

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO CONSTRUCCIÓN CIVIL DE LA
UEB INGENIERÍA DE INEL.**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección

Autora: Ing. Olanía Álvarez Herrera
Tutora: M.Sc Maria Teresa Agüero Torres
Investigadora – Profesora Auxiliar.

La Habana, 18 de abril de 2014.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Olania Alvarez Herrera, declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado El clima organizacional en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL es original, fruto de la relación de trabajo científico con mi tutora y autorizo al Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente, a los 18 días del mes de abril de 2014.

Ing. Olania Alvarez Herrera

Autor

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, María Teresa Agüero Torres, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada El clima organizacional en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL, del maestrante Ingeniera Olanía Alvarez Herrera, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que posee los requisitos necesarios para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque al tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 18 días del mes de abril de 2014.

MSc. María Teresa Agüero Torres
Tutora

DEDICATORIA

A aquellos que no están pero que siguen pendientes
del desarrollo de esta labor y de mi porvenir.

A mis dos hijas, a las cuales adoro,
Odette Hernández Alvarez, y
Olivia Hernández Alvarez,

A mis padres, que han sido el apoyo y sostén de mi carrera profesional,
Angela Orfelina Herrera Oropeza, y
Juan Alvarez Polo.

A mi tutora, María Teresa Agüero Torres,
por sus sabidurías, enseñanzas, dedicación y paciencia.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi familia por su esfuerzo, el amor y la
paciencia que me han tenido para que lograra
esta nueva formación.

A mi hermano, que aunque lejos, siempre está presente.

A mis profesores, gracias por sus conocimientos y dedicación,
a todos muchas gracias.

RESUMEN

Una organización sin el conocimiento de su clima organizacional no logra establecerse en el contexto económico actual, por lo que para una buena gestión de las instituciones es fundamental investigar los diferentes fenómenos y procesos que forman parte de la misma, y a la vez constituyen herramientas de vital importancia para lograr sus objetivos.

La presente investigación constituye la primera de su tipo realizada en la Empresa de Proyectos de Ingeniería para la Electricidad, INEL. La misma indaga en cómo es percibido el clima organizacional en uno de los grupos fundamentales dentro de la cadena de formación de valores de INEL, el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería.

A partir de la medición de los diferentes indicadores asociados a las dimensiones declaradas para el estudio del clima y mediante la aplicación de métodos teóricos, empíricos y matemáticos, se logró determinar las principales deficiencias percibidas del clima organizacional que inciden en el actuar de los miembros del grupo construcción civil elaborándose un programa de acciones que permitirá mejorar estas lagunas; de forma tal que el grupo construcción civil logre fortalecer su clima y desempeño en la organización.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Clima organizacional, elemento esencial para la organización	6
1.1. Antecedentes históricos sobre el clima organizacional	6
1.2. Definición de clima organizacional	7
1.3. Dimensiones del clima organizacional	12
1.3.1. Comunicación	16
1.3.2. Motivación	18
1.3.3. Relaciones interpersonales	22
1.3.4. Liderazgo	23
1.3.5. Satisfacción	24
1.4. Importancia del clima organizacional	28
CAPÍTULO 2. Evaluación del clima organizacional actual en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL	30
2.1. Caracterización y evolución del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL	30
2.2. Métodos y técnicas para la medición del clima organizacional	31
2.3. Análisis cuantitativo de la información por dimensión en función de las encuestas aplicadas	34
2.4. Valoración cualitativa de la información obtenida	63
CAPÍTULO 3. Elaboración del programa de acciones para el clima organizacional del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL	65
3.1. Objetivos del programa de acciones	
3.2. Premisas para el cumplimiento del programa de acciones del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL	65
3.3. Beneficios esperados del programa de acciones	66
3.4. Programa de acciones para el mejoramiento del clima organizacional del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería	

de INEL	67
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	80

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. Adquiere importancia por su influencia inmediata tanto en procesos como en resultados lo cual incide en el buen desempeño organizacional y en la calidad del propio sistema. Posee un poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo. Favorece la actitud de las personas para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicaciones negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

El porcentaje de comportamientos funcionales que los individuos manifiestan hacia la organización será mayor, mientras más satisfactoria sea la percepción que los mismos tienen del clima de su empresa.

Existe en la actualidad una historia de más de 50 años de investigación sobre el tema; los estudios brindan la posibilidad de revisar las variables que pueden estar interfiriendo en la óptima realización del trabajo, bienestar y desarrollo personal de los trabajadores, así como el perfeccionamiento del desempeño laboral; 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.

Cuba no escapa a esta situación y no excluye la vigilancia de fenómenos organizacionales de incidencia directa en el desempeño eficiente de empresas en general. El país ha desplegado numerosos esfuerzos preparándose para enfrentar los cambios que se suscitan constantemente.

El VI Congreso ratificó la importancia primordial de liberar y ganar la batalla económica para poder alcanzar un mayor nivel de desarrollo social. En los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución se plantea que: “Aún con la adopción de las medidas antes descritas, dado el complejo panorama existente, no se han resuelto los principales problemas que limitan el desempeño de la economía, por lo que será necesario:

..... Incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos de distribución y retribución del ingreso (...)” (P.C.C., 2011:8).

El rediseño de las políticas económicas y la transformación estructural de la gestión productiva acompañan el quehacer de las organizaciones cubanas en función de los cambios del entorno nacional e internacional.

Por los argumentos antes expuestos, la identificación del clima es de suma importancia para la dirección de una empresa como guía para la elaboración de estrategias que definan una forma de actuación consistente en la organización.

La Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad (INEL), como una de las empresas pertenecientes a la Unión Eléctrica de Cuba, agrupa varios servicios, con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial se estructura en varias unidades empresariales básicas (UEB), entre las cuales se encuentra la actual Unidad Empresarial de Base de Ingeniería. (Ver anexo 1)

La UEB de ingeniería es la encargada de dar soluciones técnicas de las especialidades mecánica, hidráulica, arquitectura, plan general y construcción civil, en este último grupo se centra el estudio realizado, por pertenecer la autora al mismo. (Ver anexo 2)

El proceso de diseño es la labor que realiza el grupo de construcción civil, se desarrolla a través del Manual de Instrucciones para los Diseños Extraordinario, este manual establece un flujo gramal del diseño y como se desarrollan los expedientes del proyecto tanto para el director del proyecto como para el proyectista, los cuales dan la trazabilidad del diseño. Para realizar el mismo el núcleo de operaciones del grupo construcción civil interactúa directa e indirectamente con todas las partes de la organización obteniéndose finalmente una sobreimpresión combinada de la misma.

De las interrelaciones para ejecutar el diseño surgen diversas causales que pueden influir en las motivaciones y en el clima de trabajo de los integrantes del grupo construcción civil, las cuales han sido obtenidas a través de la observación y la interrelación con las personas que integran el grupo: como son:

- ✓ Los directores de proyecto son el enlace entre el cliente y el diseño, en ocasiones no transmiten correctamente la problemática faltando datos, consecuencias: el proyectista ejecuta un diseño no acorde a las necesidades del cliente.
- ✓ Los directores de proyecto deben asegurar la compatibilidad entre las especialidades que intervienen en el diseño, en ocasiones no la realiza, consecuencias: el proyectista realiza revisiones de un proyecto entregado para incorporar soluciones que no se habían previsto, ejecutando cálculos adicionales, arreglos de elementos constructivos ya proyectados a pie de obra, entre otras acciones.

- ✓ El proyectista elabora el diseño en las computadoras una de las herramientas fundamentales, pero las mismas presentan envejecimiento y obsolescencia, déficit de mantenimiento, consecuencias: en ocasiones no realiza la entrega del diseño en el tiempo pactado al director de proyecto produciéndose una entrega tardía al cliente.
- ✓ El proyectista emite su diseño elaborado al área de ploteo, lugar donde se imprimen los planos de diferentes formatos, esta reproducción en ocasiones tiene problemas, consecuencias: entrega tardía del diseño, no es posible por la cantidad numerosa de planos volver a imprimir ejecutándose correcciones a mano sobre los mismos.
- ✓ El proyectista realiza el chequeo de su diseño en obra a través del control de autor programado, este se ve afectado en ocasiones por la no existencia de transporte, consecuencias: no se puede comprobar a tiempo si se está ejecutando el diseño según la solución prevista, sin desviaciones graves que puedan provocar daños al personal o equipamiento, caso de ejecutarse la solución incorrecta se aplica ley 91 del proceso inversionista (MEP, 2006). (Ver anexo 3)
- ✓ El grupo de construcción civil contaba con 19 especialistas han solicitado la baja del centro 5 de los integrantes por diversas razones.

De Lo anteriormente expuesto surge la necesidad de plantearse el **problema de investigación** siguiente:

¿Cómo mejorar el clima organizacional en el grupo de construcción Civil de la UEB Ingeniería de INEL?

Estableciéndose la siguiente **hipótesis de investigación**:

La identificación de las causas que afectan la comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción de los trabajadores del grupo de construcción Civil de la UEB Ingeniería de INEL, permitirá elaborar las acciones para el mejoramiento del clima organizacional.

Objetivo General.

Diseñar un programa de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería.

Objetivos Específicos.

1. Analizar los fundamentos teóricos del clima organizacional.
2. Diagnosticar el clima organizacional actual del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería.
3. Establecer las bases del programa de acción para el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería partiendo de las características del clima organizacional actual.

Universo de estudio.

Los 14 trabajadores del grupo construcción civil de la UEB de Ingeniería.

Unidad de Observación.

Personal que integra el grupo de construcción civil de la UEB Ingeniería.

Métodos y técnicas empleados

Se emplearon diferentes métodos del conocimiento y la investigación científica como: teóricos, empíricos y estadístico.

1. Métodos teóricos:
 - Histórico-Lógico: se utilizó para mostrar la evolución del concepto de clima organizacional y revelar la lógica de su desarrollo.
 - Sistémico: se aplicó en el análisis integral de los componentes del clima organizacional y sus interacciones en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería.
 - Análisis y síntesis: se empleó en la descomposición de todos los elementos que forman el clima organizacional en particular en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería, y su síntesis para la presentación de los resultados finales.
2. Métodos empíricos y estadísticos:
 - Análisis documental: utilización de fuentes primarias internas, permitió la revisión de los documentos de la entidad, su estructura organizacional, manuales, procedimientos y otros.
 - Encuestas a trabajadores del grupo para el diagnóstico del clima organizacional.

- El procesamiento de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva (recolección, organización, tabulación, presentación y reducción de la información). Para ello se utilizó la herramienta informática Excel del paquete Microsoft Office Windows Seven Professional, permitiendo la elaboración de los gráficos.
- La interpretación de los resultados se realizó mediante la triangulación de los datos obtenidos de los instrumentos empleados.

Estructura del Informe de Investigación

El informe de investigación consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, cuya estructura se detalla a continuación.

Capítulo 1: En el primer capítulo se analizan los fundamentos teóricos asociados al clima organizacional; los antecedentes históricos, enfoques y conceptos por diferentes autores, relativos a este tema, dimensiones y variables que lo componen y la importancia del mismo.

Capítulo 2: Se realiza el diagnóstico del clima organizacional actual del grupo con el análisis de cada dimensión definida, a través de los diferentes instrumentos aplicados y de forma integrada. La interpretación cuantitativa y cualitativa de los resultados del diagnóstico.

Capítulo 3: En este capítulo se hace la propuesta del programa de acción para mejorar el clima organizacional.

En el desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones tales como:

- Personal laborando en provincia por tener alcance nacional los trabajos que se desarrollan en el grupo.

CAPÍTULO 1. Clima organizacional, elemento esencial para la organización

1.1. Antecedentes históricos sobre el clima organizacional

A lo largo de la historia, el crecimiento acelerado de las organizaciones y los requerimientos provenientes de un entorno cada vez más cambiante marcaron serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas obligaron a la gerencia a documentarse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento Kurt Lewin acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico.... "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004:15).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Se destacaron autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y McGregor.

Según el criterio de Rubio (2003), el solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

Visto como clima organizacional este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German. También se pueden encontrar en investigaciones realizadas por Herzberg y Croft (1962), Likert y Stringer (1968), Herzberg y Likert (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Hall (1996), Brunet (2004). Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

1.2. Definición de clima organizacional

Desde que este tema resultó de interés para los estudiosos ha sido nombrado de diversas formas: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, etc. Sin embargo en las últimas décadas, es donde se ha tratado de redefinir, a través del prisma de las influencias excesivamente cambiantes, para tratar de explicar su verdadera naturaleza y medición.

Este concepto ha tenido una evolución que ha transitado desde la polarización de aspectos organizacionales, individuales, hasta la consideración del carácter multidimensional del mismo.

No por casualidad el concepto de clima organizacional se deriva del clima atmosférico. Este punto de partida da una visión más global, que permite integrar el ambiente como una variable sistémica que puede variar motivada por diversas razones que fluyen indistintamente de la organización al individuo.

Se ofrecen a continuación algunos enfoques y definiciones declarados por diversos autores.

Existe un primer enfoque al que algunos denominaron estructuralista, y que incluye aquellas influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores.

En este enfoque se incluyen autores tan importantes como Forehand y Gilmer, para los cuales "el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (Silva, 1996:41)

Para otros dos reconocidos investigadores Katz y Kahn, "el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva" (Silva, 1996:41)

Estas dos importantes conceptualizaciones tienen algunos elementos que por su validez es necesario destacar, apuntan el carácter constante del clima organizacional, expresado de alguna manera en relación con la cultura y que indiscutiblemente hacen de esa estabilidad una de las características que más definen al clima. Es visto como el resultado de la interacción de factores organizacionales que tienen influencia en la conducta individual y grupal. Desde esta visión, se le otorga una gran importancia a la relación que existe entre el medio organizacional con su estructura, normas, reglas, procedimientos, estrategias, etc. y el hombre.

Desde otro punto de vista como expresan Katz y Kanh, son importantes los factores organizacionales y su combinación con las características de los individuos porque a partir de esta interrelación se puede lograr una organización más efectiva, pero sería necesaria una explicación más acabada de la relación entre factores organizacionales e individuales, donde se destaque el mecanismo de engranaje o el eslabón responsable de los resultados que se expresan en el clima organizacional, sin hacer recaer el mayor peso en los elementos organizacionales.

Mientras que Tagiuri y Litwin (1968), definen el clima como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Por su parte el enfoque subjetivo es aquel que enfatiza en el individuo, se incluyen los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, etc., contrastando con las características externas, las de la organización.

Entre los autores que se encuentran en el mismo se destacan Halpin y Crofts citados por Betzhold (2006), ellos definen el clima organizacional como la opinión que el trabajador se forma de la organización.

En este mismo sentido otros investigadores como Joyse y Slocum, consideraron que el clima organizacional eran las percepciones que los individuos tenían del ambiente (Cabrera Puentes, N., 2003).

Este no deja de ser un enfoque interesante y contiene un análisis profundo del tema, destaca al individuo como elemento de gran relevancia en la formación del clima de una organización; y si bien se mencionan las opiniones de los trabajadores, sus percepciones, representaciones cognoscitivas y otros procesos intrínsecos a él, entonces estos autores están dejando claro el carácter activo del individuo y su rol dinámico dentro de la formación del clima organizacional como fenómeno donde intervienen varios elementos.

Un tercer enfoque más reciente, con un carácter multidimensional trata de encontrar puntos de articulación entre los dos enfoques anteriores; las concepciones que se agrupan en este conjunto, se diferencian de las que enfatizan en desmembrar sujeto-objeto en su relación, ya que toman en cuenta la inter-influencia de las condiciones externas y la personalidad del individuo y su manifestación en los patrones comportamentales del mismo.

El clima es percibido como una variable en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización, donde hay una vivencia diaria del hombre con los procesos organizacionales y son importantes las relaciones que existen entre los miembros y el conocimiento mutuo que poseen para la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

Por la importancia que posee este enfoque en la profundización del tema, en la incorporación de nuevos elementos, en la búsqueda de vínculos y relaciones causales etc., se hará una valoración más detallada de algunos autores que representan al mismo.

De los primeros autores que se proyectaron en este enfoque estuvieron Litwin y Stringer (1968) quienes definieron al clima como "efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (Dessler, Gary, 1993).

Esta conceptualización hace aportes interesantes y válidos, a partir de tener en cuenta al clima como efectos subjetivos percibidos del sistema, se deja en evidencia que este constructo es el resultado de una relación del hombre con su medio externo, medio al cual denominan sistema y por lo tanto está integrado a una gama de elementos que poseen una interinfluencia y arrojan un resultado.

El término "percibidos" se ubica en uno de los procesos psíquicos que responde a la presencia de la actividad y de una reelaboración individual a partir de experiencias, valores, creencias etc. que se eleva al nivel comportamental del hombre. Se observa una relación integrada, llevada a proceso, del hombre con su entorno. Se hace alusión particular a los administrativos, lo que de algún modo subraya la intervención de los mismos en la definición de uno u otro clima.

Otros importantes estudiosos del clima desde esta posición, citados por Rivero (2006), son Marín, Melgar y Castaño. Estos investigadores consideran al clima organizacional como "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros".

..."es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; que ellos son quienes lo crean y se hace manifiesto por las reacciones culturales, la interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan a un momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente".

Estos autores indican que estas características son relativamente estables, y que las percepciones que suscitan se manifiestan en el comportamiento humano. En este sentido se aclara que existen influencias, situaciones, circunstancias que se presentan en las organizaciones, que pueden ser de algún modo inesperadas y súbitas, y que tienen una repercusión directa en el clima. En este caso la intensidad, naturaleza y dirección de las mismas deben ser también evaluadas como importantes.

Dentro de este enfoque existe otro autor que reviste gran significación y su concepción es de gran utilidad, Alexis Goncálves (1997). El mismo considera que el clima organizacional es:

"Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización"

Desde este punto de vista el clima está referido a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), en una revisión y síntesis de varios estudios sobre el clima, identificaron cuatro categorías generales de la situación organizacional que son: (a) las propiedades estructurales, (b) las características ambientales, (c) el clima organizacional y (d) las características formales de los roles. Ellos describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que se pueden deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Identificaron las siguientes dimensiones del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo.

Campbell (1970), considera el clima como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en sus características estáticas como en grado de autonomía.

Likert citado por Brunet (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Según Hall (1996) se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

A partir de estas conceptualizaciones, se muestra un ciclo de interinfluencias donde el clima organizacional es una variable entre los factores estructurales organizacionales y el comportamiento individual.

Se considera significativo resumir aquellos elementos que se evalúan como más importantes, teniendo en cuenta los autores estudiados en el último enfoque por tener puntos de congruencia y criterios comunes en general con sus teorías.

- El clima es un conjunto de percepciones.
- Es un proceso relativamente estable.

- Parte de la relación de los miembros de la organización, entre sí, entre los grupos, y con las características y condiciones, organizativas, estructurales de la organización.
- Posee un carácter dinámico y particular en cada organización.
- Repercute positiva o negativamente en el desarrollo y éxito empresarial.

En opinión de la autora y a partir de los conceptos anteriormente expuestos, en el presente trabajo se entenderá el clima organizacional como fue conceptualizado por Litwin y Stringer (1968) quienes lo definieron como "efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada", por considerar que el mismo abarca los elementos esenciales que defiende el clima organizacional.

1.3. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones son determinantes conductuales; surgen producto de la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, reflejan el clima laboral. Las mismas permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella.

Gran parte de los esfuerzos de los estudios del clima organizacional se han centrado más que en definir un concepto, en aislar dimensiones u ofrecer tipologías que permitan concretarlo.

Entre las alternativas para estudiar el clima se encuentran:

Litwin y Stinger, citado por Robbins, Stephen P, (1999), postulan la existencia de las siguientes dimensiones para explicar el clima existente en una determinada empresa:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es

decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

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

Para Likert, citado por Brunet, (1997), las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. De esta forma reconoce ocho dimensiones:

- **Métodos de mando:** forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Características de las fuerzas motivaciones:** procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Características de los procesos de comunicación:** naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Características de los procesos de influencia:** importancia de la interacción superior subordinado para establecer los objetivos de la organización
- **Características de los procesos de toma de decisiones:** pertenencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- **Características de los procesos de planificación:** forma en que se establecen el sistema de objetivos y directrices.
- **Características de los procesos de control:** el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** la planificación así como la formación deseada.

Mientras Campbell estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- **Autonomía individual:** Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

- **Grado de estructura del puesto:** Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- **Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Por su parte, Brunet (1997) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento. (Remuneración):** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional como la autonomía, recompensa, motivación, estructura y el liderazgo.

Para los efectos de esta investigación la autora de esta tesis tomará para su análisis cinco dimensiones: comunicación, relaciones interpersonales, motivación, liderazgo y satisfacción laboral; por considerar que son las que inciden en estos momentos en las percepciones de los miembros del grupo.

1.3.1. Comunicación

El sistema de comunicación institucional (organizacional) está compuesto por dos tipos de estructuras diferentes: la estructura propia de la organización (integrada a ésta como un subsistema) y las estructuras extra-institucionales que le brindan servicios, integrándose temporal y parcialmente a ésta (Muriel y Rota, 1980).

De esta forma las autoras hacen referencia a las que también se conocen como: comunicación interna y comunicación externa respectivamente.

La comunicación interna

A diario en las empresas se toman en sus distintos niveles de dirección una gran cantidad de decisiones con el objetivo de encausar a la organización hacia el cumplimiento de las políticas y metas fijadas. Estas dependen, en buena medida, de la calidad de la comunicación interna y del intercambio de información entre dirigentes y subordinados.

