



Decanato de Postgrado

Tesis para optar por la MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Título

**“Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro de Capacitación
en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), año 2018”**

Postulante: Saudhi Beatriz Peña Martich

Matrícula:
2016-0299

Asesora:
Edda Freites, MBA

República Dominicana, D.N.
Agosto, 2018

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	
Agradecimientos	i
Dedicatorias	ii
Lista de tablas	iii
Lista de gráficos	v
Introducción.....	1
CAPITULO I: DISEÑO ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.1. Orígenes del Clima Organizacional.....	3
1.2. Cultura y Clima Organizacional.....	7
1.3. Definición del Clima Organizacional.....	10
1.4. Tipos de Clima Organizacional	13
1.5. Características del Clima Organizacional.....	19
1.6. Importancia del Clima Organizacional.....	20
1.7. Métodos utilizados para el diagnóstico del Clima Organizacional	21
CAPÍTULO II.	
ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL (CAPGEFI)	
2.1 Historia.....	30
2.2 Misión, Visión y Valores	30
2.3 Naturaleza de la Institución	31
2.4 Plan Trabajo.....	32
2.4.1. Visión Integral Sistema de Capacitación CAPGEFI	32
2.5 Política de la institución.....	32
2.6 Estructura organizacional.....	34
2.7. Logros y hechos relevantes del organismo	35
2.8. Aspectos metodológicos de la investigación	36
2.8.1. Población	36
2.8.2. Tamaño de la muestra	36
2.8.3. Técnicas e instrumentos	36
2.8.3.1. Estudio exploratorio.....	36
2.8.4. Métodos y procedimientos utilizados	37
2.8.4.1. Deductivo/Descriptivo.....	37
2.8.4.2. Análisis.....	37
2.8.4.3. Síntesis	37
2.8.5. Procedimientos	37
2.8.6. Fuentes de investigación.....	38
2.9. Aplicación de la encuesta.....	39
CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA	
3.1. Presentación de la propuesta.....	75
3.3.1. Alcance	75
3.3.2. Objetivos	76
3.3.2.1. Objetivo General	76

3.3.2.2. Objetivos Específicos	76
3.3.3. Plan de Acción	76
Conclusiones.....	96
Recomendaciones	97
Referencias.....	98
Anexos	

RESUMEN

El Clima Organizacional es un aspecto que reviste gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, este busca cada vez más un continuo mejoramiento del ambiente laboral, bienestar de sus colaboradores, de forma que los niveles de satisfacción de los mismos sean los más adecuados. Al establecerse dentro de las estrategias institucionales, la medición de la satisfacción laboral, es evidente que los altos mandos valoran el sentir de sus colaboradores y cómo éste repercute en lo personal y laboral. Es por ello que cuando se realizan estos estudios, las instituciones cuentan con los insumos necesarios, a partir de los diferentes factores y dimensiones que se determinen en el estudio de poder analizarlos, ver cómo se siente su gente, cuáles muestran un comportamiento adecuado, cuáles aspectos le gustaría que mejoraran, cuáles incluir, entre otros. Entre las diferentes definiciones que se citaron en el presente documento, se tomó como referencia la expuesta por Margarita Chiang (2010), quien señaló que el clima organizacional es “Un conjunto de propiedades en el ambiente de trabajo percibida directa o indirectamente por los empleados que trabajan en ese ambiente y que se asume es la fuerza más influyente en su comportamiento (de los empleados) en el trabajo”. A través de este estudio se analizó el comportamiento del clima organizacional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, las diversas causas que lo originan y planteamiento de soluciones a través de un plan de acción. Para este estudio se aplicó una encuesta, tomando en consideración una muestra de un 50% de la población de la institución de referencia, a través de la cual fue posible detectar los factores en común que dan origen al clima que se percibe en esta institución. El objetivo principal de esta investigación, fue el determinar cómo los colaboradores del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal perciben el clima organizacional y cuáles factores generaron tal clima, de modo tal que se puedan detectar oportunidades. Al final de este trabajo, a través de gráficas se reflejan los resultados obtenidos con un breve análisis y una propuesta de plan de acción a ejecutarse según un cronograma a los fines de mejorar el clima organizacional de la institución.

Palabras claves: Clima organizacional, Centro de Capacitación en Políticas de Gestión Fiscal

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, en primer lugar por la vida, por permitirme vivir con Fe y Esperanza, con la confianza de que todo es posible, pero en su tiempo, el cual es perfecto.

