Organizacional. Teoría y Puntos de Vista.
23. Colectivo de Autores (2004) Organización de la Producción y los Servicios. La Habana: ISPJAE.
24. Coleman, D. (2009) La Inteligencia Emocional. Ediciones B.S.A. Barcelona.
25. Communication Within the Organization. (1972) Nueva York: Industrial Communication Council, Inc.
26. Communication. (1981) A Self - Assessment Exercise" E.D.I. World Bank.
27. Compilación de materiales de estudio preparada por el profesor. (2006) CETED.
28. Consultora Gerencial, CPJ Consultants
29. Cook, Marshall J. (2000) Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral. Ediciones McGraw Hill. Colombia.
30. Cooper, Robert K y Sawaf, Ayman. (2004) La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.

31. Corominas, J. (2003) Investigaciones de la psicología sus conceptos modernos, Exposición hecha en el centro ecuestre de la Universidad confluente de Madrid.
32. Cubeiro, J. C. (2003) Productividad y Calidad Directiva Publicado en Expansión & Empleo.
33. Cuesta, A. (2001) Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana: Academia.
34. Cuesta, A. (2005) Tecnología de gestión de recursos humanos (2 ed.). La Habana: Academia.
35. Davis y Newstrom. (2003) Comportamiento humano en el trabajo McGraw Hill
36. Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999) .Comportamiento Humano en el trabajo. 10ma. edición. Editorial McGraw Hill, México.
37. Decreto Ley No.252 (2007) Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano. Seminario Nacional sobre el Decreto Ley y su reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana, Cuba. Agosto.
38. Decreto No.281 (2007) Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Seminario Nacional sobre el Decreto Ley y su reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana, Cuba. Agosto.
39. Dessler, G. (2004) en “Organización y administración”.
40. Díaz Llorca, C. (2007) “Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores”. ESADE. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Cuba.
41. Díaz Llorca, C. (2010) Comportamiento Organizacional. Material de Apoyo elaborado para la Maestría del IACC.
42. Downs, C., y Larimer, M. (1973) The Status of Organizational Communication in Speech Departments. Manuscrito no publicado.

43. DYER, William G. (2001) Formación de equipos. Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición.
44. Escaramuza, R. (1992) Estudios Psicológicos avanzados, ediciones contemporáneas, Madrid España.
45. Farace, Richard, y Donald MacDonald. (1971) New Directions in the Study of Organizational Communication. Manuscrito no publicado.
46. Farace, Richard, y Hamish Russell. (1971) Beyond Bureaucracy-Message Diffusion as a Communication Audit Tool. Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Atlanta.
47. Fernández González, A. M. (2008) Las relaciones humanas y la comunicación.
48. Ferry, G.R. (2007) "Administración".
49. Fischman, D. (2000) El espejo del Líder. UPC / El comercio.
50. Frederick, W. Taylor. (2007) "Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor" Editorial Pearson, Primera edición.
51. French, W. (1993) Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, basada en valores. La Habana: MES, 2004.
52. Galpin, T. (1998) La cara humana del cambio. Editado por Díaz de Santos y Watson Wyatt
53. Gárciga, R. (2001) Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Félix Varela.
54. Gómez, S. (2000) La Organización en la nueva economía. Revista de Antiguos Alumnos,
55. González González, A. (2000) Modelo para la gestión de la calidad aplicado en empresas cubanas. (Tesis Doctoral), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana, Cuba.
56. González, C. Calidad Directiva (Disponible: efarroba@prodigy.net.mx). (Consultado 12.04.2010)
57. Gratton. (2001) Estrategias de Capital Humano ,Prentice Hall

58. Greenbaum, H. (1971) .Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal.. Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Phoenix, abril.
59. Greenbaum, H. (1972) The Appraisal of Organizational Communication Systems. Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Atlanta, abril,
60. Guizar, Rafael. (1998) Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Editorial McGraw Hill. México.
61. Hampton, David R. (1989) Administración. Mc Graw-Hill, Mexico.
62. Haney, W.; Richard, D. (1973) Communication and Organizational Behavior. Homewood, Illinois.
63. Harper y L. (1992) Formación y comunicación en la empresa. Manual de Recursos Humanos. Madrid. Gaceta de Negocios.
64. Harrington J. (1997) Administración total del mejoramiento continuo. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
65. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado C.; Baptista Lucio P.; Casas Pérez, Ma. de la Luz. (1991) Metodología de la Investigación.
66. Huseman, Richard, Cal Logue, y Dwight Freshley. (1969) Readings in Interpersonal and Organizational Communication. Boston: Holbook Press.
67. Infante, E. (2006) Disciplina y Administración.
68. James, A.; Stoner, R.; Gilbert, JR. (1996) Administración. Parte V. La Dirección. Capítulo 19 Comunicación y negociación. Sexta edición, México.
69. Jiménez, H. (1996) Seminario TQM dictado por en Panamá,
70. Joseph J. (1992) TQM, Cómo implementarlo. Aprenda a administrar la Calidad Total, Editorial Cecsa, México.
71. Kart, L; Lippitt, R.; y Ralph K. (1938) White de University of Iowa.

72. Katz, D, y Kahn, R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons.
73. Katzenbach John R. y Smith Douglas K. Citado por: Dr. A.L. Portuondo Vélez. 1997. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES.
74. Keith, D. (2005) *El comportamiento humano en el trabajo*. Sexta edición (primera edición en español)
75. Kliksberg, B. (2002) *Las Perspectivas de la Gerencia Empresarial en los años 90*.
76. Koontz, H. (1992) *Elementos de Administración*. Ed. MES.
77. Koontz, H. (1992) *Elementos de Administración*. Ed. MES.
78. Koontz, H; Weihrich, H. (1984) *Elementos de Administración*. Editorial MES.
79. Kotter, John P. (1999) *Liderar el Cambio*. Sexta edición (primera edición en español)
80. Levinson, H. (1973) *Asinine Attitudes Toward Motivation..* Harvard Business Review.
81. Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
82. Likert, R. citado por Brunrt, (1999) *La teoría de clima organizacional*.
83. Marx, C. (1975) *Obras Escogidas*.
84. Massie, J. L. (1960) *Automatic Horizontal Communication in Management..* Academy of Management Journal.
85. Mayo, E. (1925) *Movimiento de las Relaciones Humanas*. Hawthorne de Western Electric, en Chicago.
86. McGregor, D. (1989) *El aspecto humano en las empresas*. Diana. México.
87. McGregor, Douglas. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
88. Miller, J. G. (1955) *Toward a General Theory for the Behavioral Sciences..* The American Psychologist.
89. Munsterberg, H. (1913) *Psychology and Industrial Efficiency*.

90. NC-ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario.
91. NC-ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos. NC – ISO 9000.
92. Nogueira Rivera, D. (2002) Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Ciudad de La Habana, Cuba.
93. Norma Cubana 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano- Vocabulario.
94. Notario de la Torre. Á. (1999) Apuntes para un compendio sobre Metodología de la Investigación Científica.
95. Pace, R. W., y R. Boren. (1973) The Human Transaction. Glenview, Illinois.
96. Pérez Betancourt, A. (2001) La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría. Nueva Empresa, Vol 1.
97. Periódico Harvard Business Review. (1980) Reseña de negocios Harvard. Caminos hacia el progreso personal: los líderes se hacen, no nacen.
98. Pontificia Universidad de Chile. (1996) Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.
99. Redding, W. C. (1967) Position Paper: A Response to Discussions at the Ad Hoc Conference on Organizational Communication. Manuscrito no publicado, presentado en la Ad Hoc Conference on Organizational Communication, University of Missouri at Kansas City.
100. Redding, W. C., y George Sanborn. (1964) Business and Industrial Communication. Nueva York: Harper and Row.
101. Revista Gerencia de Guatemala. (2001)
102. Reyes Ponce, (1994) Agustín. Administración Moderna, Editorial Limusa.
103. Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. 8va. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México.

104. Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (1997) Administración. Quinta edición.
105. Schroeder, R. (1992) Administración de Operaciones. 3ra Edición. McGraw-Hill Interamericana de México.
106. Scheing, E. (1988) La cultura y el liderazgo. Ed. Plaza & Janes Editores. S.A.. España.
107. Schutte, William, y Erwin Steinberg. (1960) Communication in Business and Industry. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
108. Senge, Peter M. (1995) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica.
109. Shannon, Claude, y Warren Weaver. (1949) The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
110. Sierra Salcedo, R. A. y Frometa Frometa, D. (1998) Dirección Estratégica. Apuntes y Reflexiones.
111. Stoner, James A y Freeman, R. Edward. (1996) Administración. Sexta edición.
112. Stoner, James. A.F.; Wankel, CH. (1994) Administración. 5ta. Edición. Ed. ENPES del MES.
113. Taylor, F y Fayol, H. (2011) Administración. Escuela de administración científica. Consultado en enciclopedia Kiwix,.
114. Teorías de Likert (<http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2236>). Consultado el 12.06.2011.
115. Thayer, L. (1968) Communication and Communication Systems. Homewood, Illinois.
116. The Organization Man Communicates or To Paradise Via Paradox." (1973) Conferencia no publicada dada en la University of New México.
117. Toffler, Alvin. Future Shock. (1970) Nueva York: Random House.
118. Trelles, I. (2001) Comunicación y Cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. Artículo. Revista Espacio No5. de la ACPP. Ediciones Logos.