Se puede resumir que para autores como Martínez, (s/f); citado en Collado (1997) y Kreps, (s/f); citado en Trelles (2001), la comunicación interna es el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por la organización para crear y mantener buenas relaciones interpersonales con y entre los miembros; que al mismo tiempo se constituyen en un patrón de mensajes compartidos entre ellos. Mediante el cual el colectivo se mantiene informado, integrado y motivado para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Villafañe (1993), la comunicación interna debe encuadrarse en la política general de la organización para que sea eficaz. Esto significa que cumple una función estratégica y debe gestionarse a partir del mismo esquema que el resto de las políticas estratégicas de la organización. Además, defiende el principio de indisolubilidad entre la función de comunicación interna y las funciones de dirección, como garantía para el buen desempeño de la organización.

La comunicación interna, en su dirección descendente, debe relatar a todos los públicos internos la historia de la organización (reglas de juego, actividades formativas, promoción, información, entre otros); con los objetivos de fortalecer la cultura organizacional y reducir la incertidumbre del rumor (Villafañe, 1993).

Para esta autora la comunicación interna coincide con lo expresado por Fernández Mateu, Harold (2013), es aquella que se establece en la interrelación personal directivo-subordinado y entre los trabajadores. Esta permite y garantiza el flujo de información y la retroalimentación, aspectos necesarios para la toma de decisiones. Tiene como funciones las de motivar, elevar el sentido de pertenencia y compromiso de cada integrante con la organización para contribuir al cumplimiento de sus objetivos y al mejoramiento de la misma.

La comunicación interna está en un nivel estratégico y se encarga del establecimiento de intercambio entre los directivos y empleados, la formalización y socialización de la cultura organizacional, la creación de sentido de pertenencia, siempre tributando a los objetivos estratégicos de la organización. En la organización, ella fluye en varias direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal y la misma debe ser efectiva, en cualesquiera de los sentidos en que se transmita la información.

La comunicación externa

Como complemento de la comunicación interna, en la organización, se encuentra la comunicación externa. Esta última constituye el proceso comunicacional, por

excelencia, para lograr vínculos con el entorno, de modo tal, que facilite el conocimiento del objeto social de la organización y los resultados de su gestión.

Además de ser la vía por la cual la organización reacciona ante los estímulos del medio ambiente haciendo que ésta cambie, se adapte y crezca. Lo que significa que la dirección es responsable de crear una estrategia que garantice este proceso.

Conceptualmente la comunicación extra-institucional (externa) es aquel sistema que establece el enlace entre la organización y sus públicos externos. La comunicación extra-institucional incluye a la inter-institucional (entre empresas del mismo sector), al llevar la información fuera del sistema institucional a sus públicos externos (otras instituciones, clientes, opinión pública), con el propósito de contribuir a la coordinación de la organización con el entorno para que ésta, paralelamente, alcance sus objetivos (Muriel y Rota, 1980).

“La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante” (Kreps (1990) en Marín, 1997; citado en Trelles, 2001:126).

Uno de los sostenes fundamentales de la comunicación externa es el conocimiento del entorno de la organización. La comunicación externa es un proceso del cual depende que las organizaciones se adapten a las características de sus públicos externos, a las necesidades o problemas sobre los que la organización quiere actuar y a los cambios del entorno. Al mismo tiempo constituye una estrategia y un recurso que las organizaciones deberán valorar por su importancia y tratar de desarrollar de forma adecuada y continua (González Rodríguez, N., 2002).

1.3.2. Motivación

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. En el ámbito laboral el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Se pueden señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero, periodista, maestro.

Las necesidades constituyen las fuentes de motivación, las mismas varían de un individuo a otro y se transforman con el tiempo. El trabajador crea comportamientos con

el objetivo de satisfacer sus necesidades, a la vez que surgen nuevas necesidades y motivaciones que posibilitan el desarrollo personal y laboral.

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos. Variados son los énfasis que se ponen a la hora de intentar definirla, es un fenómeno altamente complejo, al cual se puede acercar desde diferentes perspectivas.

Stephen Robbins (1999) la define en el ámbito laboral como: "voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Según Solana (1993), "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Para Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999) "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera"

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor). O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes

necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. Se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo por investigar, explorar y dominar su entorno.

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)

Es la teoría más clásica y conocida popularmente. El autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Tabla 1: Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Autorrealización	{ Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	{ Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	{ Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	{ Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	{ Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Fuente: Maslow, A. H., (1954) "Motivación y personalidad", Sagitario

Teoría X y Teoría Y de McGregor (1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el

trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Tabla 2: Teoría X y Teoría Y de McGregor

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> - La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente Motivada puede auto dirigirse.

Fuente: McGregor, Douglas, (1966) "The human side of Enterprise" Cambridge, en <> MIT Press

Más adelante Gensing (1989) se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización.

Teoría de McClelland (1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener Existen reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto

con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo.

Muchos sectores que no se han percatado de la importancia de tener un ambiente laboral motivado y practican una gestión que no tiene en cuenta el factor humano; en ellos, ha empezado a darse un déficit de personal capacitado, de aquí que las empresas buscan formas de atraer y retener los recursos humanos.

1.3.3. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona; a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y limitar la calidad de vida.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones interpersonales es la comunicación, ya que a través de ella se logran intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos, actitudes.

Para Davis y Newstrom (1993:82) La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a las gentes.

Stewart, J. y D'Angelo, G. (1975) Consideran que la comunicación se hace interpersonal "cuando los individuos se sienten a gusto compartiendo su humanidad"...La comunicación interpersonal se hace más penetrante en proporción y ascenso, en la medida que pasa por las fases de conocimiento, amistad e intimidad.

Una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación. Podemos tener una relación satisfactoria y gratificante en cualquier punto de este continuum desde el conocimiento a la intimidad. (Stewart, J. y D'Angelo, G., 1975)

En el ámbito laboral el Dr. Alexis Codina (2001) escribe "Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige,

de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios"

También significó "Para desarrollar habilidades en sus Comunicaciones Interpersonales, el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos"

La autora se suscribe a los criterios dados por el Dr. Alexis Codina, al considerar que son esenciales para el ejercicio de la dirección organizacional en cualquier ámbito.

1.3.4. Liderazgo

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos, y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Según Gil Villegas (1990) (...) "el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo"

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El mismo adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplicó las interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo.

1.3.5. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un tema de interés destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las

personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

El buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento de equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen.

Múltiple son los enfoques de algunos autores para definirla en el ámbito laboral, alguno de ellos son:

Davis y Newstrom (1993) la definen como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Robbins (1999) “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.”

Para Fleishman y Bass (1971) “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”

“...Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal”.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir

o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

Jhon Perry, (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

Competencia de la Dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

Robbins (1998) considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Factores de la satisfacción laboral

Los factores definidos para el estudio de la satisfacción laboral fueron:

Conocimiento de su organización: grado de percepción que tienen los miembros del grupo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y trámites establecidos en la organización.

Sentido de pertenencia: grado de sensación de los miembros del grupo de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Motivación reconocimiento: grado en que los miembros del grupo perciben que en su institución puede un trabajador formarse, crecer y tener posibilidad de mejorar a partir de los resultados de su trabajo.

Satisfacción con el trabajo: grado en el que los miembros del grupo se encuentran a gusto en su ámbito laboral.

Participación: grado en que los miembros del grupo sienten que sus aportes son estimulados, tenidos en cuenta, valorados como personas por sus superiores.

Satisfacción con la dirección: grado en que los miembros del grupo sienten que los jefes se ocupan de sus problemas personales y en los laborales les hacen conocer cómo se desempeñan.

Buenas relaciones con la dirección: grado en que los miembros del grupo sienten que los jefes son flexibles, tienen coherencia, profesionalidad y apoyan al equipo.

Los factores antes declarados se encuentran comprendidos en las dimensiones definidas para el estudio del clima organizacional, conllevando a que los resultados obtenidos puedan ser comparados y muestren la veracidad de las percepciones de los integrantes del grupo sobre el clima organizacional.

1.4. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos; el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Cuando el clima organizacional posee una dirección positiva y favorable puede contribuir a:

- Eliminar la actuación mecánica del grupo, cuando "no está vinculado con la tarea, hacer que se comprometa".
- Eliminar el sentimiento de agobio con deberes de rutina que se consideran inútiles.
- Lograr en los miembros la satisfacción de sus necesidades sociales paralelamente al logro del sentimiento de la tarea cumplida.
- Lograr el goce en los trabajadores de relaciones sociales amistosas.
- Reducir la distancia emocional entre el jefe y subordinado.
- Supervisar y retroalimentar al trabajador.
- Motivar a los trabajadores, predicando con el ejemplo y orientarse a la tarea.
- Valorar a los trabajadores como seres humanos, hacer por ellos en tal sentido.
- Flexibilizar reglamentos, procedimientos, crear atmósfera abierta.
- Fomentar el sentimiento de responsabilidad individual, de autonomía en ejecución de tareas y toma de decisiones.
- Enfatizar en el reconocimiento positivo, recompensar más que sancionar.
- Desarrollar capacidad de riesgo.
- Desarrollar sentimiento de cordialidad y camarería.
- Enfatizar en el apoyo mutuo.
- Enfatizar en la importancia de las metas personales y grupales, hacer buen trabajo.
- Enfatizar en la importancia de manifestar los problemas, no mantenerlos ocultos.
- Crear sentimiento de pertenencia.
- Aplicar políticas, procedimientos y normas de forma uniforme y coherente.
- Formalizar explícitamente políticas, prácticas y responsabilidades.
- Adecuar los planes a los objetivos de trabajo.
- Seleccionar basados en la capacidad y el desempeño, más bien que en política.
- Tratar errores como aprendizaje y apoyo, no como amenaza.

En cada empresa el clima adquiere características propias y sus áreas pueden estar determinadas por multitud de elementos ya sean la cultura, estructura, tamaño de la organización, estilo de liderazgo, el entorno, entre otros. Por lo que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente.

Un área determinada dentro de la organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra área el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente, lo cual está influenciado por las características del tipo de actividad y de las relaciones que se producen dentro del marco estrecho de trabajadores, las relaciones que se producen entre el individuo y la organización no se establecen linealmente, sino que están mediadas por el grupo al cual pertenecen.

El clima de una organización es un elemento importante que los cuadros y dirigentes habrán de comprender, porque es mediante un clima eficaz, que pueden dirigir la motivación de sus empleados. La eficiencia de las organizaciones se puede aumentar garantizando que el clima satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

El Clima Organizacional puede influir positiva o negativamente en el buen desempeño de la empresa, y puede ser un factor de distinción en el comportamiento de quienes la integran. Su estudio permite saber cómo es percibida la organización por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes, entre otros factores.

Las dimensiones declaradas y fundamentadas teóricamente en este estudio, son las que estima la autora contienen los elementos esenciales para evaluar el clima organizacional del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL.

CAPÍTULO 2. Evaluación del clima organizacional actual en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL

2.1. Caracterización y evolución del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL

La Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad (INEL) creada en enero de 1996, surge como resultado de la fusión de las empresas de ENERGOPROYECTO, responsable de los proyectos de la Unión Eléctrica (UNE) con la empresa TECENERGO, encargada de los servicios de arranque y puesta en marcha de las plantas eléctricas.

INEL, es una empresa de servicios técnicos especializados de ingeniería, diseño, estudios técnicos económicos, estudios ambientales, asesorías técnicas e investigaciones ingenieras geológicas, tanto para centrales eléctricas y de cogeneración, como para redes eléctricas de transmisión y distribución, instalaciones de energías renovables y obras industriales de todo tipo; inscrita en el Registro Nacional de Proyectistas y Consultores del Ministerio de la Construcción de la República de Cuba; con amplio mercado en la rama eléctrica, la industria básica y otros sectores de la economía.

Cuenta con un total de 511 trabajadores, ubicados en las oficinas de la casa matriz en la Ciudad de La Habana, y filiales en Holguín y Santiago de Cuba. Es una empresa nacional que brinda sus servicios profesionales a todas las empresas y organizaciones responsabilizadas con las inversiones, explotación y mantenimiento del Sistema Eléctrico Nacional (SEN).

La UEB de Ingeniería de INEL presenta aproximadamente 70 proyectistas y pose toda una organización como se muestra en el Anexo 2, dentro de la UEB existen cuatro áreas fundamentales que conforman el núcleo de operaciones, siendo una de estas áreas el grupo construcción civil. El mismo se conformó en el año 2008 cuando se decide por estrategia de la UEB dividir el grupo de construcciones, por presentar un número considerable de ingenieros haciendo su dirección compleja.

El grupo construcción civil está integrado actualmente por 14 especialistas, los cuales realizan presupuestos, levantamientos de los objetos de obras, proyectos que dan solución: a la tecnología que se necesita implementar, los mantenimientos e imprevistos que se presentan en las centrales eléctricas, las subestaciones eléctricas y grupos electrógenos en el territorio nacional y en los países con los cuales se tienen colaboraciones como Venezuela, Ecuador y Haití; se ejecutan también los controles de

autor de los proyectos que han elaborado. La actividad proyectista se realiza según Resolución 91 del 2006 Indicaciones para el Proceso Inversionista.

Para elaborar los proyectos de construcción civil es necesario el pase de datos de todas las especialidades que están involucradas en la tecnología que fue contratada, caso de no existir este pase se debe contar con la aprobación de la ingeniería básica acordada entre el suministrador y la entidad proyectista.

Dentro de la cadena de creación de valores de un proyecto en la UEB de Ingeniería, este grupo de construcción civil es el último eslabón de todas las especialidades que intervienen en la implantación de un equipamiento contratado.

El servicio de diseño que se genera en este grupo es el primero que se ejecuta por el cliente, se refiere a la construcción de edificaciones y cimentaciones de diferentes tipos para la ubicación del equipamiento adquirido, es la creación de la infraestructura que sostiene la generación de energía, hecho de gran importancia dentro del proceso inversionista de la unión eléctrica, implica comenzar la amortización de la inversión y la distribución de energía a los objetivos económicos determinados por el país que son fundamentales para su desarrollo, como:

Sector turístico: se trabaja en la entrega de la proyección de cuatro subestaciones que interconectan la cayería norte de Ciego de Ávila Coco-Guillermo, la ampliación de la subestación en Cayo Santa María, la proyección del cable soterrado de Varadero y su interconexión con subestaciones para la alimentación de la ampliación habitacional que se desarrolla en este polo turístico.

Sector portuario: se trabaja en la entrega de las tres subestaciones que alimentan la zona de desarrollo industrial del Mariel.

Sector eléctrico: se trabaja en la entrega del mantenimiento de la termoeléctrica Máximo Gómez (Mariel), subestación Otto Parellada (Talla piedra) ampliación para alimentar Consejo de Estado y Habana Vieja por otro circuito, entre otros.

Estos proyectos le aseguran a INEL ventajas competitivas que son precisamente la de contar con un grupo de construcción civil especializado en la proyección de equipamiento eléctrico, que presenta complejidades que son conocidas por estos técnicos al dominar las normas específicas que regulan la implantación de este tipo de equipamiento. Radicando aquí la importancia de mantener el servicio de diseño del grupo de construcción civil con un clima organizacional adecuado para el desarrollo de esta actividad.

2.2. Métodos y técnicas para la medición del clima organizacional

Entre los métodos y técnicas utilizados para el análisis y recogida de la información se encuentran:

Análisis bibliográfico y documental: Se inicia el proceso de recolección de la información con la utilización de este método, posibilitando la entrada al ambiente de la investigación.

La Observación participante: Método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas con previa orientación hacia un objetivo, planificación consciente y deliberada, con carácter selectivo que garantizan el rigor que exige la científicidad.

Método de cuestionario o encuestas: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas.

Para la realización de la investigación se aplicaron 13 cuestionarios validados por estudios anteriores realizados en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, según las dimensiones del clima declaradas, (ver tabla 3).

Tabla 3: Test aplicados por dimensión

Dimensiones	Encuestas aplicadas
Comunicación:	Nivel de comunicatividad (Anexo 4) Comunicación oral (Anexo 5) Comunicación interdepartamental (Anexo 6) Comunicación intradepartamental (Anexo 7) Comunicación interpersonal (Anexo 8) Estilos de comunicación (Anexo 9)
Motivación:	Motivación Mc Clelland (Anexo 11) Identificación de las preferencias en la motivación (Anexo 12) ¿Qué lo motiva a usted? (Anexo 13)
Relaciones interpersonales:	Comunicación interdepartamental (Anexo 6) Comunicación intradepartamental (Anexo 7) Comunicación interpersonal (Anexo 8) Identificación de las preferencias en la motivación (Anexo 12)
Liderazgo:	Liderazgo (Anexo 10)
Satisfacción:	Satisfacción (Anexo 14) Satisfacción laboral (Anexo 15)
Clima organizacional:	Clima laboral en la organización (Anexo 16)

Fuente: Propia

El instrumento para evaluar el clima organizacional mide 12 dimensiones, las mismas abarcan comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción declaradas para el presente estudio.

A continuación se definen de estas 12 dimensiones lo que se pretende conocer de cada una:

1. **Círculos informales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
2. **Confortabilidad:** grado en que los empleados se encuentran a gusto en su ámbito laboral.
3. **Condiciones físicas y medioambientales:** grado en que los empleados se encuentran a gusto con la iluminación, espacio, confort de su puesto de trabajo.
4. **Relación con superiores o jefes:** grado en que los empleados sienten que los jefes son flexibles, tienen coherencia, profesionalidad y apoyan al equipo.
5. **Compromiso-entrega:** grado en que los empleados sienten que sus compañeros prefieren declinar sus responsabilidades, se encuentran estresados.
6. **Procesos y procedimientos:** grado en que los empleados conocen los procesos y procedimientos definidos y establecidos en la organización.
7. **Participación:** grado en que los empleados sienten que sus aportes son estimulados, tenidos en cuenta, valorados como personas por sus superiores.
8. **Desequilibrios:** grado en que los empleados perciben que en su organización existe amiguismo, preferencias, dentro de la política salarial y/o de promociones.
9. **Medios técnicos/tecnológicos:** grado en que los empleados disponen de los medios técnicos y tecnológicos para realizar el trabajo.
10. **Colaboración:** grado en que los empleados perciben la colaboración entre departamentos y compañeros como un denominador común, si es generalizado en la empresa.
11. **Crecimiento profesional y mejora:** gado en que el empleado percibe que en su institución puede un trabajador formarse, crecer y tener posibilidad de mejorar.
12. **Facilidad de trabajo:** grado en que los empleados perciben que en su puesto de trabajo existen condiciones para concentrarse y trabajar sin interrupciones no deseadas.

Muestra de estudio

La población total del grupo construcción civil son 14 personas, la muestra a la cual se le aplicaron los cuestionarios fueron 11, representando el 78,6%, esta muestra estuvo integrada según se muestra en la tabla 4.

Tabla 4: Categorización de los integrantes del grupo construcción civil, UEB Ingeniería

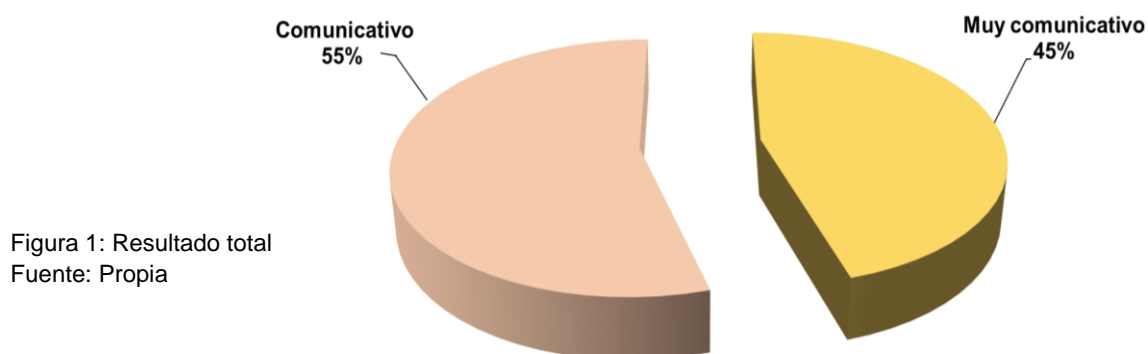
Sexo	Cargo que ocupan			Total
	Técnico de proyecto e ingeniería	Especialista A de proyecto e ingeniería	Especialista B de proyecto e ingeniería	
Mujeres	2	3	2	7
Hombres	0	2	2	4

Fuente: Propia

2.3. Análisis cuantitativo de la información por dimensión en función de las encuestas aplicadas

Nivel de comunicatividad

La valoración realizada según los resultados obtenidos y como puede observarse en la figura 1, el 55% de los encuestados es comunicativo, mientras que el 45 % restante son muy comunicativos, lo que significa que son curiosos, habladores, no saben dar un paso atrás, lo cual indica que en ocasiones transmiten más información de la debida.



Analizando algunos de los ítems de la encuesta como puede verse en la figura 2 a un 54% le trae incomodidad, desconcierto el tener que intervenir en una ponencia, una comunicación, en alguna reunión u otra actividad semejante, el 72% temen participar en cualquier comisión que analice una situación conflictiva, el 81% si oyen un punto de vista errado sobre un tema que tienen conocimiento, tienden a no discutir, es mejor callarlo, y un 90% tiende a no expresar a gusto su punto de vista ni oral o escrito.