A mis Padres, por su esfuerzo desde los inicios en mi proceso de educación, cimientos que hicieron que estuviese en este lugar; por inculcarme valores que fortalecieron mi carácter y me han permitido la caminata en esta vida.

A mis hijos, Melissa, Yamill y Jail, gracias por ser especiales, por ser una de mis mayores fuentes de inspiración.

A ti **José**, por tu entrega y apoyo incondicional en cualquier aspecto de mi vida.

A ti **Katherine Mancebo**, por el esfuerzo y dedicación en canalizarme y aprobarme la institución en la que pudiera realizar esta investigación.

A **Mercedes, Fernando, Joseline y Tenido**, quienes durante este proceso me apoyaron con sus consejos, ante la situación familiar que presentaba.

A mi asesora, **Dra. Edda Freites**, por su apoyo y entrega en la realización de esta investigación.

A mis compañeras más cercanas del grupo de maestría, **Idelkis, Yojaira, Graciela, Marinoly, Estefany, Ángela, Patricia y Altagracia**, por las jornadas trabajadas juntas.

DEDICATORIAS

A mis hijos y nietas, **Isabella, Renata, Christina y Letizia**, con la intención de ser fuente de inspiración, en procesos similares.

A mis sobrinos, para que sepan que se puede a pesar de las circunstancias, solo es la decisión de iniciar e impulsar el logro.

A todos aquellos que de una forma u otra forman parte de mi vida, no podría listarlos a todos, pero mi agradecimiento por estar presente en mi vida, con frases de aliento.

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. ¿Cuentas con las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo tu trabajo?	39
Tabla No. 2. ¿Las herramientas y equipos que utilizas son mantenidas en buen estado?	40
Tabla No. 3. ¿Te sientes seguro y estable en tu trabajo?	41
Tabla No. 4. ¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, iluminación, ventilación, ruido, temperatura, etc.?	42
Tabla No. 5. ¿Te gusta el ambiente de trabajo?	43
Tabla No. 6. ¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?	44
Tabla No. 7. ¿La comunicación en tu equipo de trabajo es adecuada y razonable?	45
Tabla No. 8. ¿En tu equipo de trabajo mantienen reuniones periódicas?	46
Tabla No. 9. ¿Consideras que las reuniones son eficaces?	47
Tabla No. 10. ¿Realmente funcionan como un equipo (avanzando en la misma dirección)?	48
Tabla No. 11. ¿Tu supervisor crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	49
Tabla No. 12. ¿Tu supervisor valora tus aportaciones e ideas?	50
Tabla No. 13. ¿Recibes retroalimentación adecuada por parte de tu supervisor (a) sobre la calidad del trabajo que realizas?	51
Tabla No. 14. ¿Estás de acuerdo con el comportamiento de tu supervisor y la forma como ofrece las instrucciones de trabajo?	52
Tabla No. 15. ¿Para nuevos procesos, la comunicación es oportuna, clara y precisa?	53
Tabla No. 16. ¿Los medios de comunicación utilizados (Mural, E-Mail, y los demás establecidos institucionalmente) son adecuados?	54
Tabla No. 17. ¿En general, consideras existe una buena comunicación en la institución?	55
Tabla No. 18. ¿Sientes que eres escuchado(a)?	56
Tabla No. 19. ¿Recibes una compensación salarial acorde con tus competencias, habilidades y experiencia?	57
Tabla No. 20. ¿Estás satisfecho (a) con los beneficios otorgados por la institución?	58
Tabla No. 21. ¿Consideras que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?	59
Tabla No. 22. ¿Los colaboradores son promovidos/as en forma justa (de acuerdo a su desempeño y capacidad)?	60
Tabla No. 23. ¿Recibiste entrenamiento interno y/o externo adecuado para desarrollar tu trabajo?	61
Tabla No. 24. ¿Conoces los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la institución?	62
Tabla No. 25. ¿Has podido acceder a estos programas?	63
Tabla No. 26. ¿Estás de acuerdo con los objetivos definidos para tu desarrollo profesional?	64