119. Túban Félix, R.J. (2003) Medición del clima laboral en las organizaciones.
120. Vardaman, Gordon, y Patricia Black Vardaman. (1973) Communication in Modern Organizations. Nueva York: John Wiley and Sons.
121. Vásquez Bronfman, S. (1988) Primer Seminario. Nuevas tendencias en la organización empresarial. Factores de éxito en la información de las empresas.
122. Wadsworth Publishing Co., Inc., (1974), en prensa.
123. Whyte, William. (1956) The Organization Man. Nueva York: Doubleday and Company.
124. Witkin, Belle Ruth, y Kent Stephens. (1972) A Fault Tree Approach to Analysis of Organizational Communication Systems.. Manuscrito no publicado presentado en la Western Speech Communication Association, Honolulu.
125. Wright, D., y Suzanne, A. (1970) Survey of Organizational Communication at the Graduate Level in Speech Communication Programs: Initial Report. No publicado.
126. Yañes, E. (1992) Dirección Estratégica. Decisiones estratégicas. Ed. Taller de impresión de SIME. La Habana, Cuba.
127. Zelko, H., y Dance, F. (1965) Business and Profesional Speech Communication. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
128. Zerilli, A. (1993) Revista Alta Dirección. España. Fundamentos de organización y dirección general. Ediciones Deusto S.A., Bilbao. España, 1994Bueno Campos, E. & Morcillo Ortega, P. La dirección eficiente. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.

ANEXOS.

ANEXO1. LEYES DE LA COMUNICACIÓN.

Lo válido no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor

Tan importante es lo que se dice, así el como se dice

Cada comunicación tiene dos aspectos: El intelectual (contenidos) y el Emocional (relación).

La percepción de un mensaje, siempre es subjetiva

La idea preconcebida sobre alguien, condiciona la comunicación (pigmaleón)

Expectativas positivas producen un clima que favorece la comunicación

La comunicación es un proceso

Expectativas positivas producen un clima que favorece la comunicación

Lo más importante en la comunicación es lograr la retroalimentación, siendo la garantía de una comunicación efectiva.

Entre sus ventajas se encuentran:

Aumenta la certeza de la transmisión y comprensión de los mensajes

Aumenta el sentimiento de confianza entre el emisor y el receptor

Favorece y mejora la experiencia y recursos del emisor

ANEXO 2. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

RASGOS ESTILOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	
	CONTENIDO	PROCESO
ACCION (A)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Resultados - Responsabilidad - Objetivos - Retroalimentación - Desempeño - Experiencia - Eficiencia - Desafío - Avances - Logros - Decisiones - Cambio	<u>Como tendencia son:</u> • Pragmáticos • Directos (al grano) • Impacientes • Decisivos • Rápidos (saltan de una idea a otra) • Energéticos (desafían a otros)
PROCESO (PR)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Hechos - Probar - Procedimientos - Análisis - Planeamiento - Observaciones - Organización - Prueba - Control - Detalles - Comprobación	<u>Como tendencia son:</u> • Sistemáticos (paso a paso) • Lógicos (causa-efecto) • Positivos • Prolijos • Fríos • Cautelosos • Pacientes
PERSONAS (PE)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Personas - Autodesarrollo - Necesidades - Sensibilidad - Motivaciones - Conciencia - Equipos de Trabajo - Valores - Cooperación - Comunicaciones - Creencias - Sentimientos - Expectativas - Espíritu de Equipo - Relaciones - Comprensión	<u>Como tendencia son:</u> • Espontáneos • Empáticos • Cálidos • Subjetivos • Emocionales • Perceptivos • Sensitivos
IDEAS (I)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Conceptos - Lo que es nuevo en el campo - Innovación - Interdependencia - Creatividad - Nuevas vías - Oportunidades - Nuevos métodos - Posibilidades - Problemas - Grandes diseños - Potencial - Temas - Alternativas	<u>Como tendencia son:</u> • Imaginativos • Carismáticos • Difíciles de entender • Egocéntricos • Irrealistas • Creativos • Llenos de ideas • Provocativos

ANEXO 3. ENFOQUES DE CALIDAD

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientes del coste o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un <u>producto</u> único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo con la mayor y más rápida producción (Eficacia +Plazo=Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad. Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra(Resto del mundo)	Producir cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes.
		Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

ANEXO 4. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.

Instrucciones: En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier organización laboral. Su objetivo es conocer tu percepción acerca de tu centro de trabajo y cómo te sientes en él, con el fin de planificar acciones que ayuden a incrementar nuestra efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

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 tú piensas o sientes y márcala con una X en la hoja de respuestas. Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.

No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad.

Muchas gracias por tu colaboración.

A) A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Debes responder cada una de ellas en la hoja de respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.

En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.

Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.

He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.

Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.

Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.

Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.

La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.

Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.

Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.

Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.

La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.

Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.

En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.

Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.

Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.

Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.

En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.

En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.

Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.

La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.

He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupo a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.

En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.

Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.

En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.

En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.

Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.

El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.

Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.

Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.

La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.

En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.

Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.

Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.

En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.

En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.

Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.

Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.

Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.

En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.

En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.

Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.

Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.

En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.

Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.

La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.

Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.

La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.

Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.

Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.

Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.

Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.

La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.

Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.

La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.

Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.

La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.

Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.

Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.

Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.

Considero buenas mis condiciones de trabajo.

Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.

Los objetivos de mi organización están claramente definidos.

Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.

La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.

Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.

Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.

La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.

Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.

Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.

Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.

Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.

A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.

Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.

Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.

En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.

En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.

En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.

Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.

Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.

El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.

Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.

Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.

Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.

Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.

Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.

Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.

Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.

Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.

Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.

Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.

En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.

B) Datos Generales: Sexo: ____ Edad: ____ Estado civil: Soltero(a) ____
Casado(a) ____ Otro: ____

Escolaridad: 6to grado ____ 9no grado ____ Bachiller ____ Técnico Medio ____ Universitaria ____ Otra

Estado de salud general: Buena ____ Regular ____ Mala ____

Experiencia laboral: ____ (años)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: ____ (años)

Categoría Ocupacional: Obrero ____ Técnico ____ Profesional ____ Dirigente ____ Servicios ____

Otros: ____ ¿Cuál? ____

Variables	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1 Confianza en la Dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones Jefe - Subordinados 1.4 Estilo de Dirección 1.5 Competencias de los Directivos

2. Relaciones Interpersonales	2.1 Relaciones Individuo – Individuo 2.2 Relaciones Intergrupales 2.3 Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1 Confianza en los Trabajadores 3.2 Proyección 3.3 Participación 3.4 Información 3.5 Integración a la Organización 3.6 Satisfacción con el Centro 3.7 Sentido de Pertenencia al Grupo
4. Percepción del Funcionamiento del Centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la Organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6 Capacidad de Aprendizaje 4.7 Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el trabajo	5.1 Motivación por el Trabajo 5.2 Condiciones de Trabajo 5.3 Seguridad de Conservar el Puesto 5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5 Reconocimientos y Castigos 5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones 5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones
6. Políticas de Recursos Humanos	6.1 Selección de Personal e Inducción a la Organización 6.2 Programas de Desarrollo y Planes de Carrera 6.3 Evaluación del Desempeño 6.4 Protección e Higiene del Trabajo
7. Administración Estratégica	7.1 Planeación estratégica 7.2 Orientación a la Calidad Total 7.3 Orientación a la Satisfacción del Cliente 7.4 Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales 7.5 Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales

Definiciones Operacionales de las variables y subvariables del clima laboral.

VARIABLE 1: PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN: Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; y valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.

Su variable 1.1: Confianza en la dirección: Sentimiento de seguridad que genera en los trabajadores de la organización la capacidad de los directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.

Subvariable 1.2: Supervisión: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y evaluación del grado en que

éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.

Subvariable 1.3: Relaciones jefe- subordinado: Valoración del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.

Subvariable 1.4: Estilo de Dirección: Valoración de los trabajadores del centro acerca de la manera en que su jefe los dirige y la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo.

Subvariable 1.5: Competencias de los Directivos: Imagen sobre los directivos de la organización que tienen los trabajadores, atendiendo al nivel profesional de los mismos, su preparación personal y la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas.

VARIABLE 2: RELACIONES INTERPERSONALES: Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.

Subvariable 2.1: Relaciones Individuo – individuo: Satisfacción de los trabajadores con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo.

Subvariable 2.2: Relaciones intergrupales: Valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.

Subvariable 2.3: Colaboración – Competencia: Valoración de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo; diferenciando entre aquellas relaciones basadas en la colaboración para el logro de los objetivos comunes y aquellas relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales.

VARIABLE 3: IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.

Subvariable 3.1: Confianza en los Trabajadores: Percepción de los miembros de la organización acerca de la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, delegando tareas y responsabilidades en ellos.

Subvariable 3.2: Sentido de pertenencia al Grupo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de las relaciones que establece con su grupo de trabajo y sentido de pertenencia al mismo.