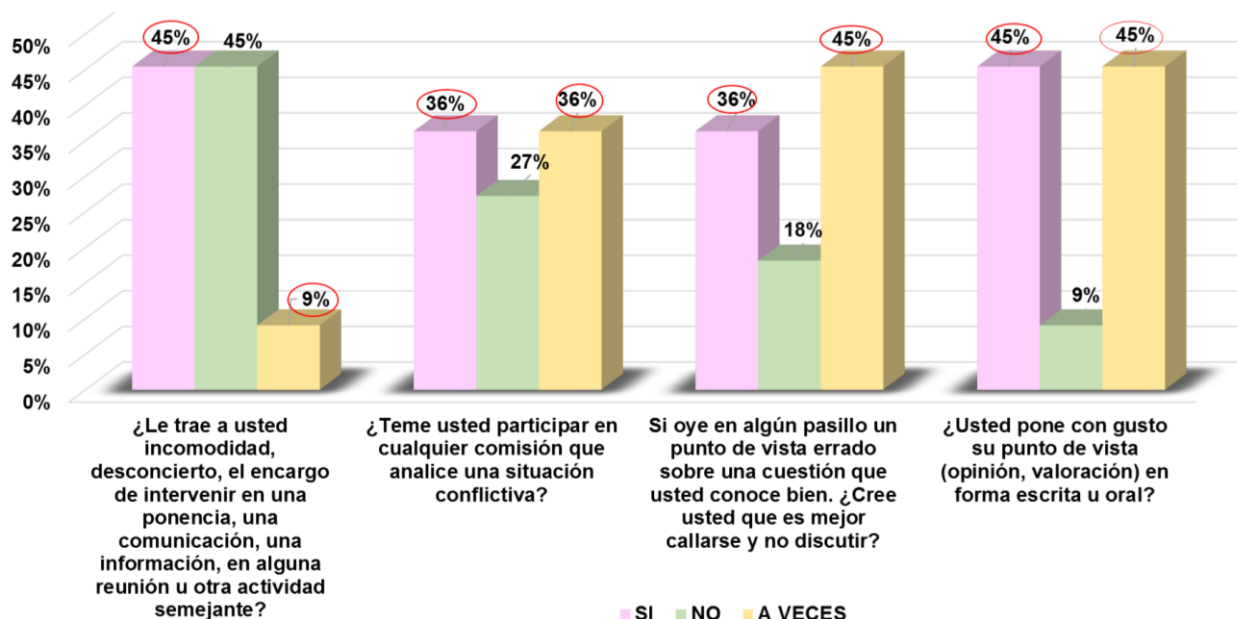


Figura 2: Análisis de algunos ítems
Fuente: Propia

Se aprecia que consideran la comunicación necesaria solo para el trabajo interno del departamento, manteniendo a salvo sus criterios y que les resulta difícil exponer sus puntos de vistas por temor a que sean cuestionados.

Comunicación oral

El cuestionario relevó que el 64% presentan moderados hábitos de escucha, significando que la mayoría de los trabajadores que integran el grupo no prestan la atención debida al emisor, el 36% restante posee hábitos de escucha, existiendo una minoría del grupo que le interesa escuchar la información que se les brinda, en la figura 3 están representados los resultados obtenidos.

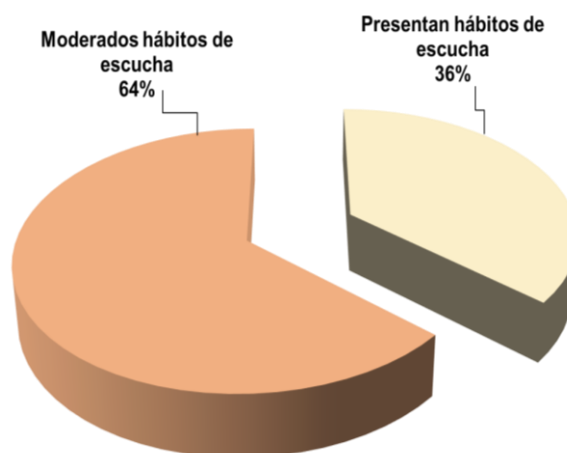


Figura 3: Resultado total de la encuesta.
Fuente: Propia

La información de algunos ítems mostró como un 73% evitan cuestiones difíciles, el 81% permiten interrupciones en el proceso de la comunicación y un 45% finge atención hacia el interlocutor, en la figura 4 están representados los resultados de estos análisis.

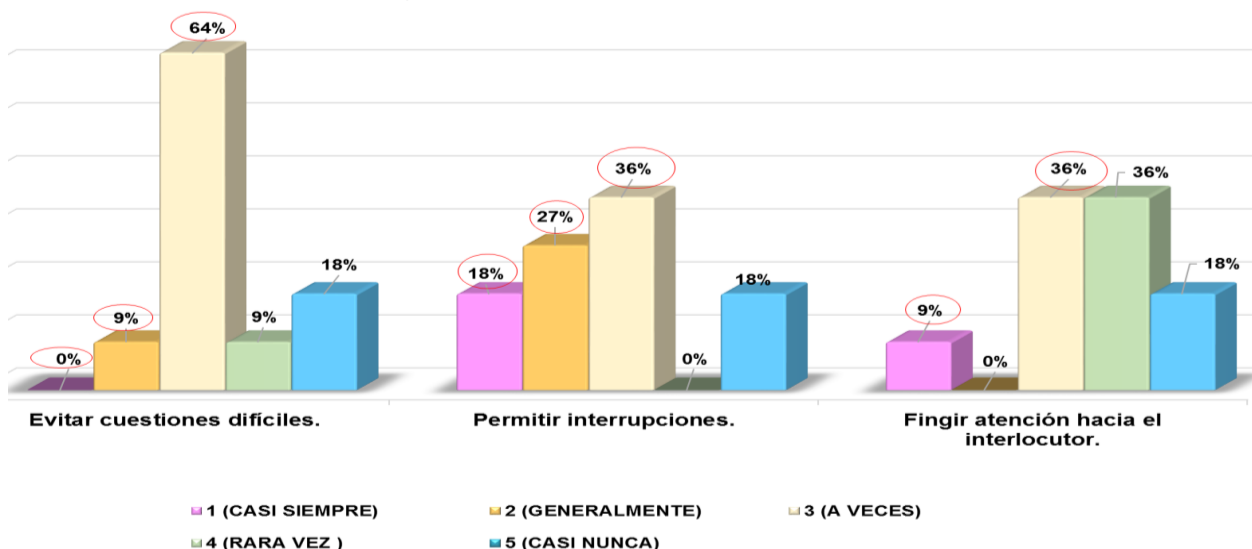


Figura 4: Resultados parciales de la encuesta

Fuente: Propia

Del análisis realizado se detectó la existencia de problemas en la escucha y en el proceso de comunicación por lo que las buenas relaciones interpersonales, la integración y motivación del grupo pueden verse afectados.

Comunicación interdepartamental

Los resultados del test aportó que sólo el 45% de las respuestas se ubican en los rangos donde la comunicación interdepartamental funciona pero con problemas, como puede observarse en la figura 5 y que el 64% plantea que la comunicación entre departamentos presenta deficiencias.

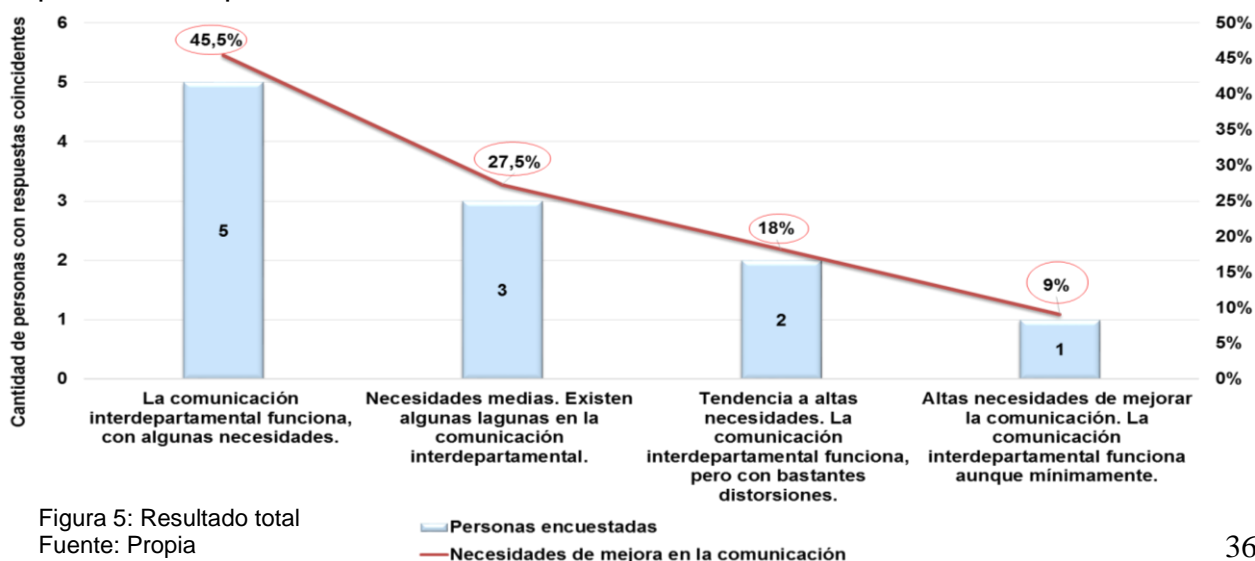


Figura 5: Resultado total

Fuente: Propia

Esto se puede apreciar más cuando se valoran algunos de los elementos que afectan la comunicación interdepartamental reflejados en la figura 6 como son: el 72% expresó que "muy frecuentemente" perciben que tienen la necesidad de realizar encuentros con colegas de otras áreas y un 54% que percibe que hay que recurrir al jefe para obtener los datos de otros departamentos.

Un 27% expresan quejas del resto de los departamentos por los problemas que causan su gestión, detectándose lagunas en la comunicación horizontal y diagonal, existe un 45% de trasiego en la información entre áreas por vías informales que provocan que sea necesario solicitar confirmaciones entre las áreas involucradas, coinciden el 27% en que existe falta de un lenguaje común y uniformidad en los criterios que se transmiten entre distintos departamentos

Apreciándose en estos resultados la limitación de la comunicación entre el personal de los diferentes departamentos.

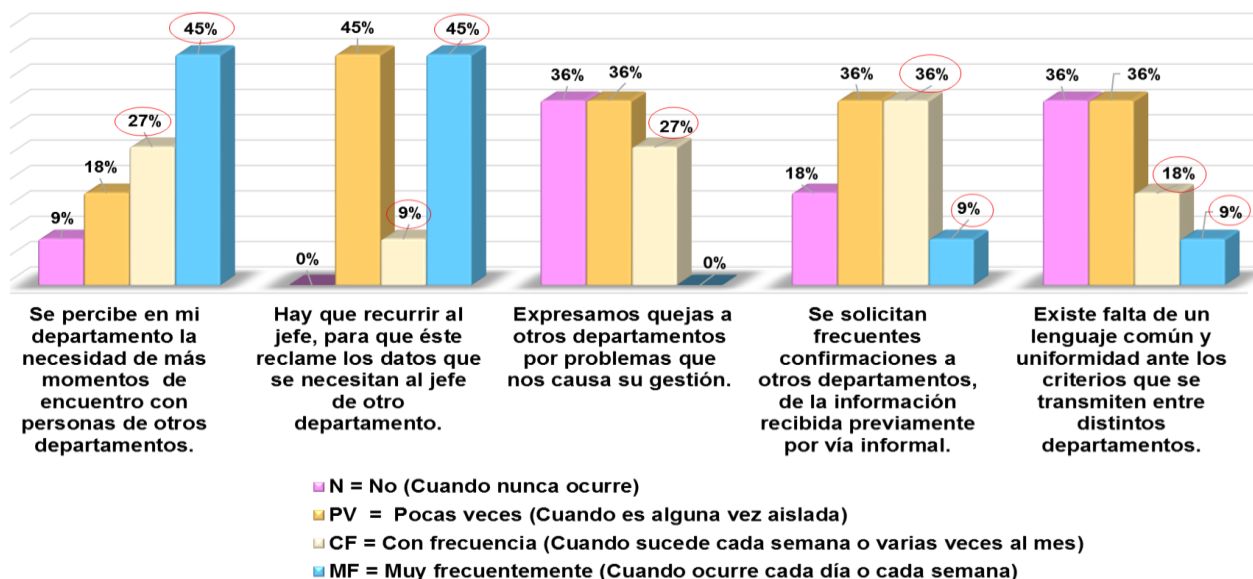


Figura 6: Resultados parciales de la encuesta

Fuente: Propia

Es necesario mencionar algunos aspectos positivos de la comunicación interdepartamental en el grupo, expresan que no hay bromas o críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos, que los objetivos del departamento no entra en contradicción con los de otras áreas, no hay comentarios chistosos sobre el contenido de las notas de las otras áreas y perciben que hay transparencia en la información que circula entre departamentos, en la figura 7 se representaron los resultados de esos análisis.

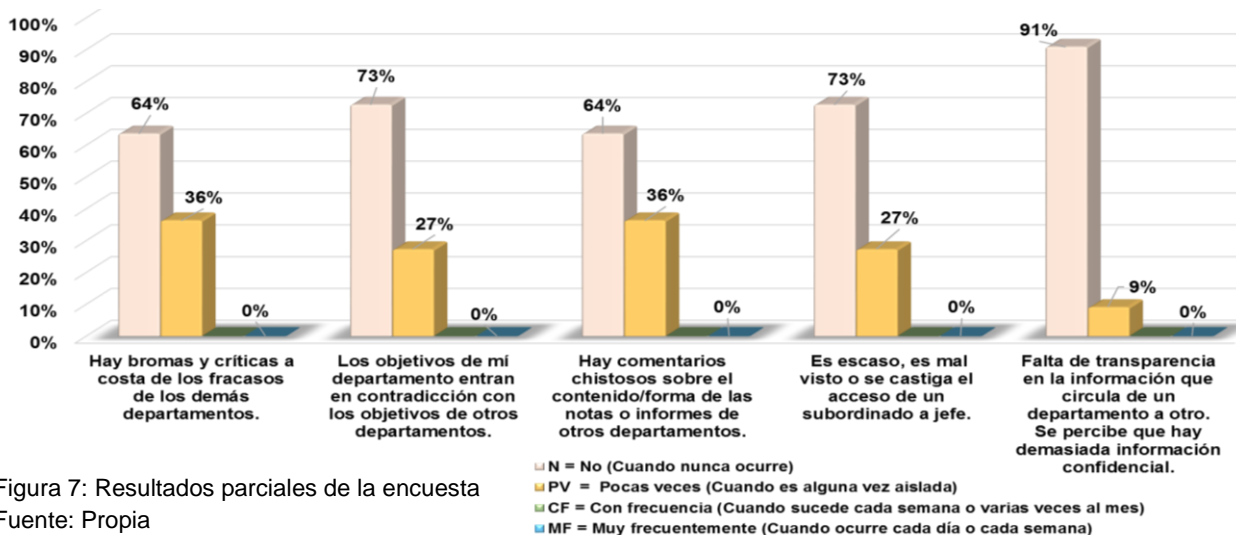


Figura 7: Resultados parciales de la encuesta
Fuente: Propia

El estudio de los resultados refleja que en la comunicación interdepartamental se presentan deficiencias que provocan insatisfacciones entre los miembros del grupo. Estas pudieran tener una incidencia negativa, en menor o mayor grado, en los diferentes procesos que realiza el grupo (incluida su dirección) y su buen desempeño de la organización.

La apertura de más espacios de encuentros entre los especialistas de las diferentes áreas, favorecería el intercambio de opiniones e información proporcionándole a la organización una mayor coordinación, integración de los resultados del trabajo y al mismo tiempo un mejor control de la comunicación informal; además le disminuye a los directivos la sobrecarga de trabajo al no tener ellos mismos que solicitar la información de otras áreas.

Comunicación intradepartamental

El análisis del test permitió evaluar que el 73% presenta tendencia de media a altas necesidades en la comunicación, la misma funciona pero con distorsiones y lagunas, solo el 27% presenta una comunicación aceptable. En la figura 8 se representaron los resultados obtenidos.

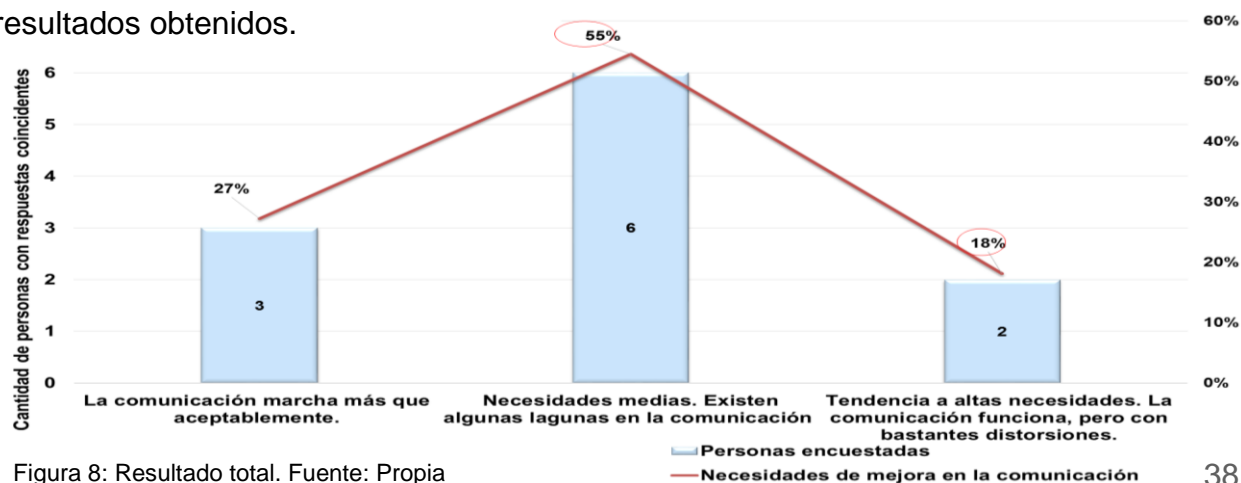


Figura 8: Resultado total. Fuente: Propia

El análisis de los ítems del test refleja que: el 91% percibe retraso en la entrega de datos, ello pudiera estar dado por las deficiencias de la comunicación interpersonal, un 55% expresa que hay competitividad individualista, cada uno va a lo suyo, esto pudiera provocar que afloren sentimientos de rivalidad entre colegas y conflictos interpersonales.

Presentan el 91% criterios de que existen personas que preguntan sobre la información que se emite por escrito, para el 72% existe falta de iniciativa las tareas se hacen cuando las pide el jefe, para el 64% existen errores reiterados en procesos compartidos, pudiera estar dado por la presencia de barreras comunicacionales como la falta de claridad en los mensajes, la deficiente comprensión de los mismos y la ocurrencia de una de mala escucha.

Para un 73% existe el sentimiento de reunionitis, el 64% percibe que hay tareas de las que nadie es o se hace responsable, existe para el 73% rumor antes de que aparezca por vía formal, expresa el 91% que al salir de una reunión se han entendido cosas diferentes. Infiriéndose con estos elementos la existencia de barreras comunicacionales.

Un 54% percibe la existencia de quejas que se repiten, mientras que el 55% expresa que un mismo error se repite en personas distintas.

Los análisis anteriores se reflejan en la figura 9.