Tabla No. 27. ¿Te gusta trabajar en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal?	65
Tabla No. 28. ¿Estás satisfecho con el progreso alcanzado en la institución?	66
Tabla No. 29. ¿Realmente te interesa el futuro de la Institución?.....	67
Tabla No. 30. ¿Tienes intención de hacer carrera en esta institución?.....	68
Tabla No. 31. ¿Consideras que en la institución hay oportunidad de crecimiento e igualdad, sin importar el género, las creencias religiosas, diferencias de razas, política y clase social?	69
Tabla No. 32. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta institución?	70
Tabla No. 33. ¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de la institución?	71
Tabla No. 34. ¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la institución?	72
Tabla No. 35. ¿La inducción de bienvenida que recibiste te ha sido útil?	73
Tabla No. 36. ¿Conoces el organigrama de la institución y a quien tienes que dirigirte para resolver un problema?.....	74
Tabla No. 37. Presupuesto de propuesta.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Estructura organizacional.....	34
Gráfico No. 2. ¿Cuentas con las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo tu trabajo?.....	39
Gráfico No. 3. ¿Las herramientas y equipos que utilizas son mantenidas en buen estado?	40
Gráfico No. 4. ¿Te sientes seguro y estable en tu trabajo?	41
Gráfico No. 5. ¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, iluminación, ventilación, ruido, temperatura, etc.?	42
Gráfico No. 6. ¿Te gusta el ambiente de trabajo?.....	43
Gráfico No. 7. ¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?	44
Gráfico No. 8. ¿La comunicación en tu equipo de trabajo es adecuada y razonable?.....	45
Gráfico No. 9. ¿En tu equipo de trabajo mantienen reuniones periódicas?	46
Gráfico No. 10. ¿Consideras que las reuniones son eficaces?.....	47
Gráfico No. 11. ¿Realmente funcionan como un equipo (avanzando en la misma dirección)?	48
Gráfico No. 12. ¿Tu supervisor crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	49
Gráfico No. 13. ¿Tu supervisor valora tus aportaciones e ideas?.....	50
Gráfico No. 14. ¿Recibes retroalimentación adecuada por parte de tu supervisor (a) sobre la calidad del trabajo que realizas?	51
Gráfico No. 15. ¿Estás de acuerdo con el comportamiento de tu supervisor y la forma como ofrece las instrucciones de trabajo?	52
Gráfico No. 16. ¿Para nuevos procesos, la comunicación es oportuna, clara y precisa?	53
Gráfico No. 17. ¿Los medios de comunicación utilizados (Mural, E-Mail, y los demás establecidos institucionalmente) son adecuados?	54
Gráfico No. 18. ¿En general, consideras existe una buena comunicación en la institución?	55
Gráfico No. 19. ¿Sientes que eres escuchado(a)?	56
Gráfico No. 20. ¿Recibes una compensación salarial acorde con tus competencias, habilidades y experiencia?.....	57
Gráfico No. 21. ¿Estás satisfecho (a) con los beneficios otorgados por la institución?	58
Gráfico No. 22. ¿Consideras que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?	59
Gráfico No. 23. ¿Los colaboradores son promovidos/as en forma justa (de acuerdo a su desempeño y capacidad)?	60
Gráfico No. 24. ¿Recibiste entrenamiento interno y/o externo adecuado para desarrollar tu trabajo?	61
Gráfico No. 25. ¿Conoces los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la institución?.....	62
Gráfico No. 26. ¿Has podido acceder a estos programas?	63
Gráfico No. 27. ¿Estás de acuerdo con los objetivos definidos para tu desarrollo profesional?	64

Gráfico No. 28. ¿Te gusta trabajar en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal?	65
Gráfico No. 29. ¿Estás satisfecho con el progreso alcanzado en la institución?	66
Gráfico No. 30. ¿Realmente te interesa el futuro de la Institución?	67
Gráfico No. 31. ¿Tienes intención de hacer carrera en esta institución?	68
Gráfico No. 32. ¿Consideras que en la institución hay oportunidad de crecimiento e igualdad, sin importar el género, las creencias religiosas, diferencias de razas, política y clase social?	69
Gráfico No. 33. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta institución?	70
Gráfico No. 34. ¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de la institución?	71
Gráfico No. 35. ¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la institución?	72
Gráfico No. 36. ¿La inducción de bienvenida que recibiste te ha sido útil?	73
Gráfico No. 37. ¿Conoces el organigrama de la institución y a quien tienes que dirigirte para resolver un problema?	74

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se refiere como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación”. Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 2002).

El objetivo de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, utilizando un enfoque dimensional para la cual se utilizó la escala del clima organizacional (EDCO), elaborada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, Sanabria, para detectar los factores prevaletentes en la organización.