Subvariable 3.3: Proyección: Orientación del comportamiento de los trabajadores del centro hacia su futuro en la organización y sentido de permanencia en la misma.

Subvariable 3.4: Participación: Valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales.

Subvariable 3.5: Información: Percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo.

Subvariable 3.6: Integración a la organización: Sentido de pertenencia a la organización de sus miembros, los cuales sienten que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo, apoyando su gestión y mostrándose comprometidos con su participación en la vida activa del mismo.

Subvariable 3.7: Satisfacción con el Centro: Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores del centro que resulta, tanto del valor social que posee su organización, como de la manera en que la misma está orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales.

VARIABLE 4: PERCEPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO: Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

Subvariable 4.1: Eficiencia: Valoración de los trabajadores del centro acerca de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

Subvariable 4.2: Perspectivas de la organización: Valoración de los trabajadores acerca de las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro.

Subvariable 4.3: Comunicación: Valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional.

Subvariable 4.4: Eficacia: Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.

Subvariable 4.5: Capacidad de Adaptación y Autorrenovación: Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como su orientación proactiva ante dichos cambios desde su planificación.

Subvariable 4.6: Capacidad de Aprendizaje: Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro.

Subvariable 4.7: Trabajo en Equipo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

VARIABLE 5: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales.

Subvariable 5.1: Motivación por el Trabajo: Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores de la organización que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo.

Subvariable 5.2: Condiciones de trabajo: Valoración que realizan los trabajadores del centro acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas.

Subvariable 5.3: Seguridad de Conservar el Puesto: Sentimiento de seguridad de los trabajadores de la organización asociados a su permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que no serán trasladado a otro puesto o centro de trabajo sin justificación o consulta previa.

Subvariable 5.4: Estímulo a la Creatividad y la Innovación: Sentimientos de libertad de los trabajadores de la organización relacionados con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.

Subvariable 5.5: Reconocimientos y castigos: Valoración que realizan los trabajadores de la organización acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.

Subvariable 5.6: Satisfacción con la Política de Retribuciones: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan.

Subvariable 5.7: Satisfacción con la Política de Estimulaciones: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, considerando los estímulos justos y adecuados a los resultados individuales y grupales dentro de la organización.

VARIABLE 6: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.

Subvariable 6.1: Selección de Personal e Inducción a la Organización: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización.

Subvariable 6.2: Programas de Desarrollo y Planes de Carrera: Satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro.

Subvariable 6.3: Evaluación del Desempeño: Valoración de los miembros del centro acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores a lo interno de la organización y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual.

Subvariable 6.4: Protección e Higiene del Trabajo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general.

VARIABLE 7: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

Subvariable 7.1: Planeación estratégica: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por la dirección de la organización y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas.

Subvariable 7.2: Orientación a la Calidad Total: Valoración de los trabajadores

acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

Subvariable 7.3: Orientación a la Satisfacción del Cliente: Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.

Subvariable 7.4: Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales: Valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo.

Subvariable 7.5: Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales: Valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol.

ANEXO 5. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN (TRABAJADORES)

Estimado trabajador:

Solicitamos su cooperación llenando este cuestionario anónimo que nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación en la Empresa y en correspondencia, definir y llevar a la práctica las acciones para su perfeccionamiento.

1. Marque las respuestas que respaldan su criterio. La comunicación empresarial en su empresa es para:

- a) ____ Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) ____ Que los jefes se preocupen por la eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
- c) ____ Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en el momento adecuado.
- d) ____ Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) ____ Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- f) ____ Nada, no la consideramos importante.

2. Si la conoce, exprese brevemente la esencia de la MISIÓN de su empresa. _____

2.1. Si la conoce, exprese brevemente la esencia de la VISIÓN de la empresa. _____

2.2. ¿Por qué vías o canales le transmiten a usted la MISIÓN y VISIÓN de la empresa? Márquelos con una X. Agregue además una _____ en los canales que considera mejores para este fin.

a)	Reuniones		h)	Murales		ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas		i)	Correo electrónico		o)	Fax	
c)	Informes		j)	Pizarra informativa		p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)		k)	Intranet				
e)	Matutinos		l)	Encuentros informales				
f)	Buzones		m)	Boletines				
g)	Rumores		n)	Pancartas				

3. ¿De quién recibe usted las informaciones generales sobre su empresa?

	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
a) Del jefe inmediato				
b) De las organizaciones (PCC, UJC, CTC)				
c) Fuentes externas (amigos, colegas, clientes, proveedores, etc.)				

d) Compañeros de trabajo				
e) De la Unión				
f) En los pasillos (rumor)				
g) Otros. ¿Cuáles?				

4. ¿Cómo usted considera la comunicación con sus superiores en relación con su trabajo? (marque solo una opción)

a) ___ abundante b) ___ suficiente c) ___ mínima d) ___ inexistente e) ___ fructífera.

5. Marque con una X los canales que se utilizan o no para que su jefe le transmita las informaciones generales de la empresa. Agregue además en los canales que considera más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	
	Si	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

6. ¿Su jefe inmediato le pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar?

a) ___ siempre b) ___ casi siempre c) ___ en ocasiones d) ___ nunca

6.1. Considera que su jefe inmediato es receptivo ante las dudas o sugerencias planteadas por los trabajadores.

a) ___ siempre b) ___ casi siempre c) ___ en ocasiones d) ___ nunca

6.2. Marque con una X los canales que se utilizan o no para transmitir a sus jefes, opiniones o sugerencias. Agregue además en los que considere más efectivos para esto.

Canal	Se utiliza
-------	------------

	Si	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

7. ¿Se le explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

a) ___siempre b) ___a veces c) ___pocas veces d) ___nunca

8. ¿Cómo valora la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa? (marque solo una de las sugerencias).

a) ___abundante b) ___suficiente c) ___escasa d) ___no existe

9. ¿De qué espacios disponen los trabajadores en la empresa para intercambiar entre ellos? Márquelos con una X.

a)	Reuniones	h)	Murales		o)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico		p)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa		q)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet				
e)	Matutinos	l)	Encuentros informales				
f)	Buzones	m)	Boletines				
g)	Rumores	n)	Pancartas				

10. Marque con una X la frecuencia con que usted recibe las siguientes comunicaciones o informaciones de parte de su jefe inmediato:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
1. Para indicarme las normativas, reglas, procedimientos y órdenes.			
2. Para dar seguimiento a las tareas y labores que debo realizar.			
3. Para escuchar mis criterios y sugerencias.			
4. Para darme apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			

11. Marque los factores que obstaculizan o impiden la comunicación en su Empresa (puede marcar más de uno):

a) _____ Los mensajes resultan confusos y poco precisos lo que provoca diferentes interpretaciones.

b) _____ Existe la creencia de que la comunicación no es fundamental para el buen desempeño laboral.

c) _____ Existe distanciamiento entre las personas.

d) _____ Gran dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.

e) _____ La dirección no se comunica.

f) _____ Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y no llegan de forma oficial a los trabajadores.

g) _____ Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes. h) _____ Otros ¿Cuáles?

12. Marque la respuesta que corresponde a su criterio.

La comunicación entre mi jefe y yo es mayormente para:

a) _____ Orientarme en la manera de hacer mi trabajo.

b) _____ Dar a conocer la normas, procedimientos y regulaciones.

c) _____ Escuchar mis criterios, sugerencias y dudas .

d) _____ Estimular o reconocer los resultados.

13. Marque con una X la respuesta que corresponde con su criterio relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participamos en la toma de decisiones de la empresa.			
b) Se toman en cuenta la participación de las organizaciones políticas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones se ofrecen argumentos.			
e) Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.			
14. Marque con una X la opción que describa los niveles de utilidad de cada uno de los siguientes canales de comunicación en su empresa. Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			
b) Asambleas			
c) Informes			
d) PSI (Jabber)			
e) Matutinos			
f) Buzones			
g) Rumores			
h) Murales			
i) Correo electrónico			
j) Pizarra informativa			
k) Intranet			
l) Encuentros informales			
m) Boletines			
n) Panacartas			
ñ) Teléfono			
o) Fax			
p) Otros. ¿Cuáles?			
15. Según su criterio, marque con una X el estado de cada rasgo en los trabajadores de su empresa hoy.	Siempre	A veces	Nunca
a) Orgullosos de su sector			
b) Desmotivados			
c) Emprendedores			
d) Responsables			
e) Inestables			
f) Ambiciosos			
g) Poco preparados para los cambios			
h) Otros. Cuáles?			

16. Complete con el mínimo de palabras las frases siguientes:

- a) Lo que más me ata a mi empresa es _____.
- b) Lo que más me disgusta de mi empresa es _____.
- c) Lo que nunca cambiaría de mi empresa es _____.
- d) Si pudiera cambiaría _____.
- e) Lo mejor que tiene mi empresa es _____.
- f) Solo cambiaría mi trabajo por _____.
- g) Lo mejor que puede pasar aquí es _____.
- h) Deseo que mi empresa _____.

17. ¿Cómo usted cree que son los siguientes aspectos en su empresa? Marque con una X su valoración de cada indicador.