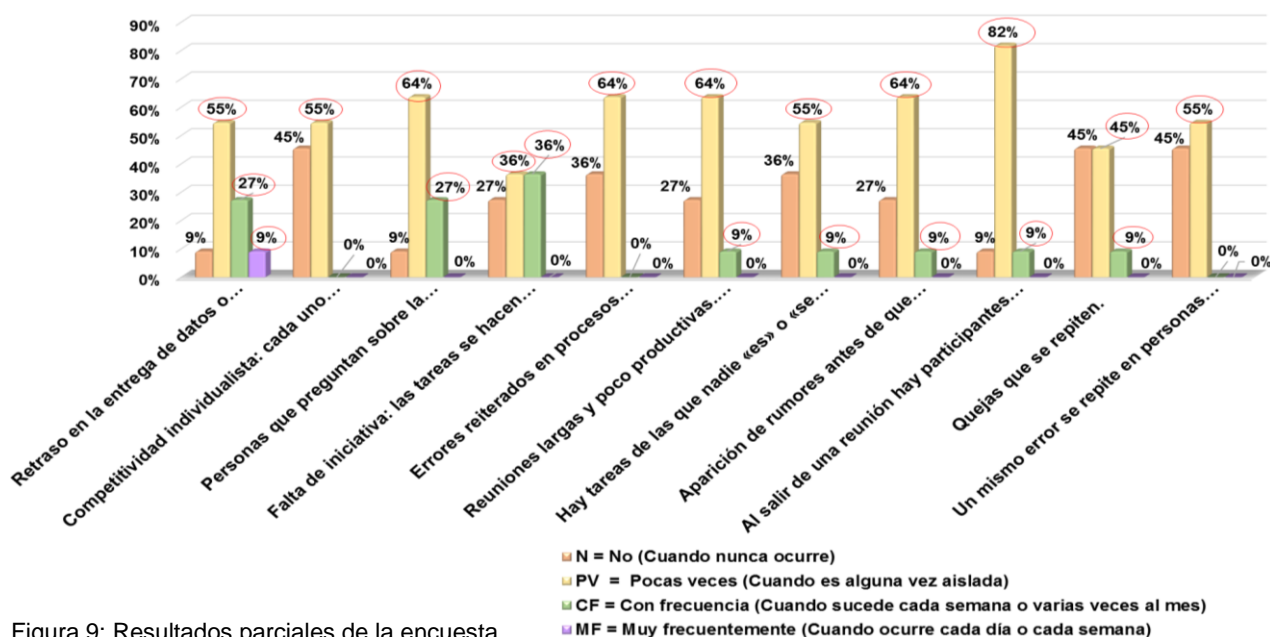
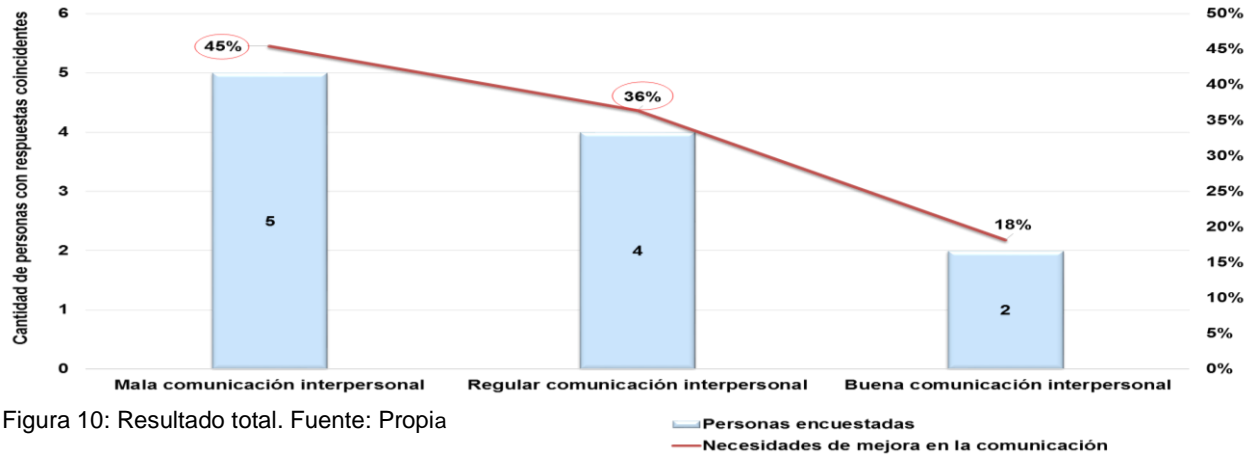


Figura 9: Resultados parciales de la encuesta
Fuente: Propia

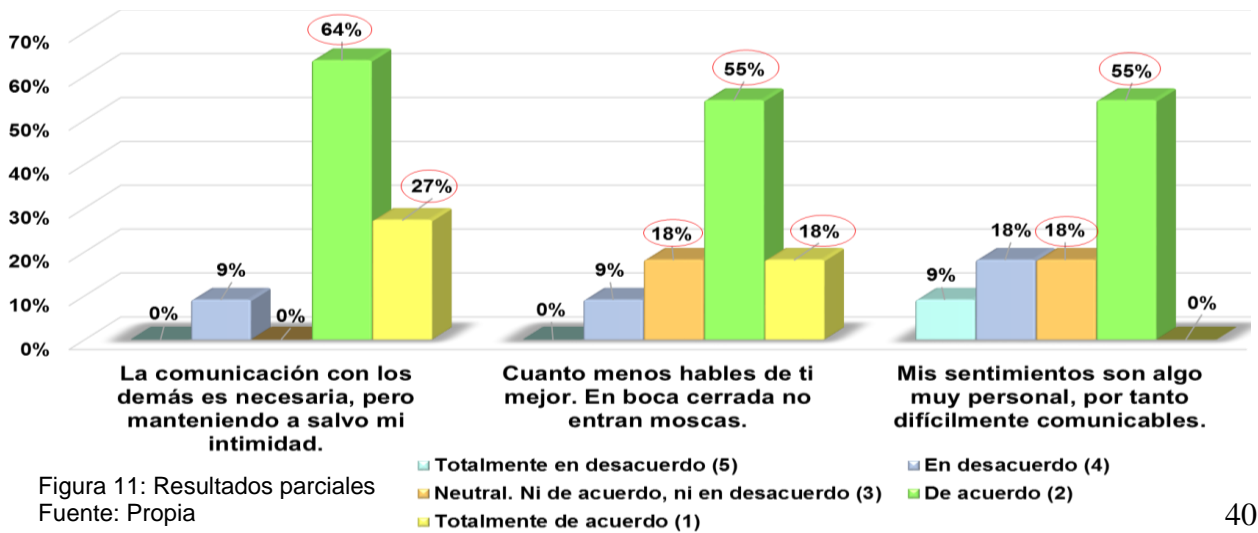
El análisis de los resultados refleja que en la comunicación del grupo se presenta insuficiencias que provocan insatisfacciones entre los miembros, se percibe la necesidad de establecer procesos de comunicación interna, de buena escucha y retroalimentación oportuna en la comunicación al interior del departamento, para evitar que en el futuro puedan crearse conflictos entre directivos y subordinados, subordinados-subordinados.

Comunicación interpersonal

Los resultados obtenidos reflejaron que el 82% de los miembros del grupo presentan problemas en la comunicación interpersonal, solo un 18% no presenta problemas, en la figura 10 se reflejan los valores totales alcanzados.



Los elementos que aportan esta valoración se identifican en las respuestas obtenidas, las cuales señalan un déficit en la comunicación interpersonal entre los miembros del grupo cuando expresa un 91% que la comunicación es necesaria, manteniendo a salvo su intimidad, mientras que el 73% manifiesta que mientras menos habla de su persona es mejor y el 91% opina que sus sentimientos son muy personales por lo que difícilmente lo comuniquen, (ver figura 11).



Puede señalarse que la comunicación interpersonal dentro del grupo presenta serios problemas y se percibe la reserva de ideas, sentimientos u opiniones, limitando los lazos de amistad y fraternidad. La comunicación que establecen es fundamentalmente para el sostenimiento de las actividades laborales.

Estilos de comunicación

El estilo predominante en los encuestados es el de persona con un 55%, algo favorable para el grupo ya que este tipo de estilo corresponde a individuos que generalmente hablan de necesidades, expectativas y autodesarrollo, el 18% con estilo de proceso, personas con tendencia a la sistematicidad, lógica, encausados en función de su trabajo, mientras que el 18% reflejó como predominante a la vez dos estilos de comunicación, basado en el estilo de persona (9% persona-acción) y (9% persona-proceso).

Solamente un 9 % presenta estilo de comunicación ideas, por lo general son carismáticos, difíciles de entender, creativos, llenos de idea.

En la figura 12 se aprecian los diferentes estilos los cuales pudieran integrarse para lograr una efectiva comunicación.

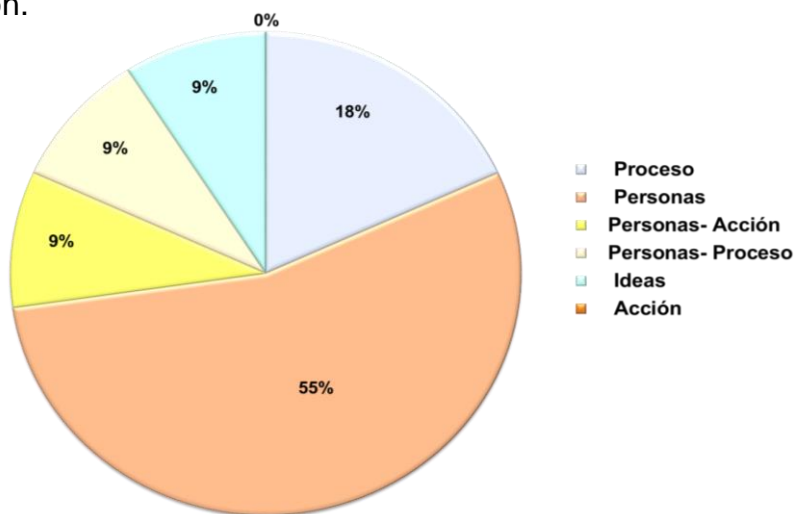


Figura 12: Resultado total del test

Fuente: Propia

Que predomine en el grupo el estilo de comunicación **persona** es algo favorable a tener en cuenta para el mejoramiento de la comunicación interna, por lo general son individuos sensitivos, emocionales y perceptivos, pragmáticos, directos al grano.

Valoración general comunicación

El análisis integral de los resultados de la dimensión refleja que la comunicación del grupo presenta deficiencias, identificándose las siguientes:

- La comunicación se circunscribe principalmente para la actividad laboral.
- A los miembros les resulta difícil exponer sus puntos de vistas, temen que estos sean cuestionados.
- Existen problemas en la capacidad de escucha.
- Es insuficiente y deficitaria la comunicación interna y retroalimentación oportuna.
- En la comunicación interpersonal se evidencian deficiencias que limitan las relaciones interpersonales.

No obstante es un grupo comunicativo con un estilo predominante persona, lo cual favorece a que se implanten medidas que ayuden a restaurar las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo y las áreas deficitarias de comunicación existente.

Motivación McClelland

La figura 14 refleja los resultados de las puntuaciones obtenidas en el test, las cuales indican que para el grupo la motivación de logro se encuentran en primera instancia, la de afiliación posteriormente y por último la de poder.

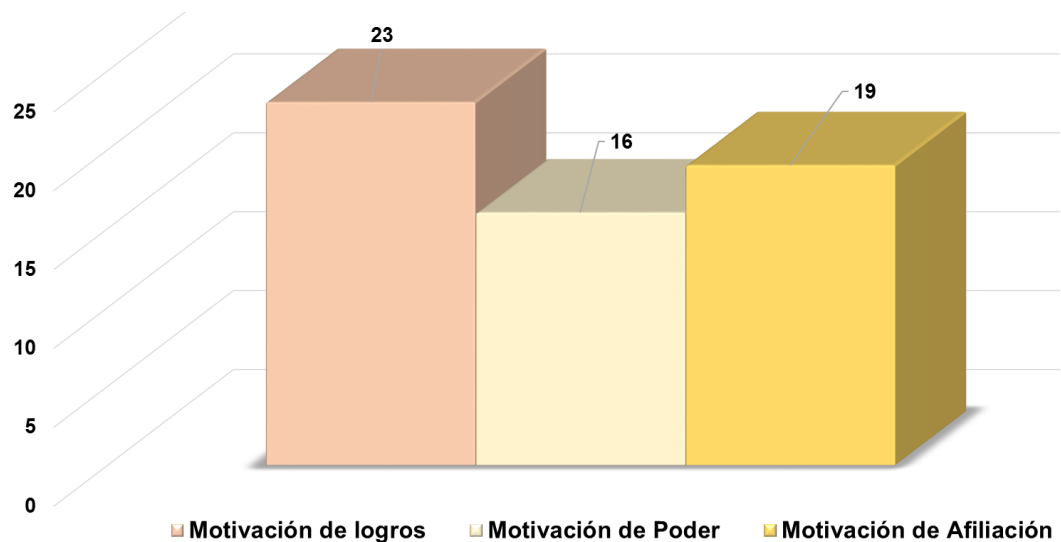


Figura 14: Resultado total. Fuente: Propia

En el análisis de los resultados, tabla 6, se aprecia que el 100% del grupo pone empeño en mejorar su rendimiento, al 90% les gustan los retos difíciles, a un 82% les gusta saber cómo han avanzado al terminar la actividad, el 91% necesitan metas realistas y alcanzarlas y al 82% les agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil. Elementos que evidencian fuentes motivacionales de logro.

Tabla 6: Resultado parciales

Motivación de logro	TD* (1)	D** (2)	N*** (3)	A**** (4)	TA***** (5)
1- Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento anterior en el trabajo	0%	0%	0%	9%	91%
4- Me gustan los retos difíciles	9%	0%	0%	45%	45%
7- Me gusta saber cómo he avanzado cuando termino mis actividades	0%	9%	0%	27%	64%
10- Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas	0%	0%	18%	18%	64%
13- Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil	0%	0%	18%	18%	64%

Fuente: Propia.

Leyenda: TD*: Totalmente de acuerdo, D**: Desacuerdo, N***: Neutral, A****: Acuerdo, TA*****: Totalmente de acuerdo.

Se perciben elementos que son fuentes motivacionales de afiliación, tabla 7, cuando el 45% de los integrantes con frecuencia, se encuentra hablando con las personas que le rodean de situaciones no laborales, al 63% les gusta agradarle a los demás, el 73% tiende a establecer relaciones con los compañeros de trabajo, a un 45% le gusta formar parte del grupo y de la organización y al 63% les gusta trabajar más con otras personas que solos.

Tabla 7: Resultado parciales

Motivación afiliación	TD* (1)	D** (2)	N*** (3)	A**** (4)	TA***** (5)
3- Con frecuencia, me encuentro hablando, con las personas que me rodean, de situaciones no laborales	9%	0%	45%	27%	18%
6- Me gusta agradarle a los demás	0%	9%	27%	27%	36%
9-Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo	0%	9%	18%	18%	55%
9- Me gusta formar parte de grupos y organizaciones	18%	9%	27%	27%	18%
12- Me gusta más trabajar con otras personas que solo	0%	0%	36%	27%	36%

Fuente: Propia. Leyenda: TD*: Totalmente de acuerdo, D**: Desacuerdo, N***: Neutral, A****: Acuerdo, TA*****: Totalmente de acuerdo.

Que las motivaciones de logro y afiliación sean predominantes, facilitan el desarrollo de los objetivos organizacionales en el grupo y el mejoramiento del clima organizacional.

Identificación de las preferencias en la motivación. Pirámide Maslow

Los resultados del test se reflejan en la figura 15, donde se observa que el grupo identifica las necesidades de autorrealización en primer lugar, seguidas de las sociales y fisiológicas, y por último las de seguridad y estima, expresando que las motivaciones de orden superior (las sociales, de estima y de auto-realización) son prioritarias ante las de orden inferior (fisiológicas y de seguridad).



Figura 15: Resultado total. Fuente: Propia

En el análisis de los resultados en cuanto a la medición de las necesidades de autorrealización, tabla 8, se manifiesta la inclinación del grupo hacia las mismas cuando el 73% expresa que si renuncia a un puesto lo más probable sería porque el mismo careciera de un significado personal para ellos, para el 82% las recompensas más importantes en el trabajo son las que provienen del trabajo mismo, las asignaciones de trabajos importantes y desafiantes.

Un 45% manifiesta que sufriría más su moral en un trabajo donde se sintiera ahogado e incapaz de crecer, en cuanto a decidir si deben aceptar o no un ascenso el 72% estaría más preocupado con que pudiera explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más creativo, mientras que el 73% consideraría cambiar de trabajo si su puesto actual no le proporciona una oportunidad de aprender y crecer, el 73% aceptaría un nuevo puesto si pusiera a prueba su potencial y un 82% realizaría tiempo extra si el trabajo fuera retador.

Tabla 8: Resultados parciales

Necesidades de autorrealización	-I		N+ N-	+I	
	1	2	3	4	5
Si yo fuera a renunciar a un puesto, lo más probable sería porque: E_____ el trabajo carecía de un significado personal para mí.	9%	9%	9%	18%	55%
Para mí, las recompensas más importantes en el trabajo son las que provienen: A_____ del trabajo mismo...asignaciones de trabajos importantes y desafiantes.	18%	0%	0%	18%	64%
Mi moral sufriría más en un trabajo en donde: D_____ me sintiera ahogado e incapaz de crecer.	0%	27%	27%	36%	9%
Al decidir si debo aceptar o no un ascenso, estaría más preocupado con que: E_____ pudiera explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más creativo.	0%	9%	18%	36%	36%
Consideraría cambiar el trabajo si mi puesto actual: B_____ no proporciona una oportunidad para aprender y crecer.	0%	18%	9%	9%	64%
Aceptaría un nuevo puesto si: A_____ el puesto fuera una prueba de mi potencial.	18%	9%	0%	18%	55%
Trabajaría tiempo extra si: A_____ el trabajo fuera retador.	0%	9%	9%	18%	64%

Fuente: Propia. Leyenda: -I: Menos Importante, N+N-: Ni más ni menos importante, +I: Más Importante

Significando que la mayoría de los integrantes del grupo se inclinan hacia la realización de trabajos que sean retadores, con metas que sean capaces de alcanzar y lograr resultados finales satisfactorios, esto corrobora los resultados del test de MClelland que reflejó que las motivaciones de logros es la predominante dentro del grupo.

Se percibe en la tabla 9, para algunos miembros del grupo las necesidades sociales juegan un papel fundamental y se aprecia cuando para el 45%, lo más importante acerca de un puesto, es que le proporcione la oportunidad de compañerismo y buenas relaciones humanas, el 81% plantea que su moral sufriría más en un trabajo donde sus compañeros carecieran de una actitud amistosa o fueran rencorosos, un 36% al decidir si deben aceptar o no un ascenso, estarían preocupados con que le agradaran las personas con las que trabajarían, y que pudieran congeniar.

Mientras que un 91% expresa, que la clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en uno es aquel donde hay un espíritu de familia entre los empleados y donde se comparten los mejores momentos y para el 54% la situación laboral que le ocasionaría el mayor estrés sería el tener un fuerte desacuerdo con sus compañeros.

Tabla 9: Resultados parciales

Necesidades sociales	-I		N+	+ I	
	1	2	N- 3	4	5
En forma global, lo más importante para mí acerca de un puesto, es que: B_____ me proporcione la oportunidad de compañerismo y buenas relaciones humanas.	9%	18%	27%	36%	9%
Mi moral sufriría más en un trabajo en donde: C_____ mis compañeros carecieran de una actitud amistosa o fueran rencorosos.	0%	0%	18%	36%	45%
Al decidir si debo aceptar o no un ascenso, estaría más preocupado con que: D_____ me agradaran las personas con las que trabajaría, y que pudiéramos congeniar.	18%	18%	27%	27%	9%
La clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en mí, es uno en donde: A_____ hay un espíritu de familia entre los empleados y donde compartimos los buenos momentos.	0%	0%	9%	27%	64%
La situación laboral que me ocasionaría el mayor estrés sería: A_____ tener un fuerte desacuerdo con mis compañeros.	9%	36%	0%	27%	27%

Fuente: Propia. Leyenda: -I: Menos Importante, N+N-: Ni más ni menos importante, +I: Más Importante.

Que la necesidad de tener un ambiente familiar donde todos puedan congeniar y tener buenos momentos sea importante en algunos integrantes del grupo, es esencial para implementar las medidas en los aspectos deficitarios que presentan.

El análisis de las necesidades fisiológicas presentadas en la tabla 10, se percibe cuando para el 72% lo más importante acerca de un puesto es que el sueldo sea suficiente para satisfacer sus necesidades, un 63% reflexiona que si fuera a renunciar a un puesto, lo más probable sería porque este era peligroso, con equipo inadecuado o pobres procedimientos de seguridad, para el 36% es importante al decidir si debe aceptar o no ascenso, si la recompensa económica fuera satisfactoria, mientras que el 45% consideraría cambiar el puesto de trabajo actual si este no le proporciona recompensas económicas.

Tabla 10: Resultados parciales

Necesidades fisiológicas	- I		N+ N-	+ I	
	1	2	3	4	5
En forma global, lo más importante para mí acerca de un puesto, es que: A____ el sueldo sea suficiente para satisfacer mis necesidades.	0%	18%	9%	36%	36%
Si yo fuera a renunciar a un puesto, lo más probable sería porque: A____ se trataba de un puesto peligroso, tal como trabajar con equipo inadecuado o pobres procedimientos de seguridad.	9%	18%	9%	27%	36%
Al decidir si debo aceptar o no un ascenso, estaría más preocupado con que: C____ la recompensa económica fuera satisfactoria.	18%	9%	36%	18%	18%
Consideraría cambiar el trabajo si mi puesto actual: E____ no proporciona recompensas económicas.	36%	18%	0%	9%	36%

Fuente: Propia. Leyenda: -I: Menos Importante, N+N-: Ni más ni menos importante, +I: Más Importante.

En cuanto a las necesidades de seguridad, tabla 11, refleja que para el 36% de los integrantes lo más importante para ellos acerca de su puesto, es que sea seguro con buenos beneficios, para un 54% su moral sufriría más en un trabajo donde el futuro fuera imprevisible, el 36% consideraría cambiar el puesto si este no ofreciera seguridad y beneficios adicionales y el 45% trabajaría tiempo extra si deben llevarlo a cabo para conservar su puesto.

Tabla 11: Resultados parciales de las motivaciones de seguridad

Necesidades de seguridad	- I		N+ N-	+ I	
	1	2	3	4	5
En forma global, lo más importante para mí acerca de un puesto, es que: C____ sea un puesto seguro con buenos beneficios para el empleado.	18%	9%	36%	18%	18%
Mi moral sufriría más en un trabajo en donde: A____ el futuro fuera imprevisible.	0%	18%	27%	27%	27%
Consideraría cambiar el trabajo si mi puesto actual: A____ no ofrece seguridad y beneficios adicionales.	9%	27%	27%	27%	9%
Trabajaría tiempo extra si: D____ debo llevarlo a cabo para conservar mi puesto.	27%	9%	18%	36%	9%

Fuente: Propia. Leyenda: -I: Menos Importante, N+N-: Ni más ni menos importante, +I: Más Importante.

Las necesidades de estima se perciben en el grupo cuando el 45% expresa que la clase de trabajo que sacaría a relucir lo mejor de ellos es donde existen reconocimientos de los logros, un 36% consideraría cambiar de trabajo si el actual no proporcionara el reconocimiento del desempeño, para el 36% la situación laboral que les ocasionaría mayor estrés sería el que no se aprecie la calidad del trabajo y el 27% trabajaría tiempo extra si la organización reconociera su contribución, (ver tabla 12).