El cuerpo de la investigación está constituido por tres capítulos. En el capítulo uno se desarrolla todo lo concerniente al clima, los conceptos, orígenes, tipos, características, importancia y factores. En este capítulo dos se describe el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, historia, misión, visión, filosofía, estructura organizativa, así como también la percepción de la muestra seleccionada para el desarrollo de la encuesta, entre otros.

El capítulo tres presenta la propuesta de mejora, en la cual se perfila su alcance, objetivos y plan de acción.

Por último están las conclusiones, donde se plasman los principales hallazgos encontrados durante el proceso investigativo, para terminar con las recomendaciones.

CAPITULO I: DISEÑO ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Orígenes del clima organizacional

Reicher & Schnider (1990) y Denison (1996), citado por Brunet (2008), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad, el estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática”.

La teoría aplicada a las organizaciones sostenía que: $B = f(P, E)$ donde, “B” representa el comportamiento de un individuo; “f” es una forma funcional definible; “P” son los rasgos de la personalidad y “E” representa el entorno. Inicialmente, los “B” de interés referían a tareas del orden expresivo sólo indirectamente instrumentales como la coordinación, la participación y la permanencia en el grupo. De este modelo original de Lewin se derivan al menos tres notas fundamentales. En primer lugar, y tal como se aprecia en, Lewin propone lo que después se entenderá como un típico modelo de efectos contextuales desarrollado para explicar un resultado individual (Blalock, 1984). Por ejemplo, la explicación del nivel de aprendizajes de los alumnos requiere identificar los efectos de una matriz de propiedades individuales, pero además, indagar los efectos de las propiedades de la organización escolar, so pena de sesgar las estimaciones. (Brunet, 2008)

Guion (1973), el desarrollo del concepto de clima organizacional y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores. Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad Guion, (1973), existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de

percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo.

Rentsch (1990) citado por Gala y Reyes (2000), a través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización.

Según Gala y Reyes (2000), con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores.

Según los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación. Para Hawthorne, la escuela de las Relaciones Humanas capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y la yuxtapone a la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles).

Los estudios de clima organizacional tuvieron sus orígenes con Brunet, citado por Ivancevich (2007), el cual consideraba que "El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica".

Uno de los enfoques más importantes de esta etapa fue propuesta por Likert 1988 citado por Ivancevich (2007). Su objeto es identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes es el clima. Las fuentes son las percepciones de los miembros respecto de 8 dimensiones relativas a la estructura; escala, tecnología, roles, el proceso administrativo, dirección,

control, sanciones y las comunicaciones entre posiciones jerárquicas. Se generarían cuatro tipos de sistemas del clima organizacional: I autoritario explotador; II autoritario paternalista; III consultivo y IV de participación en grupo.

Payne y Pheysey (1971), en el plano metodológico, se introducen algunos de los más citados instrumentos, por ejemplo: el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) propuesto por Andrew Halpin y Don Croft en (1962) para el análisis del clima en las escuelas; el Profile of a School de Jane y Likert, el Business Organization Climate Index (BOCI), estos instrumentos comparten varias características. Según Payne y Pheysey, el concepto se operacionaliza “abierto” en 4, 6 y 8 dimensiones, proponiéndose para cada una por lo menos diez reactivos hasta un total de 300, estos refieren a hechos que suceden excepcionalmente y regularmente en la organización. Para ellos la materia de cada reactivo se refiere a las percepciones que se tienen de las estructuras; jerarquías, tareas, tecnologías, ritmos de trabajo, como de las relaciones interpersonales; trato, control, sanciones, colaboración y salarios. Se aplican al personal de línea, al staff de apoyo o cuadros intermedios de la organización, pero raramente a los directores o a los clientes; con lo cual se hace una tajante distinción empírica entre gestión, entorno y clima organizacional, que contribuye a situar al primer factor como causa del segundo. Una vez recogida la información, se realizan distintos análisis que tienen dos propósitos principales: Primero; controlar la confiabilidad de las escalas a través de un análisis de la relación entre ítems y Segundo; explorar la estructura de dimensiones subyacentes al conjunto de reactivos.