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			
b) Eficiencia			
c) Preparación del personal			
d) Disciplina tecnológica			
e) Estilo de dirección por valores			
f) Imagen			
g) Comunicación e/t directivos y mandos intermedios			
h) Comunicación de la dirección con los trabajadores			
i) Comunicación de los trabajadores con los directivos			
j) Colaboración entre trabajadores para mejorar el trabajo.			

18. ¿Usted está satisfecho con su trabajo? Marque con una X según su criterio.

a) Nada_____	b) Poco_____	c) Mucho_____
--------------	--------------	---------------

19. Marque con una X el nivel de importancia que usted le concede a cada indicador.

	Poco importante	Importante	Muy importante
a) El salario que percibo.			
b) La seguridad del empleo.			

c) Posibilidad de ser promovido.			
d) Lo útil y necesario de su trabajo.			
e) El ambiente y las relaciones de trabajo.			
f) El conocimiento de los valores para el mejor desempeño.			
g) Otras. ¿Cuáles?			

20. Conoces los valores que deben compartir los trabajadores y directivos de su empresa?

Sí_____ No_____

20.1. Menciones 3 valores de los que deben compartir los trabajadores y directivos en su empresa.

21. Marque con una X la frase que expresa su opinión.

21.1. En los últimos años esta empresa de forma general:

a) ____Ha empeorado bastante.

b) ____Ha empeorado algo.

c) ____Se mantiene igual.

d) ____Ha mejorado algo.

e) ____Ha mejorado bastante.

21.2. Considera que en los próximos años la empresa:

a) ____Empeorará bastante.

b) ____Empeorará algo.

c) ____Se mantendrá igual.

d) ____Mejorará algo.

e) ____Mejorará bastante.

ANEXO 6. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN. (DIRECTIVOS)

Estimado directivo:

Solicitamos sus criterios en este cuestionario anónimo, el cual nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación en su empresa y posteriormente planificar acciones que permitan su perfeccionamiento.

1. Marque las respuestas que respaldan su criterio. La comunicación empresarial en su organización es para:

- a) ____ Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) ____ Que los jefes se preocupen por la eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
- c) ____ Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en momento adecuado.
- d) ____ Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) ____ Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- f) ____ Nada, no la consideramos importante.

2. Marque con una X los canales o vías por los cuales usted transmite la MISIÓN y la VISIÓN de su empresa a sus trabajadores.

3. Marque con una X la situación que lo identifica a usted.

Cuando voy a transmitir un mensaje a mis subordinados:

- a) ____ Lo planifico y reviso varias veces antes de transmitirlo.
- b) ____ La dinámica del trabajo no me permite revisarlo varias veces.
- c) ____ Algunas veces no tengo el tiempo para planificar los mensajes y solo puedo transmitirlos.

4. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus subordinados? Marque con una X una sola opción.

- a) __ abundante b) __ mínima c) __ inexistente
- d) __ suficiente e) __ fructífera.

a)	Reuniones		h)	Murales		ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas		i)	Correo electrónico		o)	Fax	
c)	Informes		j)	Pizarra informativa		p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)		k)	Intranet				
e)	Matutinos		l)	Encuentros informales				

f)	Buzones		m)	Boletines				
g)	Rumores		n)	Pancartas				

5. De los siguientes canales cuáles se utilizan en su empresa para transmitir los mensajes o informaciones generales de la empresa a los trabajadores.

Canal	Se utiliza	
	Sí	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

6. ¿Considera que usted es receptivo ante las dudas o sugerencias planteadas por sus trabajadores?

a) ___siempre b) ___casi siempre c) ___en ocasiones d) ___nunca

7. ¿Cómo valora la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa? (marque solo una de las sugerencias).

a) ___abundante b) ___suficiente c) ___escasa d) ___no existe

8. ¿Se le explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

a) ___siempre b) ___a veces c) ___pocas veces d) ___nunca

9. ¿Pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar? Marque unas de las opciones siguientes.

a) ___ siempre b) ___ casi siempre c) ___ en ocasiones d) ___ nunca

9.1. ¿Con qué vías o canales cuenta la empresa para recibir esos criterios de los trabajadores para la toma de decisiones? Márquelos con una X.

a)	Reuniones	h)	Murales	ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico	o)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa	p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet			
e)	Matutinos	l)	Encuentros informales			
f)	Buzones	m)	Boletines			
g)	Rumores	n)	Pancartas			

10. ¿Con qué espacios, vías o canales de comunicación cuentan en su empresa para que los trabajadores se interrelacionen? Márquelos con una X.

a)	Reuniones	h)	Murales	ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico	o)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa	p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet			
e)	Matutinos	l)	Encuentros informales			
f)	Buzones	m)	Boletines			
g)	Rumores	n)	Pancartas			

11. Marque las respuestas que corresponde a su criterio.

La comunicación con sus subordinados es mayormente para:

- a) _____ Orientarles el trabajo, sus deberes y responsabilidades.
b) _____ Dar seguimiento al trabajo orientado.
c) _____ Escuchar sus criterios, sugerencias y dudas .
d) _____ Estimular o reconocer los resultados.

12. ¿De los siguientes canales cuáles se utilizan en su empresa para recibir opiniones o sugerencias de los trabajadores. Agregue además en los que usted considere más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	No se utiliza
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Panacartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

13. ¿Cómo usted valora los siguientes tipos de mensajes? Marque con una X según su criterio.

	Poco importantes	Importantes	Muy importantes
a) Mensajes para orientar las normas y procedimientos para realizar el trabajo.			
b) Mensajes para chequear el trabajo y escuchar sugerencias y opiniones.			
c) Mensajes de estímulo y reconocimiento.			

14. Marque con una X la frecuencia con que usted envía las siguientes comunicaciones o informaciones a sus trabajadores:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
a. Para indicarles las normativas, reglas, modos de hacer el trabajo.			

b. Para dar seguimiento a las tareas y labores que deben realizar.			
c. Para escuchar sus criterios y sugerencias.			
d. Para darles apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			

15. Marque con una X la respuesta que corresponde con su criterio relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa.			
b) Se toma en cuenta la participación de las organizaciones políticas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones ofrecemos argumentos.			
e) Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.			

16. Marque con una X los rasgos que según su criterio predominan en sus trabajadores hoy:

	A veces	Sí	No
a) Orgullosos de su sector.			
b) Desmotivados			
c) Emprendedores			
d) Responsables			
e) Inestables			
f) Ambiciosos			
g) Poco preparados para los cambios			
h) Otros ¿Cuáles?			

17. ¿Cómo son los siguientes aspectos en su empresa? Marque la respuesta que corresponda a su criterio.

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			
b) Eficiencia			
c) Preparación del personal			
d) Disciplina tecnológica			
e) Estilo de dirección por valores			
f) Imagen			
g) Comunicación entre directivos y mandos intermedios			

h) Comunicación de la dirección con los trabajadores			
i) Comunicación de los trabajadores con los directivos			
j) Colaboración en el trabajo			

18. Complete con el mínimo de palabras la frase siguiente:

- a)-Lo que más me ata a mi empresa es _____.
- b)-Lo que más me disgusta de mi empresa es_____.
- c)-Lo que nunca cambiaría de mi empresa es_____.
- d)-Si pudiera cambiaría_____.
- e)-Lo mejor de mi empresa es _____.
- f)-Solo cambiaría mi trabajo por_____.

19. Marque los factores que obstaculizan o impiden la comunicación en su Empresa (puede marcar más de uno):

- a) ___ Los mensajes resultan confusos y poco precisos lo que provoca diferentes interpretaciones.
- b) ___ Existe la creencia de que la comunicación no es algo fundamental para el buen desempeño laboral.
- c) ___ Existe distanciamiento entre las personas.
- d) ___ Las informaciones importantes para los trabajadores les llegan por rumores.
- e) ___ Gran dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.
- f) ___ No se utilizan los espacios para transmitir las informaciones que interesan a los trabajadores.
- g) ___ Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y no llegan de forma oficial a los trabajadores.
- h) ___ Existe poca comunicación entre los grupos, para organizar el trabajo común.
- i) ___ Otros ¿Cuáles?

20. Marque con una X la opción que describa los niveles de utilidad de cada uno de los siguientes canales de comunicación en su empresa.

.Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			
b) Asambleas			
c) Informes			
d) PSI (Jabber)			
e) Matutinos			

f) Buzones			
g) Rumores			
h) Murales			
i) Correo electrónico			
j) Pizarra informativa			
k) Intranet			
l) Encuentros informales			
m) Boletines			
n) Pancartas			
ñ) Teléfono			
o) Fax			

21. De los valores deseados que se declaran en su organización cuáles usted considera que ya son compartidos por los trabajadores? Menciónelos.

ANEXO 7. GUÍA DE ENTREVISTA

CALIDAD DIRECTIVA

Efectividad del estilo de dirección

- Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos
- Preparación profesional
- Experiencias laborales
- Estilo:

Democrático	Orientador	Paternalista
Coercitivo	Autoritario Racional	Educador.