Tabla 12: Resultados parciales de las motivaciones de estima

Necesidades de estima	- I		N+ N-	+ I	
	1	2	3	4	5
La clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en mí, es uno en donde: E_____ hay reconocimiento de los logros.	36%	9%	9%	36%	9%
Consideraría cambiar el trabajo si mi puesto actual: C_____ no proporciona el reconocimiento de mi desempeño.	27%	9%	27%	36%	0%
La situación laboral que me ocasionaría el mayor estrés sería: E_____ el que no se me aprecie por la calidad de mi trabajo.	27%	18%	18%	9%	27%
Trabajaría tiempo extra si: E_____ la compañía reconoce mi contribución.	36%	18%	18%	27%	0%

Fuente: Propia. Leyenda: -I: Menos Importante, N+N-: Ni más ni menos importante, +I: Más Importante.

En el análisis se detectaron elementos que identifican la presencia de aspectos que no constituyen fuentes de motivación para el grupo.

Para un 81% no es importante que de manera global un puesto de trabajo le conceda libertad y la oportunidad de expresarse, el 72% define que para ellos las recompensas más importantes en el trabajo no son las que provienen de los aspectos humanos del trabajo, como la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso del equipo.

Otro 54% expone que no es tan importante la clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en uno, cuando puede ver los resultados de su trabajo desde el punto de vista de sus valores, el 90% no consideraría cambiar el trabajo si el puesto actual no permitiera contactos personales cercanos, mientras que un 54% expresa que no es importante el no poder expresarse, no le ocasionaría el mayor estrés laboral.

Para un 63% no es tan importante aceptar un nuevo puesto si fueran probables las buenas relaciones con los compañeros y asociados en el negocio y un 90% expresa que no es importante trabajar tiempo extra si sus compañeros tuvieran también trabajo con tiempo extra, se percibe como cada cual va lo suyo.

En la tabla 13 se exponen los análisis anteriores, donde se percibe que para algunos miembros no son fuentes de motivación el poder expresarse libremente, ser un miembro valioso del equipo y tener buenas relaciones con los compañeros, logrando preservar su interioridad y puntos de vistas, manteniendo a salvo su intimidad y limitando las relaciones interpersonales; estos hallazgos fueron detectados en el análisis de la dimensión de comunicación.

Tabla 13: Resultados parciales del test

¿Cuáles necesidades son más importantes para usted?	- I		N+ N-	+I	
	1	2	3	4	5
<u>Necesidades de autorrealización</u>					
1.-En forma global, lo más importante para mí acerca de un puesto, es que: D_____ me conceda libertad y la oportunidad de expresarme.	18%	36%	27%	9%	9%
<u>Necesidades sociales</u>					
3.- Para mí, las recompensas más importantes en el trabajo son las que provienen: E_____ de los aspectos humanos del trabajo...esto es, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso de un equipo.	0%	36%	36%	18%	9%
<u>Necesidades de autorrealización</u>					
6.- La clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en mí, es uno en donde: D_____ puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de mis valores.	0%	27%	27%	27%	18%
<u>Necesidades sociales</u>					
7.- Consideraría cambiar el trabajo si mi puesto actual: D_____ no permite contactos personales cercanos.	27%	27%	36%	9%	0%
8.- La situación laboral que me ocasionaría el mayor estrés sería: D_____ no poder expresarme.	0%	9%	45%	36%	9%
<u>Necesidades sociales</u>					
9.- Aceptaría un nuevo puesto si: E_____ fueran probables las buenas relaciones con mis compañeros y asociados en el negocio.	0%	45%	18%	36%	0%
<u>Necesidades sociales</u>					
10.- Trabajaría tiempo extra si: C_____ mis compañeros también tuvieran trabajo con tiempo extra.	27%	27%	36%	0%	9%

Fuente: Propia. Leyenda: -I: Menos Importante, N+N-: Ni más ni menos importante, +I: Más Importante.

Mantener las necesidades de orden superior en el grupo implica la mantención de tareas con grados de complejidad elevados, exigencia del desempeño de los miembros, reconocimiento y análisis de los resultados individuales y colectivos.

¿Qué lo motiva a usted?

En el análisis de la encuesta se observa que las motivaciones de orden superior (las sociales, de estima y de auto-realización) según la definición de Maslow son las que prevalecen como prioridad, mientras que las de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) están posterior, estas valoraciones también fueron apreciadas en el análisis del nivel de importancia que le atribuyeron a sus motivaciones, ver tabla 14.

Tabla 14: Resultado total del nivel de importancia

Autodiagnóstico ¿Qué lo motiva a usted?	Nivel de importancia	Necesidades Maslow
1 El contenido del trabajo. (Me gusta hacer lo que hago)	1	Autorrealización
4 Me gusta ser competente en mi trabajo	2	Autorrealización
8 Las posibilidades de desarrollo profesional	3	Autorrealización
13 Poder participar en las decisiones y solución de los problemas	4	Autorrealización
5 Posibilidad de tener una estimulación económica	5	Seguridad
12 Las relaciones con mis superiores	6	Social
11 La posibilidad de ser creativo en mi trabajo	7	Estima
3 El reconocimiento social de mi trabajo	8	Estima
2 Las condiciones del centro.(Higiene, belleza, tranquilidad, agradable)	9	Seguridad
7 Las relaciones con mis compañeros de trabajo	10	Social
9 El placer de darle un buen servicio al cliente	11	Social
14 El salario	12	Seguridad
10 La calidad de la comida del comedor	13	Fisiológica
6 El aseo personal (La jaba)	14	Fisiológica

Fuente: Propia

En el análisis del test se perciben las motivaciones de orden superior cuando expresa el 91% que el contenido de su trabajo le gusta, al 100% les encanta ser competentes, el 91% tener relaciones con sus compañeros, es importante para el 73% tener posibilidades de desarrollo profesional, les place al 100% darle un buen servicio a los clientes, al 91% le gusta tener la posibilidad de ser creativos en su trabajo y un 91% tener buenas relaciones con sus superiores, en la figura 17 se representaron los resultados obtenidos.

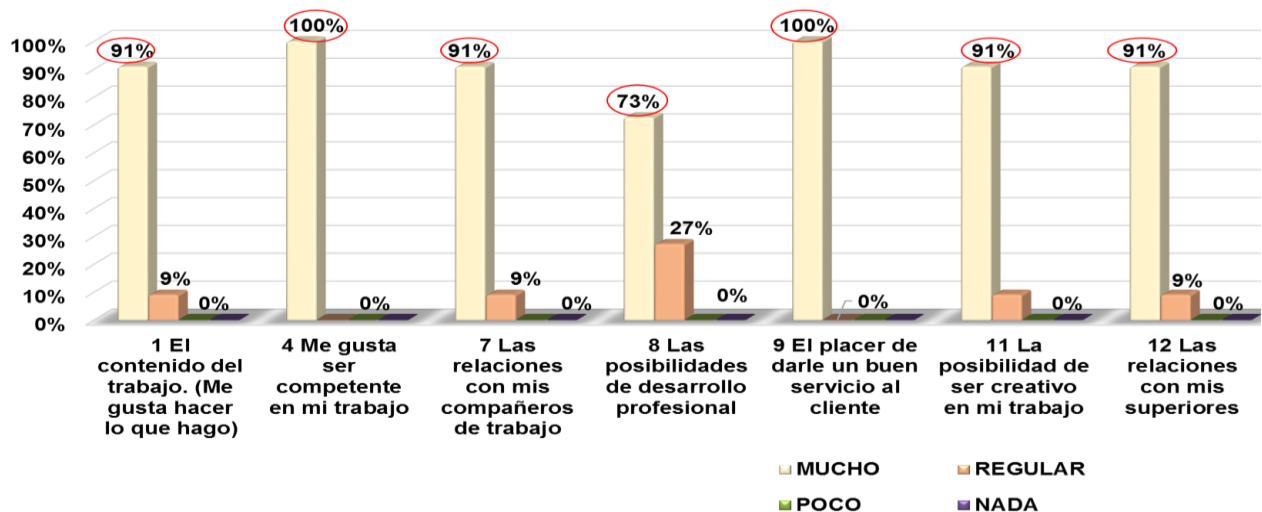


Figura17: Resultados parciales del test

Fuente: Propia

Valoración general de Motivación

El análisis integral de las encuestas refleja:

- Que las motivaciones de orden superior (las sociales, de estima y de auto-realización) según Maslow o de logro y afiliación según McClelland, son predominantes en el grupo.
- Mientras que las motivaciones de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) según Maslow o de poder según McClelland, no son factor motivante en el grupo.
- Se observa la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación.
- Mantener las motivaciones de orden superior según Maslow o de logro y afiliación según McClelland, es esencial para el grupo.

Valoración general de las relaciones interpersonales

Los análisis de los test comunicación interdepartamental, comunicación intradepartamental y comunicación interpersonal, comprendidos en la dimensión de comunicación y el test identificación de las preferencias en la motivación abarcado en la dimensión motivación, confirman la existencia de malas relaciones interpersonales; que pudiera estar dado por la presencia de barreras comunicacionales como la falta de claridad en los mensajes, la deficiente comprensión de los mismos y la mala escucha que presentan los integrantes del grupo.

Valoración general del liderazgo

La rejilla o grid gerencial permitió identificar y clasificar el estilo administrativo del líder, ubicándolo en una administración en equipo, donde la "preocupación por la producción" incluye las actitudes del superior hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del equipo, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

En igual forma la "preocupación por las personas" se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que de la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

En la figura 13 se aprecian los resultados totales obtenidos con la aplicación del test, donde ocho de los encuestados ubican su puntuación en 9,9, dos en la puntuación de 8,9 y uno en la puntuación de 7,8, apreciándose que la totalidad enmarcan el estilo administrativo en equipo.

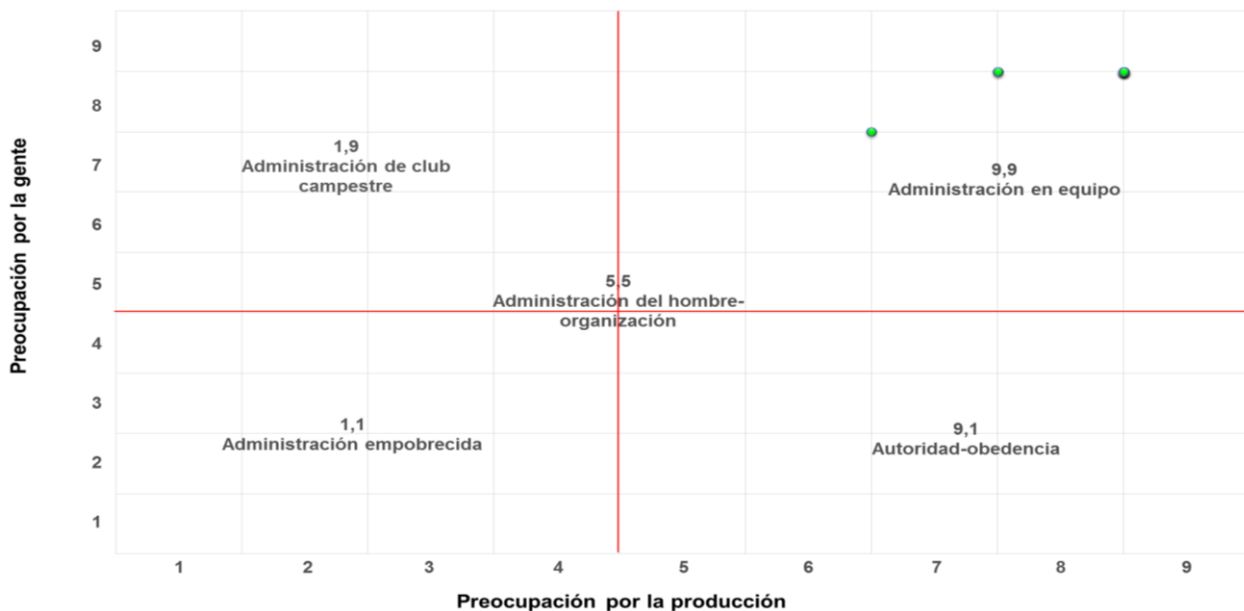


Figura 13: Resultado total de liderazgo
Fuente: Propia

En el test también se identificaron las características positivas y negativas que perciben los integrantes del grupo del líder actual, las mismas se agruparon en la tabla 5.

Tabla 5: Características del líder

Líder actual	
Características positivas	Características negativas
Inteligente	Gritona
Honesta	No escucha otros criterios
Trabajadora	Excesivo control de las tareas productivas
Defiende a sus trabajadores	
Responsable	

Fuente: Propia

Revelándose que aunque su el estilo de dirección es de administración en equipo, el líder debe trabajar en las características negativas que percibe el grupo.

Satisfacción

Este test permitió evaluar la satisfacción a través de los siguientes factores:

- Satisfacción con la dirección fue estimado por el 86% de satisfecho.
- Participación para el 82% es satisfactoria.
- Satisfacción con el trabajo fue valorado por un 82% de satisfactorio.
- Motivación para el 98% es satisfactoria.
- echo con el factor motivación.

En la figura 18 se reflejan los resultados obtenidos.

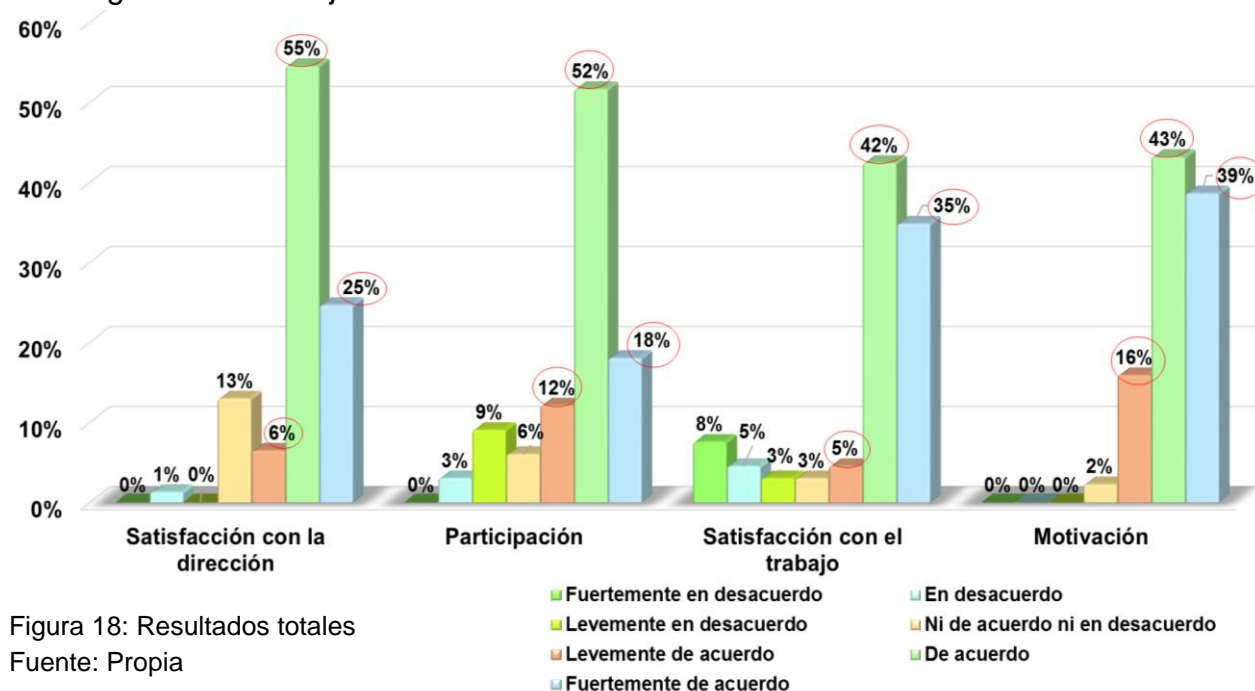


Figura 18: Resultados totales

Fuente: Propia

El estudio de cada factor permitió evidenciar los resultados generales obtenidos de la satisfacción del grupo.

En cuanto al factor satisfacción con la dirección expresa el 81% que sus superiores valoran altamente los resultados de sus trabajos, el 100% se siente apoyado por el jefe en todo momento, para el 100% se discuten las decisiones que le competen directamente, un 90% sabe cuándo están laborando satisfactoriamente o no, el 81% siente que el jefe se preocupa por sus problemas personales.

Mientras que el 63% conoce lo que esperan de él y el 82% expresa que el jefe se preocupó en reconocer que son un apoyo para él, (ver tabla 12).

Tabla 12: Resultados parciales, factor satisfacción con la dirección

Factor satisfacción con la dirección	FD*	D**	LD***	NA ND****	LA*****	A*****	FA*****
3 Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.	0%	0%	0%	18%	0%	45%	36%
5 Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.	0%	0%	0%	0%	9%	55%	36%
7 Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.	0%	0%	0%	0%	0%	73%	27%
11 Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.	0%	9%	0%	0%	9%	45%	36%
13 Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.	0%	0%	0%	18%	9%	45%	27%
15 Conozco lo que mis jefes esperan de mí.	0%	0%	0%	36%	9%	45%	9%
17 Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.	0%	0%	0%	18%	9%	73%	0%

Fuente: Propia. Leyenda: FA*: Fuertemente en desacuerdo, D**: En desacuerdo, LD***: Levemente en desacuerdo, NA ND****: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, LA*****: Levemente de acuerdo, A*****: De acuerdo, FA*****: Fuertemente de acuerdo

El factor participación fue valorado por un 91% estar en desacuerdo que en su trabajo se reconocen más a las personas por otros motivos que por los resultados del trabajo, un 63% cree que puede progresar en su trabajo y ascender en jerarquía, el 91% se siente contento con el nivel de participación que tienen en la toma de decisiones, (ver tabla 13).

Tabla 13: Resultados parciales, factor participación

Factor participación	FD*	D**	LD***	NA ND****	LA*****	A*****	FA*****
4 En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.	36%	55%	0%	0%	9%	0%	0%
12 Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía	0%	9%	18%	9%	27%	27%	9%
16 Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.	0%	0%	0%	9%	9%	73%	9%

Fuente: Propia. Leyenda: FA*: Fuertemente en desacuerdo, D**: En desacuerdo, LD***: Levemente en desacuerdo, NA ND****: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, LA*****: Levemente de acuerdo, A*****: De acuerdo, FA*****: Fuertemente de acuerdo

Mientras que en el factor satisfacción con el trabajo, tabla 14, el 100% coincide en estar de acuerdo en experimentar sensación de satisfacción personal, también para el 100% las tareas que realizan las ven como un reto a su creatividad, sienten satisfacción con el trabajo que realizan y experimentan una sensación de responsabilidad con el trabajo, el 82% piensa permanecer en el centro.

Sin embargo el 91% aprecia que la remuneración salarial por el trabajo que realizan no es la apropiada.

Tabla 14: Resultados parciales, factor satisfacción con el trabajo

Factor satisfacción con el trabajo	FD*	D**	LD***	NA ND****	LA*****	A*****	FA*****
1 Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.	0%	0%	0%	0%	0%	27%	73%
2 Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto...	0%	0%	0%	0%	18%	45%	36%
10 En general, experimento una sensación de satisfacción...	0%	0%	0%	0%	0%	64%	36%
18 He pensado permanecer en mi centro de trabajo	0%	0%	9%	9%	9%	55%	18%
19 Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.	45%	27%	9%	9%	0%	0%	9%
20 Creo que experimento una sensación de responsabilidad ...	0%	0%	0%	0%	0%	64%	36%

Fuente: Propia. Leyenda: FA*: Fuertemente en desacuerdo, D**: En desacuerdo, LD***: Levemente en desacuerdo, NA ND****: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, LA*****: Levemente de acuerdo, A*****: De acuerdo, FA*****: Fuertemente de acuerdo

En el factor motivación coinciden en estar de acuerdo el 100% cuando expresan que encuentran ayuda en el trabajo con otros compañeros, el 91% se siente seguro y estable en el trabajo y un 100% siente satisfacción con las relaciones humanas que existen en el grupo, en la tabla 15 se reflejan los resultados de este factor.

Tabla 15: Resultados parciales, factor motivación

Factor motivación	FD*	D**	LD***	NA ND****	LA*****	A*****	FA*****
6 Encuentro AYUDA para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.	0%	0%	0%	0%	18%	45%	36%
9 Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.	0%	0%	0%	9%	18%	36%	36%
14 Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.	0%	0%	0%	0%	27%	27%	45%

Fuente: Propia. Leyenda: FA*: Fuertemente en desacuerdo, D**: En desacuerdo, LD***: Levemente en desacuerdo, NA ND****: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, LA*****: Levemente de acuerdo, A*****: De acuerdo, FA*****: Fuertemente de acuerdo

Satisfacción laboral

El análisis de este test para la determinación de la satisfacción laboral, posibilitó valorar como la mayoría de las dimensiones fueron tendientes a un resultado positivo, lo que facilitó comprobar la existencia de satisfacción en el grupo.

Los diferentes factores presentaron resultados favorables:

- Conocimiento de su organización el 51%.
- Sentido de pertenencia un 77%.
- Motivación – reconocimiento el 79%.
- Satisfacción con el trabajo el 85%.
- Participación el 67%.
- Satisfacción con la dirección un 67%.
- Buenas las relaciones con la dirección el 71%.

En la figura 19 se exponen los resultados.