Hellriegel & Slocum (1974), citado por Koold Heiz (1998), el uso del análisis factorial permite someter a prueba las dimensiones originales, identificar nuevas dimensiones en el clima y finalmente, construir índices sumatorios ponderados para cada dimensión. Finalmente, el análisis concluye con

agregaciones a cada organización a través de los puntajes medios de cada índice.

Siguiendo a Schein (1996) y a Payne (2000), las críticas hacia los enfoques de clima organizacional pueden sintetizarse en cuestiones teóricas y epistemológicas. El primer señalamiento refiere al excesivo énfasis o sesgo que la psicología industrial puso en lo individual al estudiar las organizaciones a punto de acuñar el oxímoron de “comportamiento organizacional”. En segundo lugar, los autores más críticos resaltaron el excesivo énfasis en la idea de que las percepciones de los miembros de las organizaciones son compartidas. Una hipótesis más útil y menos ingenua consistiría en marcar los conflictos entre los distintos puntos de vista. En tercer lugar, se recupera el viejo problema decimonónico sobre la especificación del conocimiento social “nomológico vs. Ideográfico”. La crítica sostiene que cuando el análisis del clima organizacional retoma categorías sociológicas, por ejemplo, estructura, sanciones, cooperación, etc., termina enfatizando aspectos abstractos, generales, descontextualizados y hasta históricos desligados a las realidades de organizaciones específicas. Finalmente, la cuarta crítica tiene que ver con el desconocimiento práctico de que la cultura, en tanto esquemas tácitos de percibir, pensar y actuar, están más atados “institucionalizados” a las ocupaciones que a las organizaciones, y que por tanto, podría decirse que las organizaciones son poseídas por las culturas y modificables a voluntad.

Siguiendo a Schein (1996) y a Payne (2000), en el debate alumbrado carencias importantes en los estudios sobre el clima organizacional, aunque en nuestra opinión, las críticas no resultan ser tan concluyentes como para clausurar esta línea de trabajo. Aquí pretendemos hacer cargo de una crítica: el débil anclaje del concepto de clima organizacional en las tradiciones de teoría social que da lugar a que se confunda con el de cultura organizacional.

1.2. Cultura y Clima Organizacional

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Según (Brunet, 2008), algunas de sus características son:

La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. Estrategias para mejorar clima organizacional.

El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

“Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente”. (Brunet, 2008).

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. El

clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

Todas las empresas desarrollan una cultura particular, una personalidad, una necesidad, un carácter y el recurso humano ayuda a que esto se realice. La cultura se fundamenta en las actitudes, que incluyen: creencias, valores y patrones de comportamiento. Cada uno de estos identifica a una organización de otra y la cultura organizacional se define de la siguiente manera: “La cultura corporativa o cultura organizacional, es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes”. (Iturralde, 2008).

Los empleados aceptan la filosofía de la organización, a partir de aquí ellos desarrollan los principios y valores que los directivos quieren inculcar en ellos.

La cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas en el sistema interno de valores y creencias. Son principalmente las que determinan si la persona va a percibir una experiencia como agradable o desagradable y también permiten hacer predicciones del comportamiento del trabajador tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. La cultura de una organización bien sustentada en sus valores, busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

1.3. Definición del Clima Organizacional

Existen diversas definiciones que enunciaremos a continuación: Hall, citado por (Ponce, 2002), “el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Rodríguez, citado por (Valencia, 2001), “el Clima Organizacional es una autorreflexión de los miembros de la Organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema Organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la Organización. Para que lo sea, es necesario que el tema del Clima sea tratado en el decidir Organizacional. En efecto, en los casos en que se adoptan decisiones motivadas por el Clima o destinadas a provocar cambios en este, el Clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema Organizacional”.

Para (Kosier, 2007) entiende el clima organizacional como “las percepciones compartidas de los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

(Chian, 2010) lo considera como “Un conjunto de propiedades en el ambiente de trabajo percibida directa o indirectamente por los empleados que trabajan en ese ambiente y que se asume es la fuerza más influyente en su comportamiento (de los empleados) en el trabajo”.

El clima organizacional según (Chiavenato, 2004) “es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. (Romo, 2008) menciona que el clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(Dessler, 1993) Plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (p. 182).

En otra definición (Robbins, 1999) se refiere a “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones, encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social” (p. 53).

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas por Brunet (2008) en el concepto de clima organizacional son (p. 17): acciones para mejorar clima organizacional.

Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones:

- De ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización.
- Estructura formal, estilo de dirección, etc. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos.
- Entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones.
- Expectativas, etc.

Variables propias del comportamiento organizacional, tales como: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

“El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho del comportamiento de un trabajador que no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima” (Brunet, 2008, p. 18).

1.4. Tipos de clima organizacional

En lo que respecta a los tipos de clima, como ya ha quedado expuesto existe toda una serie de diferencias preceptuales, incluso cuando los individuos describen aparentemente el mismo nivel descriptivo, como se ha puesto de manifiesto en los estudios empíricos. Este hecho se ha argumentado para introducir el criterio del nivel. También dichas diferencias han sido utilizadas para clasificar el clima. De esta forma, el clima de las organizaciones se ha clasificado en tipos diferentes, de tal forma que se ha considerado la existencia del clima psicológico, del clima agregado, del clima colectivo y del clima organizacional.

El clima psicológico

Este tipo de clima está constituido esencialmente por las percepciones que los individuos tienen de su entorno. Esas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno.

Rousseau (1988), citado por Gahan (2008). El clima psicológico está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Su definición o formulación resulta congruente con la noción de espacio vital de Lewin. Estas percepciones no tienen por qué coincidir con las de otros individuos de su entorno, porque el entorno próximo de cada individuo es único, y además porque las diferencias individuales juegan un importante papel.

El problema básico del concepto de clima psicológico es la débil diferenciación del estilo cognitivo del individuo, definido como la manera en que el individuo organiza conceptualmente el entorno Goldstein y Blackman (1978), citado por Gahan (2008). El estilo cognitivo es un constructo desarrollado para explicar el proceso que media entre el estímulo y la respuesta. En palabras de Rousseau, la definición de estilo cognitivo es virtualmente idéntica al significado de clima para James y Jones (1974). Una distinción puede residir en el énfasis que los psicólogos cognitivos sitúan en la estructura más que en el contenido del pensamiento y las investigaciones organizacionales están interesadas en particular en los factores situacionales.

El clima agregado

Como antes se ha referido, el clima de las organizaciones viene determinado por las percepciones que tienen los individuos; con ello se resalta el carácter subjetivo del clima. No obstante, para que un atributo pueda ser considerado como parte del clima organizacional debe existir un cierto grado de acuerdo entre los individuos acerca de ese atributo que se pretende medir desde el punto de vista psicológico.

Según Peiró (1990), a ese respecto, el acuerdo no es la media de las percepciones sino que la varianza de las percepciones sea lo menos amplia posible, es decir, que se aproxime a cero. Este hecho hace que gane bastante sentido el hablar de los climas agregados según los ha definido Rousseau (1988).

Según Rousseau (1988), los climas agregados se establecen basándose en observaciones empíricas entre diferentes unidades. Esas diferencias son atribuidas a diferencias reales, con el fin de comprobar que realmente existe un acuerdo o consenso entre los individuos.

Joyce, Slocum (1979) y James (1982), la razón que se encuentra detrás de agregar datos individuales según unidades o niveles es la asunción, en principio, de que ciertas unidades han tenido diferentes situaciones reales, lo cual conduce a los miembros de la unidad a percibir las cosas más de acuerdo entre ellos mismos que con los miembros de otras unidades.

Roberts, Hulin y Rousseau (1978), sugirieron que la varianza intra-grupo debería ser pequeña en relación a la varianza entre-grupos. Por su parte, James (1982) propuso el coeficiente de correlación intra-clase, ICC. Por otra parte, James, Demaree y Wolf (1984) proponen el IRR (inter-rater reliability coefficient) como análisis estadístico más preciso para medir la concordancia entre los diferentes informantes.

Al revisar los estudios precedentes sobre la similitud de percepciones para identificar climas agregados, Joyce y Slocum (1984), citado por J. Landy (2005), alcanzaron resultados que distaban de ser concluyentes. Esta falta de evidencia empírica constatada la explican, en parte, por el análisis estadístico que habían utilizado, pero también porque el éxito del método dependería de la habilidad del investigador para establecer hipótesis, acerca de las unidades de la organización que tengan parecidas percepciones de clima.

De igual modo, González-Romá y Peiró (1999), citado por Llanez (2006), señalaron el análisis estadístico utilizado como posible razón de la falta de similitud de la percepción en los grupos formales.