Comunicación

- Efectividad de los canales de comunicación
- Comunicación formal e informal
- Participación de trabajadores en la toma de decisiones
- Tipos de mensajes (Humano o de tareas)
- Estados emocionales que acompañan los mensajes.
- Posibilidades de comunicación ascendente
- Existen barreras de comunicación

Capacidad para el Trabajo de equipo

- Se colegian las decisiones
- Calidad y efectividad en las reuniones del área.
- Relaciones armónicas entre los miembros de su grupo de trabajo
- Carácter colaborador

Clima Organizacional

- Relaciones entre áreas.
- Relaciones Interpersonales.
- Identificación con las metas y tareas de la organización
- Existencia de problemas internos que dificultan el desarrollo de tareas.
- Satisfacción ante el trabajo.
- Funcionamiento de programa de atención al hombre.
- Disciplina laboral
- Cumplimiento de funciones
- Conocimiento de los elementos de la Estrategia Empresarial.
- Condiciones de trabajo

ANEXO 8. GUÍA DE OBSERVACIÓN

CALIDAD DIRECTIVA

Efectividad del estilo de dirección

- Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos
- Preparación profesional
- Experiencias laborales
- Estilo:

Democrático	Orientador	Paternalista
Coercitivo	Autoritario Racional	Educador.

Comunicación

- Efectividad de los canales de comunicación
- Comunicación formal e informal
- Participación de trabajadores en la toma de decisiones
- Tipos de mensajes (Humano o de tareas)
- Estados emocionales que acompañan los mensajes.
- Posibilidades de comunicación ascendente
- Existen barreras de comunicación

Capacidad para el Trabajo de equipo

- Se colegian las decisiones
- Calidad y efectividad en las reuniones del área.
- Relaciones armónicas entre los miembros de su grupo de trabajo
- Carácter colaborador

Clima Organizacional

- Relaciones entre áreas
- Relaciones Interpersonales.
- Identificación con las metas y tareas de la organización
- Existencia de problemas internos que dificultan el desarrollo de tareas.
- Satisfacción ante el trabajo.
- Funcionamiento de programa de atención al hombre.
- Disciplina laboral
- Cumplimiento de funciones
- Conocimiento de los elementos de la Estrategia Empresarial.
- Condiciones de trabajo

ANEXO 9. AUTODIAGNÓSTICO DEL EMPLEO DEL TIEMPO

Objetivo: Valorar las habilidades del candidato en el empleo del tiempo.

Características:

Consta de 25 ítems y se responde mediante la elección de las opciones: frecuente, a veces y poco.

1.	¿Prepara todos los días una lista de cosas por hacer?			
2.	¿Marca prioridades en la lista de cosas por hacer en función del provecho que le reporten?			
3.	¿Realiza todos los asuntos de la lista?			
4.	¿Actualiza por escrito sus metas profesionales y personales?			
5.	¿Está limpia y ordenada su mesa de trabajo?			
6.	¿Pone cada cosa en su sitio?			
7.	¿Resuelve eficazmente las interrupciones?			
8.	¿Le resulta fácil encontrar lo que necesita cuando lo busca?			
9.	¿Actúa con cesación?			
10.	¿Se reserva algo de tiempo cada día, durante el cuál pueda trabajar tranquilo sin que lo molesten?			
11.	¿Trato adecuadamente a las personas que presentan problemas?			
12.	¿Procura prevenir los problemas en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?			
13.	¿Hace el mejor uso posible del tiempo?			
14.	¿Arriba a las fechas de cumplimiento sin problemas de tiempo?			
15.	¿Llega a tiempo al trabajo, las reuniones y demás actividades a que asiste?			
16.	¿Delega bien?			
17.	¿Cooperan sus subordinados con entusiasmo en las tareas que les asigna?			
18.	¿Tras haber sido interrumpido ¿puede continuar lo que hacía sin perder el ritmo?			
19.	¿Hace cada día algo que lo acerca a sus metas a largo plazo?			
20.	¿Logra relajarse durante su tiempo libre olvidándose del trabajo?			
21.	Sabe la gente cuál es el mejor momento para estar con Ud?			
22.	¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
23.	¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de sus responsabilidades, cuando se encuentra ausente del trabajo?			
24.	¿Inicia y termina sus proyectos en las fechas decisivas?			
25.	¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez?			

ANEXO 10 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Marque con una X la respuesta según corresponda con usted.

No	Conductas	Si	No
1	Se lleva trabajo para la casa regularmente		
2	Trabaja muchas horas mas que sus subordinados		
3	Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer por si mismos		
4	Cuando vuelve a su oficina después de unas vacaciones, encuentra su bandeja de entrada repleta de documentos por revisar.		
5	Todavía realiza actividades y resuelve problemas que hacía antes de su última promoción.		
6	Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución.		
7	Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender.		
8	Le agrada pasar la vista en todos los asuntos.		
9	Se precipita para cumplir con las fechas establecidas.		
10	Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales.		

ANEXO11. TEST SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS

¿Cuál es su intención en el manejo de conflictos?

Identifique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas, circule número que usted cree que es más apropiado

	Rara vez			Siempre	
1. Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición	1	2	3	4	5
2. Negocio con mis compañeros con el fin de lograr un compromiso	1	2	3	4	5
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
4. Procuro investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos	1	2	3	4	5
5. Soy firme al perseguir mi lado del asunto	1	2	3	4	5
6. Procuro evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mí mismo el conflicto con mis colaboradores	1	2	3	4	5
7. Me aferro a mi solución de un problema	1	2	3	4	5
8. Utilizo el tomar y dar con el fin de poder alcanzar una solución intermedia	1	2	3	4	5
9. Intercambio información precisa con mis compañeros de trabajo para que podamos resolver juntos un problema	1	2	3	4	5
10. Evito una discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros	1	2	3	4	5
11. Me ajusto a los deseos de mis compañeros	1	2	3	4	5
12. Procuro sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible	1	2	3	4	5
13. Propongo un término medio para romper los estancamientos	1	2	3	4	5
14. Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros	1	2	3	4	5
15. Procuro guardarme mis desacuerdos con mis compañeros con el fin de evitar malos entendidos	1	2	3	4	5

Respuestas: ¿Cuál es tu intención primordial en el manejo de conflictos?

Coloque al lado del número de la pregunta el número que usted marcó en su respuesta

Competitivo	Colaborador	Evasivo	Complaciente	Arreglo con concesiones
1	4	6	3	2
5	9	10	11	8
7	12	15	14	13
Total	Total	Total	Total	Total

Su intención primordial en el manejo de conflictos es la categoría con el total más elevado. Su segunda intención es la categoría que tenga el segundo total más alto

Este instrumento fue tomado de Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall S.A., 2001

ANEXO12. ESCALA DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda a cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fueran ni como cree que deben ser.

1= Estoy muy en desacuerdo

6= Estoy muy de acuerdo

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
3. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
4. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
5. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
6. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
9. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
10. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
11. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
12. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
13. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
14. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
15. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
16. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
17. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
18. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
19. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1 2 3 4 5 6
20. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
21. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
22. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
23. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
24. Cuando cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
25. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
26. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
27. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
28. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
29. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
30. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6
31. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
32. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
33. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
34. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
35. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
36. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
37. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
38. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
39. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
40. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
41. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
42. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6

43. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1	2	3	4	5	6
44. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1	2	3	4	5	6
45. No me exijo al máximo.	1	2	3	4	5	6
46. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1	2	3	4	5	6
47. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1	2	3	4	5	6
48. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1	2	3	4	5	6
49. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1	2	3	4	5	6
50. No soy inquieto	1	2	3	4	5	6
51. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1	2	3	4	5	6
52. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1	2	3	4	5	6
53. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1	2	3	4	5	6
54. Cuando cometo un error grande, no me inmuto.	1	2	3	4	5	6
55. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1	2	3	4	5	6
56. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1	2	3	4	5	6
57. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1	2	3	4	5	6
58. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1	2	3	4	5	6
59. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1	2	3	4	5	6
60. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1	2	3	4	5	6

ANEXO 13. INTELIGENCIA EMOCIONAL.

En cada frase, debemos puntuar nuestra capacidad de uso del componente descrito. Antes de responder hay que pensar en situaciones reales en las que se ha usado dicha capacidad

CARACTERISTICAS	Capacidad en grado bajo			4	Capacidad en grado alto		
	1	2	3		5	6	7
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico							
2. Relajarnos en situaciones de presión							
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados							
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad							
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados							
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas							
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales							
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz							
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos							
10. Mantener la calma cuando somos blanco del enfado de otros							
11. Saber cuando tenemos pensamientos negativos							
12. Saber cuando nuestro discurso interior es positivo							
13. Saber cuando empezamos a enfadarnos							
14. Saber como interpretamos los acontecimientos							
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente							
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos							
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones							
18. Identificar nuestros cambios de humor							
19. Saber cuando estamos a la defensiva							
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás							
21. Saber cuando no nos comunicamos bien							
22. Ponernos en marcha cuando deseemos							
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo							
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto							
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante							
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles							
27. Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas							
28. Cumplir lo que decimos							
29. Resolver conflictos							
30. Desarrollar el consenso con los demás							
31. Mediar en los conflictos con los demás							
32. Utilizar técnicas de comunicación eficaces							
33. Expresar los pensamientos de un grupo							
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta							
35. Fomentar la confianza con los demás							
36. Montar grupos de apoyo							
37. Hacer que los demás se sientan bien							

38. Proporcionar apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario							
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas							
40. Reconocer la angustia en los demás							
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones							
42. Mostrar comprensión hacia los demás							
43. Entablar conversaciones íntimas con otras personas							
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones							
45. Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas							

ANEXO 14 TEST DE PERSONALIDAD**Test de completar frases. (Rotter)**

Instrucciones para la prueba: Complete o termine estas frases para que expresen sus verdaderos sentimientos, ideas u opiniones. Debe completar todas las frases.