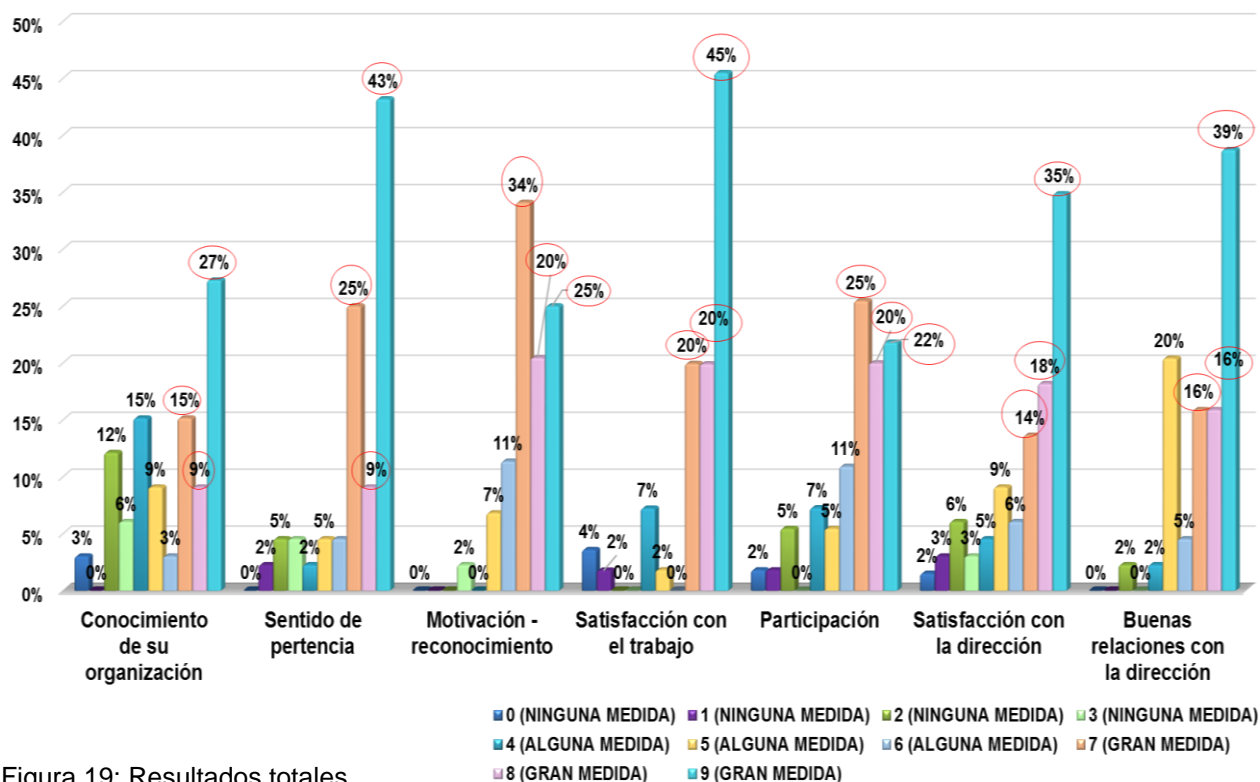


Figura 19: Resultados totales.

Fuente: Propia

En el análisis de los factores se detectaron elementos que identifican la presencia de aspectos carentes en el grupo como:

- Un 36% siente que no todos luchan por los mismos objetivos.
- El 63% expresa que no conocen los objetivos a mediano plazo de su área de actividad en la organización.
- Mientras que el 54% percibe que su jefe no lo escucha.
- Desconoce un 54% los objetivos a largo plazo de la organización.
- Sienten el 63% que a su jefe le resulta difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones.

En la tabla 15 se reflejan los resultados según el factor.

Tabla 15: Resultados parciales del test

En qué medida usted...	Ninguna medida				Alguna medida			Gran medida		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<u>Sentido de pertenencia</u>										
5 Siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos	0%	9%	9%	18%	0%	0%	0%	27%	0%	36%
<u>Conocimiento de la organización</u>										
7 Conoce los objetivos a mediano plazo(un año)de su área de actividad en la organización	0%	0%	9%	9%	18%	27%	0%	9%	9%	18%
<u>Satisfacción con la dirección</u>										
8 Percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted	0%	9%	27%	9%	9%	0%	0%	18%	9%	18%
<u>Conocimiento de la organización</u>										
13 Conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización	9%	0%	27%	9%	0%	0%	9%	18%	18%	9%
<u>Satisfacción con la dirección</u>										
25 Siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones	9%	9%	9%	9%	0%	27%	27%	0%	9%	0%

Fuente: Propia

Valoración general de la satisfacción

El análisis integral de los resultados en las encuestas reflejó un alto nivel de satisfacción en general.

No obstante se apreció la existencia de algunas deficiencias como:

- La remuneración salarial por el trabajo que realizan no es la apropiada.
- El líder no posee hábitos de escucha.
- El líder no adapta sus métodos de trabajo y estilo a las situaciones nuevas que surgen.
- Tienen desconocimiento de los objetivos a mediano y largo plazo de la organización.

Que el grupo perciba satisfacción, beneficia al desarrollo y la aplicación de medidas en los aspectos deficitarios que presentan.

Clima laboral en la organización

Se analizaron los dos bloques que presenta el test obteniéndose los siguientes resultados.

Bloque 1

El análisis del test evaluó la existencia de un clima organizacional tendiente a positivo, en la figura 20 se observa que aunque el valor obtenido expresa la existencia de un clima positivo para llegar al clima óptimo se debe trabajar.

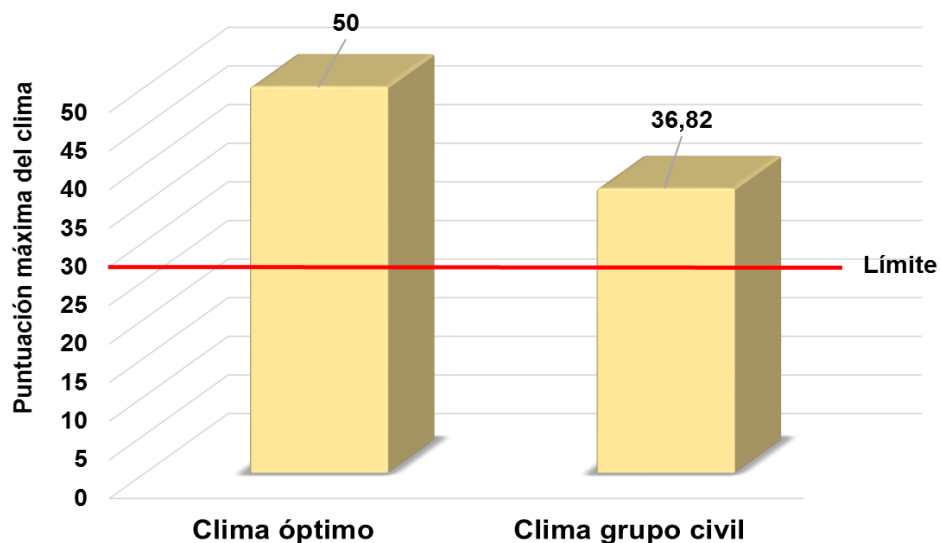


Figura 20: Resultado del clima organizacional.
Fuente: Propia

En la valoración de los resultados de este bloque se aprecia que el 36% de los miembros están desmotivados, un 45% no optimistas, el 27% desorientados, intranquilos el 45%, aislados el 27%, sin ganas de hacer un 36%, enfadados el 55%, incómodos el 45%, explotado el 63% y no valorados como persona un 36%, en la figura 21 se reflejan estos resultados.

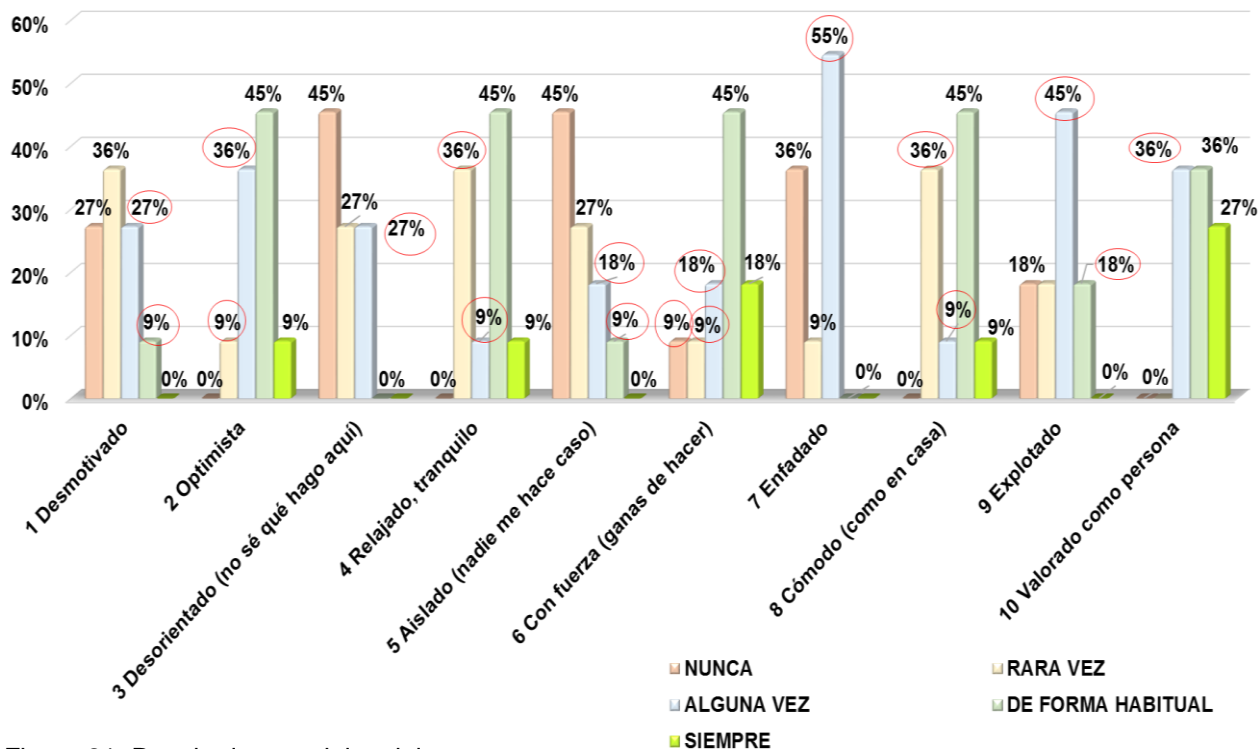


Figura 21: Resultados parciales del test.
Fuente: Propia

Bloque 2

El segundo bloque del test define las dimensiones del clima declaradas para el estudio tendiente a positivo, en la figura 22 se reflejan los resultados obtenidos de cada dimensión.

La dimensión círculos informales el 82% percibe que el ambiente laboral es distendido, propicia las relaciones positivas con los compañeros, para el 82% existe confortabilidad se encuentran a gusto con su trabajo, el 55% considera que la dimensión condiciones físicas y medio ambientales son favorables, un 27% se siente bien con la dimensión relaciones con sus superiores, mientras que un 45% aprecia positivamente la dimensión compromiso entrega, se sienten generalmente apoyados por sus compañeros.

El 91% valora que la dimensión proceso y procedimientos es positiva, existiendo la documentación necesaria para el trabajo, la dimensión participación es valorada por un

55% de favorables por ser reconocidas sus aportaciones, para el 82% la dimensión desequilibrios es valorada de favorable, no perciben en la organización amiguismo, enchufismo.

La dimensión medios técnicos tecnológicos es percibida para un 9% de positiva, disponen de los medios tecnológicos necesarios para la elaboración de la actividad, mientras que la dimensión colaboración para el 73% es positiva, existe entre los departamentos y compañeros, para el 82% la dimensión crecimiento profesional y mejora es favorable ya que perciben que en la organización pueden formarse y crecer, y un 36% expresa que la dimensión facilidad del trabajo es positiva existen condiciones necesarias de concentración, entre otras, para la ejecución de la actividad.

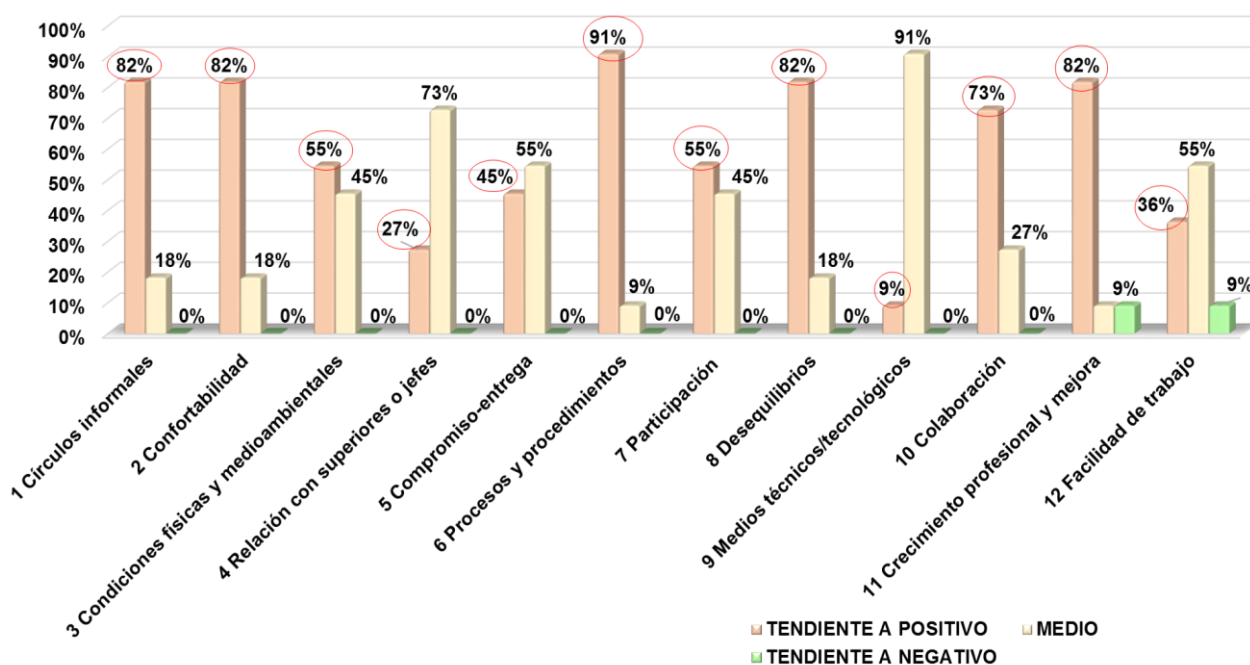


Figura 22: Resultados totales.

Fuente: Propia

En el análisis de cada una de las dimensiones se detectaron elementos que identifican la presencia de aspectos carentes como:

- Condiciones físicas y medio ambientales: el 45% expresa que existen algunas deficiencias en la iluminación, espacio, confort.
- Relación con superiores o jefes: el 73% percibe que el mismo presenta déficit de algunas características como la flexibilidad, coherencia, profesionalidad y apoyo al equipo.

- Compromiso y entrega: el 55% perciben que sus compañeros siempre que pueden declinan sus responsabilidades, empleando cualquier excusa.
- Participación: para el 45% son tenidos en cuenta para estimular solo algunos de los miembros del grupo.
- Medios técnico/tecnológicos: el 91% expresa que comparte muchos medios pero presenta dificultades para acceder a otros.
- Colaboración: el 27% percibe que la colaboración existe sólo entre los miembros del mismo departamento, o entre los que se llevan bien, no siendo así entre los departamentos.
- Crecimiento profesional y mejora: un 18% percibe que en la institución sólo algunos pueden formarse y crecer.
- Facilidad de trabajo: Un 64% expresa que no existen condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.

En la figura 23 se señalan los porcentajes que indican los elementos deficitarios encontrados.

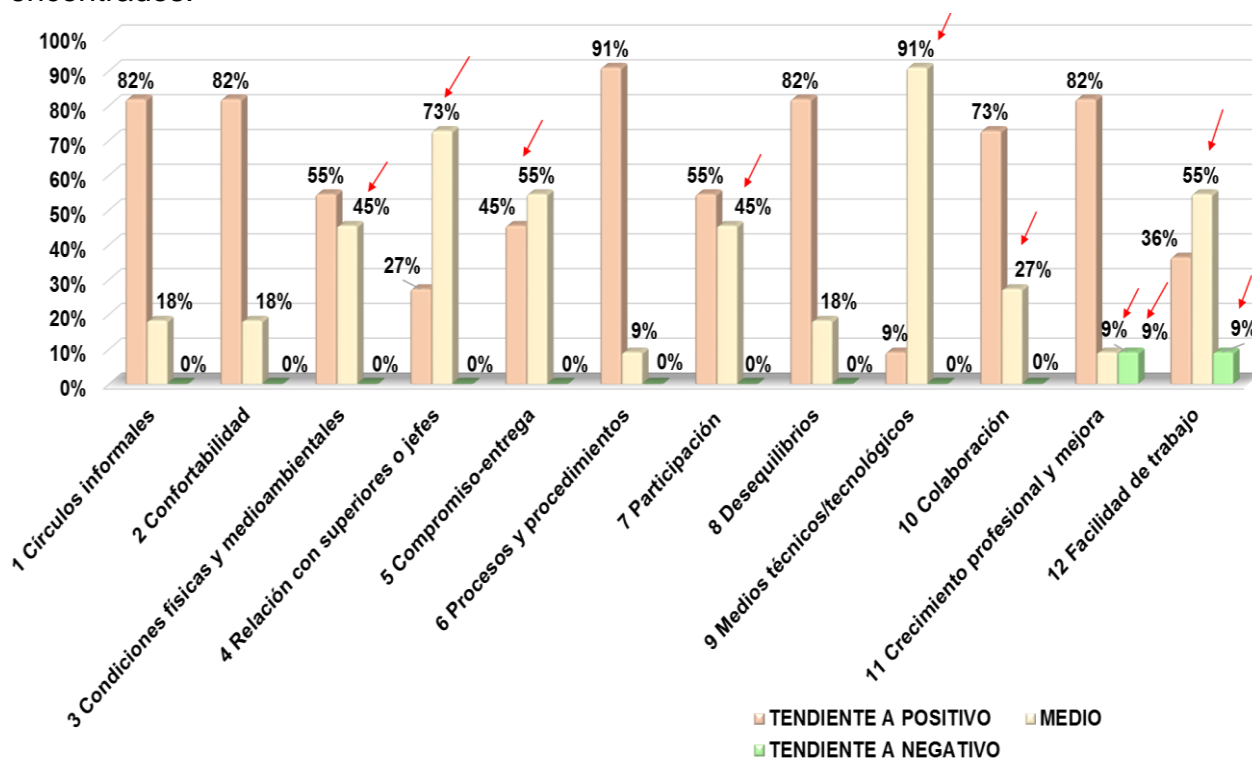


Figura 23: Resultados totales.

Fuente: Propia

El clima organizacional percibido es tendiente a positivo siendo los elementos deficitarios detectados en cada dimensión una guía para lograr llegar a un clima óptimo.

Valoración general del clima organizacional

El análisis integral de los resultados de las doce dimensiones reflejó que el grupo percibe un clima organizacional tendiente a positivo.

No obstante se apreció la existencia de deficiencias que provocan insatisfacciones y estimulan a que el clima no sea óptimo, las cuales se relacionan:

- Existen algunas deficiencias en la iluminación, espacio, confort.
- El líder presenta déficit de algunas características como la flexibilidad, coherencia, profesionalidad y apoyo al equipo.
- Miembros del grupo declinan sus responsabilidades.
- Se estimulan solo algunos miembros del grupo.
- Dificultad en los medios informáticos.
- No existe cooperación entre los departamentos.
- Es difícil superarse y crecer.
- Existen interrupciones no deseadas.
- Se sienten desmotivados, no optimistas, desorientados, intranquilos, aislados, sin ganas de hacer, enfadados, incómodos, explotado y no valorados como persona.

2.4. Valoración cualitativa de la información obtenida

A partir de la integración y cruzamiento de los resultados de los métodos utilizados se relacionan a continuación las principales deficiencias detectadas:

1. Se evidenciaron una deficiente claridad en los mensajes o problemas de comprensión por parte del receptor, mala escucha, y falta de un lenguaje común y uniforme, entre los miembros del grupo y entre el grupo y el jefe.
2. Malas relaciones interpersonales, entre otras causas por la deficiente comunicación y escucha.
3. Presencia de características negativas en el líder.
4. Desconocimiento de los objetivos a mediano y largo plazo de la organización.

5. La remuneración salarial por el trabajo que realizan no es la apropiada.
6. Deficiencias en la iluminación, confort.
7. Dificultad en los medios informáticos.
8. Insuficiente crecimiento profesional.
9. Déficit en las facilidades del trabajo.
10. Necesidad de reconocimiento profesional.

Estas deficiencias representan las áreas de mejoras que deben estar plasmadas en el programa de acciones a diseñar.

CAPÍTULO 3. Elaboración del programa de acciones para el clima organizacional del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería se identificaron las principales causas que están afectando la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la motivación y la satisfacción dentro de la organización, evidenciándose la necesidad de implementar acciones que permitan darles solución.

Para ello se propone la elaboración de un programa de acciones con vistas al mejoramiento del clima organizacional existente del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería y el mejoramiento de la entidad.

A continuación se presentan los elementos esenciales contentivos en el Programa de Acciones.

3.1. Objetivos del programa de acciones

1. Mejorar las relaciones jefes subordinados.
2. Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros del grupo.
3. Mejorar los procesos de comunicación interna del grupo.
4. Fortalecer un estilo de dirección eficaz, incrementando la capacidad de dirección del líder.
5. Renovar el sistema actual de estímulos morales y materiales del grupo.

3.2. Premisas para el cumplimiento del programa de acciones del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL

1. Establecimiento del programa de acciones como documento base del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería para el mejoramiento del clima organizacional.
2. Estricto cumplimiento por todos los trabajadores del grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de las acciones previstas dentro del programa de acciones.