1. Me gusta _____
2. El tiempo más feliz _____
3. Quisiera saber _____
4. En el hogar _____
5. Lamento _____
6. A la hora de acostarme _____
7. Los hombres _____
8. El mejor _____
9. Me molesta _____
10. La gente _____
11. Una madre _____
12. Siento _____
13. Mi mayor temor _____
14. En la escuela _____
15. No puedo _____
16. Los deportes _____
17. Cuando yo era niño(a) _____
18. Mis nervios _____
19. Las otras personas _____
20. Sufro _____
21. Fracagé _____
22. La lectura _____
23. Mi mente _____
24. Yo necesito _____
25. Mi futuro _____
26. El matrimonio _____
27. Estoy mejor cuando _____
28. Algunas veces _____
29. Me duele _____
30. Odio _____
31. Este lugar _____
32. Estoy muy _____
33. La preocupación principal _____
34. Deseo _____
35. Mi padre _____
36. Yo secretamente _____
37. Yo _____
38. Mis diversiones _____
39. Mi mayor problema es _____
40. La mayoría de las mujeres _____
41. El trabajo _____
42. Amo _____

43. Me pone nervioso_____
44. Mi principal ambición_____
45. Yo prefiero_____
46. Mi problema principal en la elección de la carrera o profesión_____
47. Quisiera ser_____
48. Creo que mis mejores aptitudes son_____
49. La personalidad_____
50. La felicidad_____

ANEXO 15. TEST DE LEYES

Nombres y Apellidos: _____

Fecha: _____ Objetivo: _____

Esta prueba tiene como finalidad valorar algunas particularidades de los procesos del pensamiento.

Características:

Este test permite revelar algunas particularidades del proceso del pensamiento del aspirante: capacidad para analizar y comparar, habilidad para hacer construcciones lógicas, facilidad para establecer enlaces asociativos, determinación de semejanzas y diferencias, velocidad de paso de una forma de acción mental a otras. También sirve para caracterizar la estabilidad de la atención y la memoria operativa.

La prueba consta de 25 problemas, cada uno ocupa una línea de la página, a la izquierda en cada línea existe un grupo de signos ordenados y a su derecha aparecen 5 palabras, el sujeto debe subrayar cual de las palabras representa los signos ubicados en el comienzo del renglón atendiendo al ordenamiento de los mismos

Tiempo de aplicación: 10 minutos

1 # : # +	SOTA	VELO	PIRA	OBOE	IRAN	5
2 X * - X	LOSA	PERO	MOZA	LIJA	ODIO	10
3 X # - +	TAPA	PESO	POCO	TONO	PEPE	15
4 + ¿ O ¿	MIRO	CREO	RATA	ROPA	ELBA	20
5 O : O -	AJOS	BOTA	OROS	SOPA	CASO	25
6 # - # ¿ +	MIRAR	PAPAS	CAÑAS	MONOS	HOJA	30
7 : # X : X	AMBAR	SESOS	AIRAR	JAMON	LIBRO	35
8 O - # + -	PASAS	ROMBO	ANTES	PESCA	AHORA	40
9 ¿ X O : ¿	TOROS	TANTO	TAPAR	OTOÑO	CORTO	45
10 - : O - :	PILON	PAMPA	QUEJA	TRAMA	MAGNO	50
11 # : O : X O	ACEITE	POROSO	CASAOS	CAMBIO	PECERA	55
12 - X ¿ X : O	MORERA	DOCTOR	PEREZA	POMADA	OBJETO	60
13 ¿ - O : - O	VOLCAN	PASMAR	CESPED	ROSCAS	CASTAS	65
14 X : # + - O	CAMION	PECOSO	DONOSO	JOROBA	GALERA	70
15 ¿ - O ¿ - :	PUERTA	POMPON	CARLOS	HABANA	CARTAS	75
16 X # O # X # -	JEJENES	CANACAS	PUERTAS	ANTENAS	CABALLO	80

17 X - # X : O #	JARABES	CRITICO	DUODENO	SUSURRO	OJEROSO	85
18 # O - # O + ¿	COTORRA	PIJAMAS	CHORIZO	PURPURA	PESEBRE	90
19 + X # X ¿ # -	TAPETES	TAPADOS	CEREBRO	TORTUGA	TRASTOS	95
20 : O - # ¿ O #	JULIANA	PUCHERO	PLISADO	PAJAROS	PELOTEO	100
21 : X : ¿ : X O -	COMADRES	AUTOGIRO	MISTERIO	CONECTAR	COLOCADO	105
22 O + ¿ + - : ¿ +	COMILATA	PARADERA	CASADERO	CRITERIO	CONSERVA	110
23 + O # ¿ - : ¿ -	DESARMAR	CALESERO	ADOLECER	DELICADO	DESPINTO	115
24 + ¿ O + - ¿ - #	ESCALERA	PREPARAR	ALFARERO	CONVERSO	ESTIMULO	120
25 + ¿ - + ¿ - O ¿	ESCRITOR	DESATINO	LEGISLAR	RONRONEO	LECTURAS	125

ANEXO 16. CUESTIONARIO DE ESTILOS DE DIRECCION
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Instrucciones:

Piense en cómo es Ud. en relación con la dirección de sus subordinados.

En este cuestionario aparecen 36 pares de oraciones que describen lo que Ud. hace en su trabajo. Lea cada par de oraciones y decida cuál se ajusta mejor a Ud. Entonces, marque con una "X" en la casilla correspondiente.

Por ejemplo, si Ud. piensa que en el primer par de oraciones la primera es la que mejor describe su comportamiento en el trabajo, marque con una "X" en la casilla que aparece debajo de la letra B.

Debe responder a todas las preguntas. En algunas Ud. puede tener dificultades para seleccionar, debido a que ambas se ajustan a su caso, o bien porque ninguna de las dos se ajusta. No obstante, debe decidirse por la que le sea más característica.

Por favor, asegúrese de que ha marcado "X" en la casilla que ha seleccionado.

		A	B	C	D	E	F
1	Creo que una vez que las metas estén bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas. Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento.		<input type="checkbox"/>				
2	Le digo a los subordinados que no se preocupen por el cumplimiento de los otros, pero que se concentren en su propio perfeccionamiento. Creo que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mis niveles de ejecución son altos y tengo poca simpatía por aquellos que tienen un bajo nivel de ejecución. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estimulo para que reflexionen y regresen con otro plan.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
4	Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento, tiene un uso limitado.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
6	Cuando me describen las alternativas, no soy explícito en indicar las acciones que prefiero. Cuando un subordinado está en desacuerdo conmigo, soy cuidadoso en brindar las razones por las que deseo hacer uso por determinada vía.			<input type="checkbox"/>			
7	Pienso que requerir a los empleados es más dañino que bueno. Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados, pues considero que esto distingue a un buen jefe.				<input type="checkbox"/>		
8	Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento						

	tiene un uso limitado. Cuando un subordinado falla, le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que he preparado. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
10	Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten. Siento que el plan aprobado representa generalmente las ideas de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
11	Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza. Creo que una vez que las metas están bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
12	Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber que hizo mal. Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
13	Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo. Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
14	Considero que un dirigente popular es mejor que uno impopular. Creo que los subordinados pueden sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
15	Creo que es una tarea del dirigente despertar interés en los subordinados por alcanzar los objetivos. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y ánimo a los subordinados a alcanzarlos.						<input type="checkbox"/>
16	Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda. Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan. A menudo doy las órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que quiero.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
18	Creo que los beneficios y la seguridad en el trabajo, así como los planes de jubilación son importantes para la felicidad de los empleados. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
19	A la larga despediré al subordinado que considere ingobernable. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
20	Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que han preparado.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
21	No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
22	Velo por mejorar el rendimiento de mis subordinados. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.						<input type="checkbox"/>

				<input type="checkbox"/>		
23	Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades. Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, soy muy cuidadoso de darle las razones por las que deseo determinada vía. Creo que requerir a los empleados es más dañino que bueno.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.	Estoy constantemente preocupado por los altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
26.	No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados. Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
27	Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados porque creo que esto distingue a un buen jefe. Cuando me han descrito las alternativas no soy muy explícito en indicar el curso de las acciones que prefiero.			<input type="checkbox"/>		
28	Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable. No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente. A menudo doy órdenes en forma de sugerencia pero dejo claro qué es lo que quiero.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
30	Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento. Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
31	Pienso que los subordinados son capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por si mismo. Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber qué hizo mal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
32	Tiendo a confiar en la autodirección y en el auto control más que ejercer yo mismo mucho control. En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Busco reducir la resistencia a mis decisiones, indicando a mis subordinados lo que pueden ganar con ellas. Velo por mejorar el rendimiento individual, más que insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
34	A menudo doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que deseo. A la larga despediré al que considere ingobernable.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
35	Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades. Estoy constantemente preocupado por los niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
36	Siento que el plan aceptado, generalmente presenta las ideas de mis subordinados. Creo que un líder popular es mejor que uno impopular.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 17 TEST DE AUTOPERCEPCIÓN DE BELBIN**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS****Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

En cada apartado distribuya un total de diez puntos entre las posibles respuestas, según las considere más adecuadas a su conducta. Puede distribuir los diez puntos uniformemente o darlos todos a una única respuesta. Anote los puntos al lado de cada pregunta. Asegúrese de que los puntos de cada conjunto sumen diez y de que el total de los siete grupos sea 70.