3.3. Beneficios esperados del programa de acciones.

El presente programa de acciones traerá para el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería los beneficios siguientes:

1. Optimización del clima organizacional en el grupo.
2. Mejoramiento en la calidad y eficiencia de la comunicación interna del grupo construcción civil.
3. Fortalecimiento de las relaciones y comunicación interpersonal entre los miembros del grupo construcción civil.
4. Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los integrantes del grupo construcción civil.
5. Incremento de la motivación laboral.

**3.4. PROGRAMA DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO
CONSTRUCCIÓN CIVIL DE LA UEB INGENIERÍA DE INEL.**

Objetivo	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Criterio de medida	Nivel de desempeño
1. Mejorar las relaciones jefes subordinados	Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo	Especialista principal grupo construcción civil	-Sección sindical -Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Recibir cursos para adquirir y perfeccionar habilidades para trabajar en equipo	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Integrantes del grupo -Especialista principal grupo construcción civil	Septiembre 2014	Impartido No impartido	Excelente Deficiente
	Recibir cursos de solución efectiva de problemas y manejo de conflictos	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Integrantes del grupo -Especialista principal grupo construcción civil	Octubre 2014	Impartido No impartido	Excelente Deficiente

2.Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros del grupo de forma permanente	Reconocimiento de logros individuales y del grupo por el éxito de su desempeño	Especialista principal grupo construcción civil	-Sección sindical -Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Asignar objetivos a cada miembro del grupo que le suponga un reto dentro de su área de responsabilidad	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Darle propaganda a los logros obtenidos de cada trabajador en los murales, matutinos, boletín digital de INEL, etc.	Especialista principal grupo construcción civil	-Sección sindical -Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

3. Mejorar los procesos de comunicación interna del grupo	Recibir cursos de comunicación efectiva, así como de técnicas para aprender a comunicarse y mejorar las relaciones interpersonales	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Integrantes del grupo -Especialista principal grupo construcción civil	Diciembre 2014	Impartido No impartido	Excelente Deficiente
	Fortalecer los mecanismos de comunicación efectiva para mantener las relaciones jefe colaborador de manera abierta a fin de que se conozcan los objetivos de la Empresa y de la UEB	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Permanente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Promover espacios regulares de encuentro entre áreas afines	Especialista principal grupo construcción civil	-Sección sindical -Integrantes del grupo -Integrantes otros grupos	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Favorecer el intercambio de información entre los miembros con diferente nivel jerárquico	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Permanente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

3. Mejorar los procesos de comunicación interna del grupo	Recibir curso de comunicación asertiva y generar espacios para el intercambio de información, con aportaciones y sugerencias	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Integrantes del grupo -Especialista principal grupo construcción civil	Septiembre 2014	Impartido No impartido	Excelente Deficiente
4. Lograr un estilo de dirección eficaz aumentando la capacidad de dirección del líder	Darle seguimiento a los objetivos de la UEB que están relacionados con el grupo en las Asambleas de Afiliados	Especialista principal grupo construcción civil	-Sección sindical -Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Implementar un plan para la difusión interna de información en la que se den a conocer los logros alcanzados a nivel general y por persona	Especialista principal grupo construcción civil	-Sección sindical -Integrantes del grupo	Junio 2014	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

4. Lograr un estilo de dirección eficaz aumentando la capacidad de dirección del líder	Definir las competencias necesarias de los puestos que sirvan para instituir las normas de actuación y comportamiento permanente a todos los miembros del grupo	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Junio 2014	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Informar al trabajador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Junio 2014	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Diseñar un sistema de evaluación del desempeño de acuerdo a las competencias del puesto, en el que el propio colaborador define sus objetivos y hace la primera evaluación del logro alcanzado	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Junio 2014	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

4. Lograr un estilo de dirección eficaz aumentando la capacidad de dirección del líder	Revisar periódicamente la infraestructura del área (iluminación, ventilación, ruido, limpieza, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Permanente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Solicitar la adquisición de los medios de informáticos necesarios para la renovación de los equipos	Especialista principal grupo construcción civil	-Director UEB Ingeniería	Junio 2014	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Solicitar el mantenimiento y reparación de los equipos informáticos	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista Informático	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Impartir seminarios técnicos que involucren áreas afines	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista preparado -Integrantes del grupo -Integrantes otros grupos	Permanente	Impartido No impartido	Excelente Deficiente

4. Lograr un estilo de dirección eficaz aumentando la capacidad de dirección del líder	Implementar las reuniones técnicas para lograr mayor acercamiento del jefe con los subordinados en el cual se intercambie información para mejorar los procesos de trabajo	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Recibir curso el jefe en las nuevas tendencias de dirección sobre la base de una supervisión flexible y respetuosa	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Especialista principal grupo construcción civil	Noviembre 2014	Impartido No impartido	Excelente Deficiente
	Impartir cursos para adquirir y perfeccionar habilidades para trabajar en equipo	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Integrantes del grupo -Especialista principal grupo construcción civil	Noviembre 2014	Impartido No impartido	Excelente Deficiente

5. Renovar el sistema actual de estímulos morales y materiales del grupo	Controlar el cumplimiento del Reglamento de Estimulación moral y material	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Elevar la categorización de los especialistas en función del desempeño alcanzado	Especialista principal grupo construcción civil	-Especialista de recursos humanos -Integrantes del grupo	Julio 2014	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	Ubicación de especialistas en direcciones integradas de proyectos	Especialista principal grupo construcción civil	-Integrantes del grupo	Mensualmente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico corroboró la importancia del clima organizacional en la gestión de las organizaciones y en su mejor desempeño.
2. Se realizó el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en el grupo construcción civil de la UEB Ingeniería de INEL, a través de las cinco dimensiones declaradas en la investigación: comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción; determinándose las principales deficiencias de las mismas que se convirtieron en áreas de mejoras dentro del programa de acciones, las mismas fueron:
 - Insuficiente comunicación interna
 - Malas relaciones interpersonales
 - Características negativas del líder
 - Desconocimiento de los objetivos organizacionales
 - Insuficiente remuneración salarial
 - Insuficientes condiciones físicas
 - Deficitarios medios informáticos
 - Insuficiente crecimiento profesional
 - Déficit en las facilidades del trabajo.
 - Necesidad de reconocimiento profesional.

Quedando claramente demostrada la hipótesis de la investigación.

3. Se evidenciaron aspectos positivos que demuestran que es posible fortalecer un buen clima organizacional que potencien los objetivos organizacionales.
4. Se elaboró un programa de acciones para el clima organizacional del grupo construcción civil dando cumplimiento al objetivo general.

RECOMENDACIONES

2. Presentar el resultado del trabajo investigativo al Consejo de Dirección de la UEB Ingeniería de INEL.
3. Se recomienda a la UEB Ingeniería la aplicación del programa de acciones para el fortalecimiento del clima organizacional del grupo construcción civil.
4. Una evolución y seguimiento del programa de acciones una vez implementado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Betzhold, Jorge E., (2006) "Teorizaciones del Clima". Disponible en <http://betzhold.blogspot.com> (Consultado: 20 de septiembre de 2013).
2. Brunet, Luc, (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
3. Brunet, Luc, (1997) El clima de trabajo en las organizaciones. México, Editorial Trillas, p. 45.
4. Cabrera P., Noel L., (2003) Tesis de Diploma. "Clima Organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en Gesta". Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
5. Camrbell, J.P., (1970) Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. New York: McGraw Hill.
6. Codina J., Alexis, (2001) 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Como? www.calidad.org/public/articles/962913184_alexis.htm (Consultado 16 de abril del 2014)
7. Davis, Keith, Newstrom, John W., (1993) El Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, México D.F., ed. Mc Graw-Hill, Octava edición, p. 82
8. Dessler, Gary, (1993) Organización y Administración. México, Prentice Hall Interamericana. p.181.
9. Fernández Mateu, Harold, (2013) Estudio de la comunicación Interna en FINATUR s.a. Propuesta de un Plan de Acción. Trabajo de diploma. La Habana, Facultad Contabilidad y Finanzas, Filial Playa, Universidad de La Habana, p. 17.
10. Fleishman, EA y Bass, A.R., (1971) "Estudios de Psicología Industrial y del personal", México DF, Ed. Trillas, p. 323.
11. Gil Villegas Francisco, (1990) " Liderazgo ", México D.F., Ed. Instituto de Capacitación Política.
12. Goncálves, A. (1997), "Dimensiones del clima organizacional". Disponible en: <http://www.calidad.org/articles.htm> (Consultado: 20 de septiembre de 2013).

13. González Rodríguez, N. et al., (ed.), (2002) Comunicación y Grupo. Selección de Lecturas. La Habana, C.I.E. "Graciela Bustillos". Asociación de Pedagogos de Cuba.
14. Gensing, Ling, (1989) "Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece", Barcelona, en A. Dale Timpe <>, Plaza y Janes.
15. Hall, R., (1996) Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados, México, Printice Hall, 2da Edición.
16. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, (1999) Administración, una perspectiva global, México, Editorial Mc Graw Hill, 11ª. Edición, Pág. 501.
17. Maslow, A. H., (1954) "Motivación y personalidad", Sagitario.
18. McClelland, D.C, (1989) "Estudio de la motivación Humana", Madrid, Narcea.
19. McGregor, Douglas, (1986) "The human side of Enterprise", Cambridge, en <> MIT Press.
20. Ministerio de Economía y Planificación, (2006) Resolución No. 91/2006. La Habana.
21. Muriel, M. L. y G. Rota, (1980) Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas. Quito, Editorial Andina.
22. P.C.C., (2011) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Partido Comunista de Cuba, p. 8.
23. Rivero, M., (2006) "Estudio de Clima Organizacional en el Ministerio de Finanzas y Precios". Trabajo para optar por el título de Master en comportamiento directivo y desarrollo organizacional. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
24. Robbins, Stephen P, (1999) "Comportamiento Organizacional ", México, Ed. Prentice Hall, p. 142, p. 168.
25. R.R. Blake and J.S. Mouton, (1964) The Managerial Grid. Houston: Gulf
26. Rubio Navarro, Elena, (2003) "Reglas de oro de un buen clima laboral". Disponible en <http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html> (Consultado: 20 de septiembre de 2013).
27. Silva, M., (1996) "El Clima en las organizaciones, teoría, método e intervención". Barcelona, Editorial EUB, S.L.

28. Solana, Ricardo F., (1993) Administración de Organizaciones. Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas S.A., p. 208.
29. Sosa F., Ivett, (2004) " Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas". Trabajo de diploma. Facultad de psicología. Universidad de La Habana.
30. Stewart, J. y D'Angelo, G., (1975) "Together: Communicating Interpersonally". Addison Wesley, Reading, Mass, p. 23
31. Trelles, I., (comp.), (2001) Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
32. Villafañe Gallego, J., (1993) Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Madrid, Ediciones Pirámides S.A., Colección Empresa y Gestión

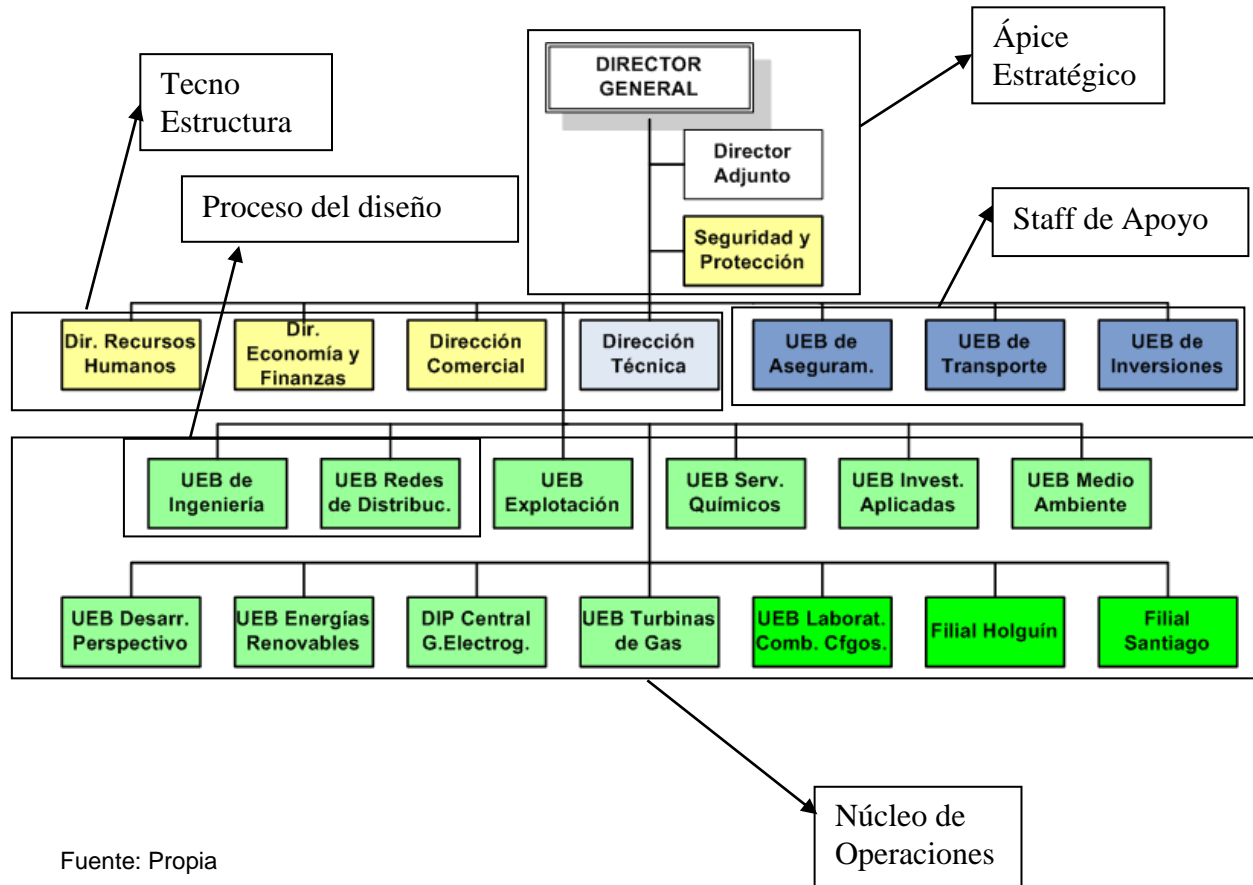
Documentos consultados de INEL

33. Manual de Calidad. Versión 9.
34. Manual del diseño extraordinario.

ANEXOS

ANEXO 1

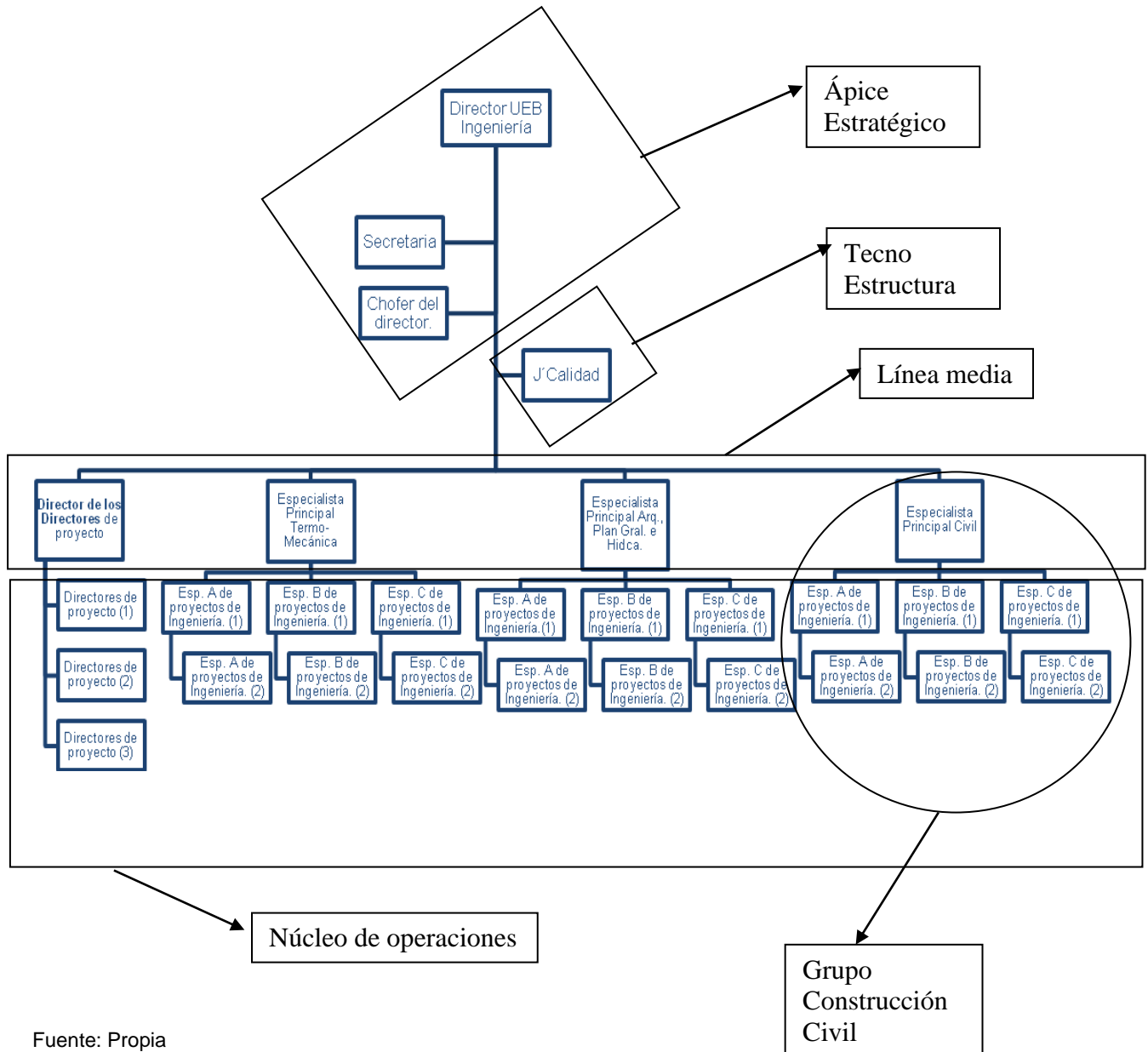
Organigrama INEL



Fuente: Propia

ANEXO 2

Organigrama UEB Ingeniería



ANEXO 3

Extraído: Resolución No. 91/ 2006

CAPITULO IV

Sujetos del Proceso inversionista

Sección III.

El proyectista

Artículo 29. El proyectista tiene entre sus obligaciones y funciones principales las siguientes:

- 16.** Realizar de oficio durante la fase de ejecución de la inversión el Control de Autor de todos los proyectos contratados e informar periódicamente al inversionista; en caso de que la gravedad de las deficiencias detectadas así lo aconsejen, exigir al inversionista la paralización de la ejecución parcial o total de la inversión.
- 17.** Expresar en el Libro de Obra, bajo firma, sus criterios y observaciones acerca del desarrollo de los trabajos durante la ejecución de la inversión.

CAPITULO X

De la Contratación y el cumplimiento de las obligaciones

Sección II

De las formas de garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales en el Proceso Inversionista.

De las penalidades y reclamaciones

Artículo 108. La parte que incumpla total o parcialmente cualesquiera de sus obligaciones contractuales, será materialmente responsable del incumplimiento que por intención o por negligencia le sea imputable.

ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE LA HABANA Centros de Estudios de Técnicas de Dirección

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMUNICATIVIDAD

Nombres y

Apellidos: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

		SI	NO	A VECES
1	Usted tiene un encuentro de trabajo. ¿Influye en usted la espera?			
2	¿Deja usted la visita al médico para el último momento?			
3	¿Le trae a usted incomodidad, desconcierto, el encargo de intervenir en una ponencia, una comunicación, una información, en alguna reunión u otra actividad semejante?			
4	Le proponen a usted viajar a una ciudad desconocida en misión de trabajo. ¿Hace usted lo posible por eludir este encargo?			
5	¿Le gusta a usted compartir sus preocupaciones con otra persona?			
6	¿Se irrita usted su un desconocido en la calle le pide algo; (mostrarle el camino, decirle la hora), o cualquier otra pregunta?			
7	¿Cree usted que exista el problema de que las personas de diferentes generaciones les resulte difícil comprenderse los unos a los otros?			
8	¿Le da pena recordarle a un conocido que se le olvidó devolverle 10 pesos hace varios meses?			
9	En el comedor le dan la comida de mala calidad. ¿Se calla usted y sólo devuelve la comida seriamente?			
10	Si se encuentra a solas con una persona desconocida y usted no empezó a hablar con él. ¿Soportaría usted la conversación largo rato si él empieza a hablar?			
11	A usted le aterra cualquier cola larga donde quiera que sea; (en la tienda, la biblioteca, el cine). ¿Se queda en la cola aunque se fatigara en la espera?			
12	¿Teme usted participar en cualquier comisión que analice una situación conflictiva?			
13	¿Usted tiene un criterio profundamente valorativo individual en literatura, arte, cultura y no acepta opiniones ajenas sobre esto?			
14	Si oye en algún pasillo un punto de vista errado sobre una cuestión que usted conoce bien. ¿Cree usted que es mejor callarse y no discutir?			
15	¿Le produce a usted hastío la petición de ayuda para comprender uno u otro tema?			
16	¿Usted pone con gusto su punto de vista (opinión, valoración) en forma escrita u oral?			

CLAVE: SI: 2 puntos A VECES: 1 punto NO: 0 puntos

ANEXO 5
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

SABE UD. ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Lea las 10 proposiciones que aparecen a continuación y responda de acuerdo a como Ud. se comporta generalmente a las situaciones que se plantean, escoja su respuesta marcándola con una (X) a partir de la escala siguiente:

- 1- Casi siempre
- 2- Generalmente
- 3- A veces
- 4- Rara vez
- 5- Casi nunca

Actitudes y hábitos de escucha	1	2	3	4	5
1. Decir que el tema no es interesante.					
2. Criticar la dicción o manera del interlocutor.					
3. Sentirse sugestionado en exceso por algo que dice el interlocutor.					
4. Atender principalmente a los datos.					
5. Tratar de explicarlo todo.					
6. Fingir atención hacia el interlocutor.					
7. Permitir interrupciones.					
8. Evitar cuestiones difíciles.					
9. Permitir que las palabras con carga emotiva creen antagonismos personales.					
10. Desaprovechar las ventajas que da la velocidad del pensamiento.					

ANEXO 6
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION
Cuestionario de análisis de la comunicación interdepartamental (1)

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, Ud. debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su respuesta teniendo en cuenta:

N = No (Cuando nunca ocurre)

PV = Pocas veces (Cuando es alguna vez aislada)

CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes)

MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o cada semana)

PROPOSICIONES	N	PV	CF	MF
1. Se percibe en mi departamento la necesidad de más momentos de encuentro con personas de otros departamentos.				
2. Hay que recurrir al jefe, para que éste reclame los datos que se necesitan al jefe de otro departamento.				
3. Se producen críticas y ataques en las reuniones entre los departamentos.				
4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos				
5. Los objetivos de mi departamento entran en contradicción con los objetivos de otros departamentos.				
6. Llegan quejas a mi departamento provenientes de otros, sobre problemas que al parecer les causamos				
7. Expresamos quejas a otros departamentos por problemas que nos causa su gestión.				
8. Existe desconocimiento en otros departamentos de las implicaciones que para ellos suponen las tareas que realiza el nuestro.				
9. No se comprenden bien las peticiones que otros departamentos realizan al nuestro.				
10. Las reuniones entre departamentos son poco productivas. Se tiene la impresión de que no se solucionan los problemas de fondo.				
11. Al salir de una reunión entre departamentos, hay participantes que han entendido cosas diferentes.				
12. Se producen errores reiterados en la documentación que deben tratar distintos departamentos.				
13. Se solicitan frecuentes confirmaciones a otros departamentos, de la información recibida previamente por vía informal.				
14. Frecuente aparición de rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos, antes de que aparezca por vía formal la información; si aparece.				
15. Hay comentarios chistosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.				
16. Existe falta de un lenguaje común y uniformidad ante los criterios que se transmiten entre distintos departamentos				
17. Hay sentimientos de que existen departamentos privilegiados.				
18. Es escaso, es mal visto o se castiga, el acceso de un subordinado a jefes de otras áreas.				
19. Falta de transparencia en la información que circula de un departamento a otro. Se percibe que hay demasiada información confidencial				
20. Un mismo error se repite en departamentos distintos.				

ANEXO 7
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

Cuestionario de análisis de la comunicación intradepartamental (2)

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, Ud. debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su respuesta teniendo en cuenta:

N = No (Cuando nunca ocurre)

PV = Pocas veces (Cuando es alguna vez aislada)

CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes)

MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o cada semana)

PROPOSICIONES	N	PV	CF	MF
1. Retraso en la entrega de datos o información				
2. Hay que recurrir al jefe, para que éste reclame los datos a otros compañeros del departamento.				
3. Se producen críticas y ataques en las reuniones dentro del departamento.				
4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás				
5. Competitividad individualista: cada uno va a lo suyo.				
6. Personas que preguntan sobre la información que se emite por escrito.				
7. Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el Jefe.				
8. Desconocimiento de las tareas a realizar				
9. Desconocimiento de los resultados del propio trabajo.				
10. Desconocimiento de las implicaciones en otros compañeros de las tareas realizadas				
11. Errores reiterados en procesos compartidos.				
12. Reuniones largas y poco productivas. «Sentimiento de Reunionitis».				
13. Hay tareas de las que nadie «es» o «se hace» responsable				
14. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer aspectos de mis tareas.				
15. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer cambios en mi departamento.				
16. Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.				
17. Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.				
18. Comentarios chistosos sobre el contenido o forma de las notas o informes.				
19. Sentimiento de que existen personas privilegiadas.				
20. Quejas que se repiten.				
21. Un mismo error se repite en personas distintas.				
22. Se asignan objetivos individualistas y antagónicos con los de los compañeros				
23. Se repiten tareas o procesos por defectos en los resultados finales.				
24. Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema				
25. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.				

ANEXO 8
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
CUESTIONARIO DE COMUNICACION INTERPERSONAL
INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario con una serie de frases que describen distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener. No existen respuestas ni mejores ni peores, sino solo maneras distintas de reaccionar. Indica por favor en cada cuestión, cuál es la opción con la que te sientes más de acuerdo, siguiendo la siguiente clave:

TD – Totalmente en desacuerdo

D---- En desacuerdo

N---- Neutral. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

A---- De acuerdo

TA-- Totalmente de acuerdo

Contesta, por favor, a todas las preguntas. Gracias por tu colaboración.

No.	Comportamientos, opiniones o creencias	Clave
1.	Me siento mejor solo/a que acompañado/a.	
2.	Abrirse a los demás puede acarrear inconvenientes y no muchas compensaciones.	
3.	La opinión de los otros no me ayuda a conocerme mejor.	
4.	Siento que cuando me critican, me hace daño.	
5.	En la convivencia normal, hay que tener mucho cuidado con lo que dices y no "mojarte demasiado".	
6.	La comunicación con los demás es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.	
7.	Nadie se conoce mejor que uno/a mismo/a.	
8.	Cuanto menos hables de ti mejor. En boca cerrada no entran moscas.	
9.	Mis sentimientos son algo muy personal, por tanto difícilmente comunicables.	
10.	Realmente es difícil que alguien te indique algo nuevo e importante de tu persona que tú mismo ignores.	
11.	Las personas no necesitan de los demás para conocerse a sí mismas.	
12.	Me resulta muy difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarme mis sentimientos.	
13.	Cada persona tiene determinadas ideas, opiniones o creencias personales que veo necesario comunicar a los demás.	
14.	Muchas veces me he arrepentido de haber hablado, pero pocas de haber callado.	
15.	Siento inseguridad al recibir la opinión de los demás sobre mí.	
16.	Me dan miedo las situaciones en las que tengo que relacionarme con los demás.	
17.	Las impresiones de los demás sobre mí, no me ayudan a conocerme mejor.	
18.	Es difícil querer al que te dice las verdades.	
19.	El conocimiento propio se basa, de una manera primordial y casi exclusiva, en la capacidad de auto- análisis (reflexión sobre uno mismo).	
20.	Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	

ANEXO 9
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Ejercicio para la Autovaloración

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 mí 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 una 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 auto superación es una palabra clave para mí.
- 73. Disfruto jugando con las ideas.
- 74. Me disgusta perder mi tiempo.
- 75. Disfruto haciendo lo que yo domino bien.
- 76. Aprendo interactuando con otros.
- 77. Encuentro que las abstracciones son interesantes y agradables.
- 78. Soy paciente con los detalles.
- 79. Me gustan las expresiones breves, y al grano.
- 80. Me siento confiado en mí mismo.

ANEXO 10

UNIVERSIDAD DE LA HABANA CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

EJERCICIO DE LIDERAZGO

PRIMERA PARTE

- Piense en el último directivo que Ud. ha tenido en su trabajo y determine las 5 características que como buen dirigente más valoró de él.
- Piense en el último directivo que Ud. ha tenido en su trabajo y determine las 5 características que como mal dirigente más valoró de él.
- En una escala de 1 a 9 determine su grado de interés por las personas que él dirigía

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- En una escala de 1 a 9 determine su grado de interés por las tareas, la producción o los objetivos que él dirigía

1 2 3 4 5 6 7 8 9

SEGUNDA PARTE:

- Piense en el directivo que actualmente Ud. tiene en su trabajo y determine las 5 características que como buen dirigente más valora de él.
- Piense en el directivo que actualmente Ud. Tiene en su trabajo y determine las 5 características que como mal dirigente más valora de él.
- En una escala de 1 a 9 determine su grado de interés por las personas que dirigía

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- En una escala de 1 a 9 determine su grado de interés por las tareas, la producción o los objetivos que él dirigía.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

ANEXO 11
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Ejercicio: ¿Qué lo motiva a Ud.?

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar o sentir. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia laboral pasada.

AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO			TOTALMENTE DE ACUERDO	
	1	2	3	4	5
1- Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento anterior en el trabajo.					
2- Me gusta la competencia y ganar					
3- Con frecuencia, me encuentro hablando, con las personas que me rodean, de situaciones no laborales.					
4- Me gustan los retos difíciles.					
5- Me gusta tener el mando de las cosas.					
6- Me gusta agradarle a los demás					
7- Me gusta saber cómo he avanzado cuando termino mis actividades					
8- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.					
9- Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo					
10- Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11- Me gusta influir en los demás, para que hagan lo que deseo.					
12- Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13- Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14- Con frecuencia, me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.					
15- Me gusta más trabajar con otras personas que solo.					

ANEXO 12

Curso-Taller: Liderazgo y Motivación.
Dr. C. Alexis Codina Jiménez

Test para identificar preferencias en la motivación. **¿Cuáles necesidades son más importantes para usted?**

Instrucciones: Categorice sus respuestas para cada una de las siguientes preguntas. La respuesta que es más importante o más verídica para usted, debe recibir 5; y las que le siguen 4, 3, 2; y la menos importante o menos cierta para usted, debe recibir 1, en el orden expuesto.

Ejemplo: El trabajo que más me gusta involucra:

- A 4 trabajar solo.
- B 3 una mezcla de tiempo que se pasa con otras personas y tiempo que se pasa solo.
- C 1 formular discursos.
- D 2 discutir con otras personas.
- E 5 trabajar en exteriores.

1.-En forma global, lo más importante para mí acerca de un puesto, es que:

- A _____ el sueldo sea suficiente para satisfacer mis necesidades.
- B _____ me proporcione la oportunidad de compañerismo y buenas relaciones humanas.
- C _____ sea un puesto seguro con buenos beneficios para el empleado.
- D _____ me conceda libertad y la oportunidad de expresarme.
- E _____ exista la oportunidad para ascensos, basados en méritos.

2.- Si yo fuera a renunciar a un puesto, lo más probable sería porque:

- A _____ se trataba de un puesto peligroso, tal como trabajar con equipo inadecuado o pobres procedimientos de seguridad.
- B _____ el empleo continuo estaba en duda, debido a la incertidumbre de los negocios o fuentes de financiamiento.
- C _____ era un puesto que la gente despreciaba.
- D _____ era un puesto para una sola persona, que proporcionaba poca oportunidad para análisis e interacción con otros.
- E _____ el trabajo carecía de un significado personal para mí.

3.- Para mí, las recompensas más importantes en el trabajo son las que provienen:

- A _____ del trabajo mismo ----asignaciones de trabajos importantes y desafiantes.
- B _____ de satisfacer las razones básicas por las que trabaja la gente ----buen sueldo, buen hogar, y otras necesidades económicas.
- C _____ de los beneficios adicionales ----como seguro de hospitalización, períodos de vacaciones, seguridad para la jubilación, etc.
- D _____ de que reflejen mi habilidad ----como el reconocimiento del trabajo que desempeño, y saber que soy uno de los mejores en mi compañía o profesión.
- E _____ de los aspectos humanos del trabajo ----esto es, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso de un equipo.

4.- Mi moral sufriría más en un trabajo en donde:

- A _____ el futuro fuera imprevisible.
- B _____ otros empleados recibirán reconocimientos cuando yo no los recibiera.
- C _____ mis compañeros carecieran de una actitud amistosa o fueran rencorosos.

- D_____ me sintiera ahogado e incapaz de crecer.
E_____ el ambiente del trabajo fuera malo ----sin aire acondicionado, estacionamiento incómodo, insuficiente espacio y alumbrado, instalaciones sanitarias primitivas.

5.- Al decidir si debo aceptar o no un ascenso, estaría más preocupado con que:

- A_____ el puesto fuera fuente de orgullo y otros lo vieran con respecto.
B_____ el nuevo puesto no significara correr un riesgo, y pudiera perder más que lo que ganara.
C_____ la recompensa económica fuera satisfactoria.
D_____ me agradaran las personas con las que trabajaría, y que pudiéramos congeniar.
E_____ pudiera explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más creativo.

6.- La clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en mí, es uno en donde:

- A_____ hay un espíritu de familia entre los empleados y donde compartimos los buenos momentos.
B_____ las condiciones de trabajo ---equipo, materiales y entorno básico ---son físicamente seguros.
C_____ la admistración es comprensiva, y hay poca oportunidad de perder mi puesto.
D_____ puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de mis valores.
E_____ hay reconocimiento de los logros.

7.- Consideraría cambiar el trabajo si mi puesto actual:

- A_____ no ofrece seguridad y beneficios adicionales.
B_____ no proporciona una oportunidad para aprender y crecer.
C_____ no proporciona el reconocimiento de mi desempeño.
D_____ no permite contactos personales cercanos.
E_____ no proporciona recompensas económicas.

8.- La situación laboral que me ocasionaría el mayor estrés sería:

- A_____ tener un fuerte desacuerdo con mis compañeros.
B_____ trabajar en un ambiente inseguro.
C_____ tener un supervisor imprevisible.
D_____ no poder expresarme.
E_____ el que no se me aprecie por la calidad de mi trabajo.

9.- Aceptaría un nuevo puesto si:

- A_____ el puesto fuera una prueba de mi potencial.
B_____ el nuevo puesto ofreciera mejor sueldo y entorno físico.
C_____ el nuevo puesto estuviera seguro y ofreciera beneficios adicionales a largo plazo.
D_____ el puesto fuera respetado por otros en mi empresa.
E_____ fueran probables las buenas relaciones con mis compañeros y asociados en el negocio.

10.- Trabajaría tiempo extra si:

- A_____ el trabajo fuera retador.
B_____ necesitara el ingreso adicional.
C_____ mis compañeros también tuvieran trabajo con tiempo extra.
D_____ debo llevarlo a cabo para conservar mi puesto.
E_____ la compañía reconoce mi contribución.

ANEXO 13

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION
ENCUESTA

En su centro de trabajo existen un conjunto de factores, condiciones y posibilidades que de una manera u otra influyen en su motivación hacia el trabajo y que se han recogido en este cuestionario, el cual es anónimo y en dependencia de la honestidad con que usted responda el mismo, colaborará con el perfeccionamiento de su organización.

¿QUE LO MOTIVA A USTED ?

Para cada una de las siguientes declaraciones. Marque con una X la columna que describa mejor la intensidad en que usted se motiva. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual

MUCHO REGULAR POCO NADA
ORDEN DE

IMPORTANCIA

1. El contenido del trabajo. (Me gusta hacer lo que hago)					
2. Las condiciones del centro.(Higiene, belleza, tranquilidad, agradable).					
3. El reconocimiento social de mi trabajo					
4. Me gusta ser competente en mi trabajo.					
5. Posibilidad de tener una estimulación económica					
6. El aseo personal (.La jaba)					
7. Las relaciones con mis compañeros de trabajo					
8. Las posibilidades de desarrollo profesional					
9. El placer de darle un buen servicio al cliente.					
10. La calidad de la comida del comedor					
11. La posibilidad de ser creativo en mi trabajo.					
12. Las relaciones con mis superiores.					
13. Poder participar en las decisiones y solución de los problemas					
14. El salario.					

EDAD : _____ **SEXO :** _____ **NIVEL ESCOLAR** _____

OCUPACIÓN _____

ANEXO 14
 UNIVERSIDAD DE LA HABANA
 FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
 Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
ENCUESTA

No	Pregunta	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.							
2	Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.							
3	Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.							
4	En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.							
5	Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.							
6	Encuentro AYUDA para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.							
7	Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.							
8	La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.							
9	Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.							
10	En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.							
11	Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.							
12	Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.							
13	Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.							
14	Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.							
15	Conozco lo que mis jefes esperan de mi							
16	Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.							
17	Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.							
18	He pensado permanecer en mi centro de trabajo							
19	Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.							
20	Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.							

ANEXO 15

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

ENCUESTA

Marque con una X en qué medida usted, siente, conoce o realiza las afirmaciones que aparecen a continuación. El cero significa la menor medida y el 9 la mayor. Esta encuesta es anónima, en dependencia de la honestidad de sus respuestas los resultados de la misma serán de gran utilidad para nuestro trabajo y para el perfeccionamiento de su organización.

MUCHAS GRACIAS

NINGUNA ALGUNA GRAN

[illegible]

NINGUNA ALGUNA GRAN

	EN QUE MEDIDA USTED	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	siente que delegan en usted tareas de importancia										
19	nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones										
20	se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente										
21	siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades										
22	siente que es tensa la relación entre usted y su jefe										
23	considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras										
24	considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla										
25	siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones										
26	considera que su jefe es capaz										
27	siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó										
28	siente que su jefe es un líder										
29	considera que los objetivos planteados para usted son realizables										
30	cambiaría de empleo , si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.										

SEXO: _____ EDAD: _____

NIVEL ESCOLAR: _____

OCUPACION: _____

AREA DE TRABAJO: _____

ANEXO 16

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN

Estimado compañero:

El objetivo de la presente encuesta es para conocer su opinión sobre el clima laboral en la Institución y con esta información contribuir a su mejora continua.

Por favor, sitúese en su organización y en su puesto de trabajo y reflexione sobre cómo se encuentra usted en el mismo, tanto individualmente como en relación a sus compañeros y jefes.

No necesita escribir su nombre, pues la encuesta es anónima, solo deseamos sus opiniones con veracidad y objetividad.

Le agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

La encuesta tiene 2 Bloques:

En el Bloque 1 le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe ubicar su respuesta según su estado y/o percepción.

BLOQUE 1

Marque con una cruz (X) la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

	En el trabajo “me siento...”	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNA VEZ	DE FORMA HABITUAL	SIEMPRE
1	Desmotivado					
2	Optimista					
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)					
4	Relajado, tranquilo					
5	Aislado (nadie me hace caso)					
6	Con energía y fuerza (ganas de hacer)					
7	Enfadado y molesto					
8	Cómodo (como en casa)					
9	Explotado o estresado					
10	Valorado como persona					
	* Casillas para el corrector del test (no rellenar)					

Instrumento: Test auto administrado para valorar el clima laboral (Gaspar Berbel, 2003).

BLOQUE 2

A continuación aparecen varias proposiciones, lea cuidadosamente el enunciado y las posibles situaciones o respuestas.

Escoja su respuesta, la más cercana a su situación actual dentro de su organización.

Solo marque una opción de las ofrecidas, encerrándola en un círculo

1. En los círculos informales de su trabajo...
 - a. El ambiente laboral es distendido, propicia las relaciones positivas con los compañeros.
 - b. Abundan las críticas, chismes y rumores, y existen diferentes grupos o "finquitas". Las relaciones deben claramente mejorar.
 - c. Las relaciones son muy deficitarias, inexistentes o muy tirantes.
2. ¿Se encuentra usted a gusto en su trabajo?
 - a. En todo momento, o casi siempre.
 - b. Solamente en ocasiones.
 - c. En muy pocas ocasiones o nunca.
3. Las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort...) en su trabajo, son:
 - a. Deficientes
 - b. Con algunas deficiencias
 - c. Óptimas
4. Los superiores o jefes de su empresa se caracterizan por...
 - a. Su flexibilidad, coherencia, profesionalidad y apoyo a sus equipos.
 - b. alguna de las características anteriores, no todas.
 - c. Ninguna de las cualidades expresadas en la opción a).

5. Generalmente sus compañeros, siempre que pueden, prefieren declinar sus responsabilidades y utilizan cualquier excusa para hacerlo.
 - a. Todos o casi todos.
 - b. Algunos.
 - c. Pocos o ninguno.

6. En la organización existen procesos y procedimientos de trabajo definidos, establecidos por escrito y conocidos por todos.
 - a. Desde siempre. Todo está procedimentado y por escrito.
 - b. En algunos procesos, no todos.
 - c. En ningún proceso.

7. Sus aportes son estimulados y tenidos en cuenta por sus superiores.
 - a. Sí, la mía y la de todos.
 - b. Sólo la de algunos.
 - c. No, la de ninguno.

8. En su organización existe amiguismo, preferencias, dentro de la política salarial y/o de promociones...
 - a. Desde siempre.
 - b. Antes más, va mejorando.
 - c. No, no existe.

9. Dispone de los medios técnicos y tecnológicos para realizar el trabajo.
 - a. Sí, dispongo de todos los necesarios. (por ejemplo, ordenador, impresora, conexión a internet, etc.).
 - b. Comparto muchos medios, tengo dificultades para acceder a algunos de ellos.
 - c. Casi no tengo medios o no tengo en absoluto.

10. La colaboración entre departamentos y compañeros es un denominador común, algo generalizado.
- a. Sí, es una norma de la empresa.
 - b. Sólo entre los del mismo departamento, o entre los que se llevan bien.
 - c. Suele evitarse la colaboración, sólo se produce si lo exige un mando.
11. En su Institución puede un trabajador formarse, crecer, y tiene posibilidad de mejorar.
- a. No, hay muchas dificultades.
 - b. Sólo algunos pueden hacerlo.
 - c. Sí, lo facilitan y/o estimulan
12. Hay condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.
- a. No, hay muchos ladrones del tiempo (interrupciones no deseadas) que provocan una reducción considerable de mi producción.
 - b. Hay ladrones del tiempo y elementos que me desconcentran, pero no de forma continua.
 - c. No hay o casi no existen interrupciones indeseadas o ladrones del tiempo.
13. Indique aquellos aspectos que en su organización favorecen el clima laboral.
14. Indique aquellos aspectos que en su organización dificultan el clima laboral.