1.- Lo que yo creo puedo aportar a un equipo:

- ☐ a. Creo que puedo percibir y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades.
- ☐ b. Puedo trabajar bien con muchos tipos de personas.
- ☐ c. Tener ideas es algo natural en mí.
- ☐ d. Tengo habilidad para sonsacar a la gente cuando detecto algo que puede interesar a las actividades del grupo.
- ☐ e. Mi capacidad para desarrollar los proyectos tiene mucho que ver con mi eficacia personal.
- ☐ f. Estoy dispuesto a enfrentar una impopularidad temporal si finalmente lleva a resultados que valgan la pena.
- ☐ g. Normalmente, puedo detectar lo que es práctico y con posibilidades de funcionar.
- ☐ h. Puedo ofrecer argumentos razonados para proceder a alternativas sin presentar animosidad ni prejuicios.

2.- Un posible defecto en mi trabajo en equipo podría ser:

- ☐ a. No me siento cómodo a menos que las reuniones estén bien estructuradas y bien llevadas.
- ☐ b. Me inclino a ser generoso con los que tienen un punto de vista válido que no se ha dado a conocer debidamente.
- ☐ c. Tiendo a hablar demasiado cuando el grupo descubre nuevas ideas.
- ☐ d. Mi objetividad me hace difícil participar prontamente y con entusiasmo con los compañeros.
- ☐ e. A veces se me considera enérgico y autoritario, cuando hay necesidad de hacer algo.
- ☐ f. Me resulta difícil dirigir desde el frente: quizá soy demasiado sensible a la atmósfera del grupo.
- ☐ g. Tiendo a quedarme prendido de las ideas que se me ocurren, de modo que pierdo de vista lo que está sucediendo.
- ☐ h. Mis compañeros creen que me preocupo innecesariamente por los detalles y por las posibilidades de que las cosas fracasen.

3.- Cuando me comprometo en un proyecto con otras personas:

- ☐ a. Tengo aptitudes para influir en las personas sin presionarlas.

- ☐ b. Mi supervisión evita errores negligentes y omisiones.
- ☐ c. Presiono para asegurarme de que en las reuniones no se pierde el tiempo ni se descuidan los objetivos principales.
- ☐ d. Se puede contar conmigo para aportar algo original.
- ☐ e. Siempre estoy dispuesto a apoyar una nueva sugerencia por el bien común.
- ☐ f. Me intereso por lo último en nuevas ideas y desarrollos.
- ☐ g. Creo que mi capacidad crítica puede ayudar a tomar las decisiones correctas.
- ☐ h. Se puede confiar en mí para organizar todo el trabajo esencial.

4.- Mi enfoque característico del trabajo en grupo es:

- ☐ a. Tengo un callado interés por conocer mejor a los compañeros.
- ☐ b. No me importa poner reparos a los puntos de vista de otros, ni sostener yo mismo un punto de vista minoritario.
- ☐ c. Normalmente, soy capaz de encontrar argumentos para refutar propuestas erróneas.
- ☐ d. Creo que tengo talento para hacer funcionar las cosas, una vez que el plan se ha puesto en marcha.
- ☐ e. Tiendo a evitar lo evidente y a salir con algo inesperado.
- ☐ f. Soy detallista y perfeccionista en cualquier trabajo que emprendo.
- ☐ g. Estoy dispuesto a utilizar los contactos fuera del mismo trabajo.
- ☐ h. Aunque me interesan todos los puntos de vista, no tengo dudas para decidirme cuando hay que hacerlo.

5.- Consigo satisfacción en un trabajo porque:

- ☐ a. Me gusta analizar situaciones y sopesar todas las selecciones posibles.
- ☐ b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- ☐ c. Me gusta sentir que estoy fomentando buenas relaciones de trabajo.
- ☐ d. Puedo ejercer una gran influencia en las decisiones.
- ☐ e. Puedo ver a personas quizás con algo nuevo que ofrecer.
- ☐ f. Puedo hacer que la gente convenga en un proceder necesario.
- ☐ g. Me siento a gusto cuando puedo concentrar en un trabajo toda mi atención.
- ☐ h. Me gusta encontrar un campo que fuerce mi imaginación.

6.- Si de repente me dieran una tarea difícil con un tiempo limitado y con personas desconocidas:

- ___ a. Querría retirarme a un rincón para idear una forma de salir del atolladero antes de desarrollar una línea de conducta.
- ___ b. Me dispondría a trabajar con la persona que mostrase el enfoque más positivo.
- ___ c. Encontraría algún modo de reducir la tarea estableciendo qué individuos podrían realizarla mejor.
- ___ d. Mi sentido natural de la urgencia me ayudaría a asegurarme de que no se retrasase.
- ___ e. Creo que me mantendría impasible y conservaría mi capacidad de pensar correctamente.
- ___ f. Mantendría firmemente mi propósito a pesar de las presiones.
- ___ g. Me dispondría a asumir la dirección si notase que el grupo no progresa.
- ___ h. Organizaría reuniones para estimular nuevas ideas y establecer una línea de acción.

7. Pensando en los problemas que tengo cuando trabajo en grupo, puedo observar que:

- ___ a. Tiendo a mostrar mi impaciencia con aquellos que frenan el avance del trabajo.
- ___ b. Se me puede criticar por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
- ___ c. Mi deseo de asegurarme que el trabajo esté bien hecho puede retrasar los procedimientos.
- ___ d. Tiendo a aburrirme con bastante facilidad y a esperar que uno o dos miembros estimulantes me animen.
- ___ e. Me resulta difícil empezar a menos que los objetivos estén claros.
- ___ f. A veces no soy muy brillante explicando y aclarando puntos complejos que se me ocurren.
- ___ g. Soy consciente de que quiero que otros hagan lo que no puedo hacer.
- ___ h. Dudo en comunicar mis puntos de vista frente a una oposición real.

ANEXO 18. ESTILO COMUNICATIVO

Marque con una cruz el grado en que usted manifiesta las siguientes afirmaciones.

No	Afirmaciones	Nada - Mucho						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ha tratado de imponer sus decisiones.							
2	Ha cedido frente a los demás en sus puntos de vista y opiniones.							
3	Ha dado consejos y/o hecho sugerencias a los demás.							
4	Ha dado la razón a otra(s) persona(s) asintiendo a lo que decían.							
5	Ha criticado abiertamente las aportaciones de otras personas.							
6	Ha propuesto y/o renunciado a pronunciarse sobre lo que se estaba discutiendo.							
7	Ha procurado coordinar e integrar las intervenciones de los demás.							
8	Ha mostrado su acuerdo con las aportaciones de otras personas.							
9	Ha descalificado lo que otras personas decían.							
10	Se ha retractado de cosas que había dicho.							
11	Ha intentado dirigir la discusión.							
12	Ha procurado que todos hablaran e hicieran aportaciones a la discusión.							
13	Ha juzgado los puntos de vista de otras personas, manifestando lo que pensaba al respecto.							
14	Se ha desentendido de la discusión.							
15	Ha iniciado la discusión y/o la ha rechazado en aquellos momentos en que decaía.							
16	Ha animado a otras personas a que hablaran y expresaran sus opiniones.							
17	Ha tratado de imponer sus opiniones, forzando a otros a callarse y/o a hacer lo que usted quería.							
18	Se ha quejado de lo que decían otras personas y/o del curso que tomaba la discusión.							
19	Ha orientado a los que parecían confusos y/o indecisos durante la discusión.							
20	Ha reconocido explícitamente las aportaciones de otras personas, dando muestras de aprobación al respecto.							

ANEXO 19. AUTOVALORACIÓN

UNIVERSIDAD DE LA HABANA. FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Seleccione en cada par de oraciones la que sea más característica o cercana a su personalidad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que responda realmente cómo es su forma de ver las cosas:

1. Me gusta la acción.
2. Enfrento los problemas de una manera sistemática.
3. Creo que los equipos son más efectivos que los individuos.
4. Disfruto mucho con la innovación.
5. Estoy más interesado en el futuro que en el pasado.
6. Disfruto trabajando con las personas.
7. Me gusta asistir a reuniones de grupo bien organizadas.
8. Las fechas de cumplimiento son importantes para mí.
9. No soporto la dilación. (demora)
10. Creo que las nuevas ideas tienen que ser probadas antes de utilizarlas.
11. Disfruto el estímulo de la interacción con otros.
12. Siempre estoy buscando nuevas posibilidades.
13. Quiero establecer mis propios objetivos.
14. Cuando comienzo algo lo continuo hasta el final.
15. Básicamente trato de comprender las emociones de otras personas.
16. Yo reto a las personas que están mi alrededor.
17. Espero con anhelo recibir retroalimentación sobre mi desempeño.
18. Encuentro muy efectivo el enfoque de "paso a paso".
19. Creo que soy bueno interpretando a las personas.
20. Me gusta la solución creativa de los problemas.
21. Extrapolo y proyecto todo el tiempo.
22. Soy sensible ante las necesidades de los demás.
23. La planificación es la clave del éxito.
24. Me impaciento ante las deliberaciones largas.
25. Me mantengo tranquilo ante las presiones.
26. Valoro muchísimo la experiencia.
27. Escucho a las personas.
28. Las personas dicen que soy una gente que piensa rápido.
29. Cooperación es una palabra clave para mí.
30. Uso métodos lógicos para probar alternativas.
31. Me gusta atender varios proyectos al mismo tiempo.
32. Siempre me cuestiono a mí mismo.
33. Aprendo haciendo las cosas.
34. Creo tener control sobre mis emociones.
35. Puedo predecir cómo pueden reaccionar otros ante determinado estímulo.
36. No me gustan los detalles.
37. El análisis debe siempre preceder a la acción.
38. Soy capaz de valorar el clima de un grupo.
39. Tengo tendencia a comenzar cosas y no terminarlas.
40. Me percibo como decisivo (en el sentido de decidir).
41. Busco tareas desafiantes.
42. Confío en la observación y los datos.
43. Puedo expresar mis sentimientos con franqueza.

44. Me gusta diseñar nuevos proyectos.
45. Disfruto mucho leyendo.
46. Me percibo como un facilitador.
47. Me gusta concentrarme en un problema cada vez.
48. Me gusta ejecutar.
49. Disfruto cuando aprendo sobre los demás.
50. Me gusta la variedad.
51. Los hechos hablan por sí mismos.
52. Uso mi imaginación tanto como es posible.
53. Me impaciento con los trabajos lentos, que duran mucho.
54. Mi mente nunca cesa de trabajar.
55. Las decisiones importantes tienen que tomarse con cautela.
56. Creo firmemente que las personas se necesitan unas a otras para llevar a buen término una tarea.
57. Usualmente tomo decisiones sin pensar mucho.
58. Las emociones crean problemas.
59. Me gusta caerle bien a los demás.
60. Puedo manejar rápidamente las ideas.
61. Pruebo mis nuevas ideas con las personas.
62. Creo en el enfoque científico.
63. Me gusta obtener que se hagan las cosas.
64. Las buenas relaciones son esenciales.
65. Soy impulsivo.
66. Acepto las diferencias en las personas.
67. Comunicarse con las personas es un fin en sí mismo.
68. Me gusta ser estimulado intelectualmente.
69. Me gusta organizar.
70. Usualmente salto de una tarea a la otra.
71. Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo.
72. La autosuperación es una palabra clave para mí.

ANEXO 20. CUESTIONARIO PARA MEDIR LA EFICACIA DEL PLAN DE MEJORAS:

NOTA: Califique del **1** al **3** el cumplimiento de cada acción, tomando en cuenta los siguientes criterios y puntuación:

- Calidad de la acción: 1 punto
- Cumplimiento de la programación: 1 punto
- Impacto de la acciones en el clima organizacional: 1 punto

PROBLEMÁTICA I. Métodos y Estilos de dirección aplicados con predominio de los coercitivos y autoritarios, con excesiva centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados, en la consecución de los objetivos de la organización.		Calificación
OBJETIVO No. 1. Perfeccionar los estilos de dirección que facilite la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.		
No	Acciones	
1	Realizar Maestría en Dirección	
2	Realizar diplomado en Administración Empresarial.	
3	Realizar curso sobre Liderazgo efectivo.	
4	Realizar curso sobre Empleo del tiempo.	
5	Realizar curso sobre Métodos y estilos de dirección.	
6	Realizar curso sobre Toma de decisiones.	
7	Desarrollar dinámicas grupales sobre estilos de dirección en reuniones de preparación de cuadros y reservas tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none">• Tipología de los estilos de dirección.• Aplicación de política de estímulos y sanciones.• Manejo de conflictos.	
8	Realizar reuniones de planificación, coordinación y aseguramiento del trabajo.	
9	Realizar asambleas de afiliados y de representantes donde se analicen criterios de los trabajadores.	
10	Planificar la participación de trabajadores invitados a los Consejos de Dirección.	
11	Realizar entrenamientos con las reservas de cuadros donde los directivos deleguen funciones para el cumplimiento de tareas específicas.	
12	Realizar evaluaciones del desempeño de directivos, donde se reflejen indicadores relacionados con elementos intangibles de la calidad directiva.	
Calificación Promedio		
PROBLEMÁTICA II. No existe un óptimo desarrollo en las habilidades directivas en cuanto al liderazgo de los cuadros de la Empresa.		Calificación
OBJETIVO No. 2: Desarrollar habilidades directivas en los cuadros en cuanto a la administración del tiempo, disposición al cambio, inteligencia emocional y capacidad para el trabajo de equipo, en el desarrollo de sus funciones de dirección.		

No	Acciones	
1	Realizar estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en las Direcciones y UEB.	
2	Realizar y actualizar las obligaciones funcionales de cada trabajador de la empresa.	
3	Evaluar el cumplimiento de las obligaciones funcionales en las rediciones de cuentas de cada cuadro, efectuadas en los consejos de dirección.	
4	Realizar discusión sobre preceptos del código de ética de los cuadros del estado cubano en los consejos de dirección.	
5	Realizar reglamento de los Órganos Colegiados de Dirección (OCD), donde se establezcan requisitos de preparación y ejecución de las reuniones, para lograr mayor efectividad y economizar el tiempo.	
6	Realizar conferencia sobre gestión hacia el cambio en las organizaciones.	
7	Analizar la disciplina laboral de las áreas en los Consejos de Dirección, como parte de las responsabilidades de los directivos.	
8	Realizar ejercicio de planificación estratégica de la empresa durante los años 2013- 2015.	
9	Planificar los Objetivos de Trabajo de la Empresa para el 2013, tomando en cuenta los lineamientos trazados por el VI Congreso del PCC y determinar las áreas de resultado clave así como los criterios de medida de cada objetivo.	
10	Realizar taller sobre efectividad y empleo del tiempo de trabajo.	
11	Realizar taller sobre determinación de tareas delegables, importantes y priorizadas para los directivos.	
12	Realizar taller sobre aplicación de la tecnología disponible para elevar la calidad de las tareas que se ejecutan en cada área.	
13	Realizar Fórum de Ciencia y Técnica para estimular la innovación ofreciendo aportes ante problemas técnico- metodológicos de la organización.	
14	Realizar cumpleaños colectivos por áreas para fortalecer las relaciones interpersonales y promover intereses colectivos con profundo compromiso organizacional.	
15	Realizar chequeos de emulación entre áreas donde se analicen los resultados en cuanto a creatividad, participación en actividades, actitud de trabajo y ofrecer estímulos morales y materiales.	
Calificación Promedio		
PROBLEMÁTICA III. Los diferentes tipos de Comunicación son considerados por los trabajadores como débiles y los diversos canales usados como inefectivos.		Calificación
OBJETIVO NO.3. Mejorar la comunicación en la Empresa así como la efectividad de los canales utilizados en la misma.		
No	Acciones	
1	Realizar Diplomado: La comunicación como parte de la estrategia de la empresa.	
2	Realizar curso sobre la estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.	
3	Realizar curso sobre la formación de valores y su contribución al desarrollo de la cultura general integral.	

4	Realizar curso sobre Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones.	
5	Realizar curso especializado: Tecnología de la Información y la comunicación.	
6	Realizar conferencia sobre la comunicación en las organizaciones.	
7	Realizar conferencia sobre los públicos internos de la comunicación institucional.	
8	Realizar conferencia sobre la importancia de la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	
9	Realizar conferencia sobre el uso de los canales de comunicación.	
10	Realizar conferencia sobre empleo adecuado de los canales directos de comunicación, con énfasis en los mensajes humanos.	
11	Realizar conferencia sobre las Herramientas de la Comunicación. Nuevas formas de empleo.	
12	Taller sobre los Tipos de habilidades que precisa el Directivo.	
13	Realizar actividades culturales, recreativas y deportivas donde se fomente la comunicación horizontal, mediante canales informales e indirectos.	
14	Crear espacios y canales para facilitar la comunicación ascendente (encuentros informales, buzones, etc.)	
15	Realizar diagnóstico de comunicación de la empresa.	
16	Divulgar mediante folletos, boletines y sueltos elementos de la nueva estrategia de la empresa como los valores, misión y visión. (2013- 2015.)	
Calificación Promedio		

Del total de acciones propuestas en el plan de mejoras para cada Problemática debe lograrse una calificación promedio de: **3.0 (Bien), 2.0 (Regular) y 1.0 (Mal)**