Finalmente, Rousseau ha cuestionado la utilidad de la agregación de los datos individuales para construir un nivel superior. A su juicio, el clima organizacional en principio no explicaría más que el nivel individual. Sin embargo, puede tener sentido describir el clima organizacional de unidades que han vivido experiencias laborales diferentes y comparar los niveles obtenidos en las percepciones del clima organizacional.

Clima Colectivo

La necesidad de subsanar la dificultad empírica de materializar los climas agregados fue planteada por Joyce y Slocum (1984), citado por De la Calle (2008), esta dificultad deriva, en especial, de la diferencia existente en las percepciones que tenían cada uno de los individuos aún en grupos pequeños.

Por su parte, Rousseau (1988), citado por De la Calle (2008), definió los climas colectivos como el acuerdo que surge entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales. La diferencia entre los climas colectivos y los climas agregados radica en que los primeros no corresponden con unidades formales de la organización, como en el caso de los climas agregados. Según han señalado Joyce y Slocum (1984), los climas colectivos están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes, y por ello tienen percepciones similares.

Los climas colectivos son determinados mediante el análisis de las percepciones que los individuos tienen de los factores situacionales, e identificando aquéllas que son similares, de forma independiente respecto a la unidad formal a la que pertenezcan.

Joyce y Slocum (1984), citado por De la Calle (2008). Factores personales tales como la experiencia, el tiempo de permanencia en el puesto y la edad pueden influir en los componentes de unos grupos mientras que otros factores situacionales diferentes, tales como el área, la ubicación o el turno de trabajo, afectan más a otros grupos).

Jackofsky y Slocum (1988), citado por De la Calle (2008), retomaron y ampliaron el artículo de Joyce y Slocum (1984). Partiendo de sus análisis, realizaron un estudio longitudinal del clima y como consecuencia del mismo, confirmaron la utilidad del valor analítico de estos climas colectivos.

Toman como referente una hipótesis previa de Payne y Pugh (1976), acerca de la posibilidad de que ciertos grupos de personas puedan tener percepciones similares del clima, aun estando en diferentes niveles de la estructura organizacional. Jackofsky y Slocum en el estudio de una empresa hotelera comprobaron la existencia de climas colectivos que se solapaban con estructuras organizativas formales. Transcurrido un cierto tiempo pudieron comprobar que los climas colectivos ya no se solapaban con las estructuras formales. Este cambio lo explicaban por la interacción social producida al margen de la estructura formal, que habría posibilitado la conformación de un clima colectivo.

Payne (1990), citado por Gahan (2008), cuestionó las investigaciones de Joyce y Slocum (1984) y de Jackofsky y Slocum (1988) y aun comprendiendo la necesidad de encontrar personas con similares visiones de su mundo organizacional, defendió que es necesario que esta similitud esté fundamentada en grupos cuyos componentes tengan alguna identidad socio-psicológica: “Lo importante no es que los individuos perciban la organización de forma similar, porque eso no tendría mucha utilidad para comprender el funcionamiento de las organizaciones, sino que lo importante es que esa similitud esté relacionada con la interacción social de sus miembros”.

Este autor defiende que los sub-climas considerados por Joyce y Slocum (1984) no tienen validez, porque habían sido agrupados por grupos de edad, sexo y peso; a su juicio, estos grupos no tienen validez conceptual para entender el funcionamiento de una organización; por otra parte, las explicaciones de experiencias sociales acerca del resultado, que obtuvieron Jackofsky y Slocum (1988) en sus grupos de análisis, no las encuentra suficientemente fundamentadas.

En cualquier caso, más allá de las críticas formuladas por Payne (1990). Debemos considerar que algunas variables como sexo o edad, que son de carácter fisiológico, no dejan de ser influyentes en el modo de percibir la organización si las transformamos en género y experiencia.

Estos trabajos, incursos en el desarrollo de la polémica, ocasionaron la réplica de Jackofsky y Slocum (1990). Estos autores defienden la utilidad de sus conclusiones alcanzadas con anterioridad, y contrarréplica el artículo de Payne (1990). Los climas colectivos no tienen por qué coincidir con las unidades formales y en su estudio está suficientemente justificados por la interacción social de sus miembros. A su juicio, dicha interacción social es muy amplia en el conjunto de la estructura organizacional, y los sujetos interactúan entre los distintos departamentos de dicha organización.

Patterson, Payne y West (1996), citado por Ayon (2006), dicho trabajo fue realizado con el fin de comprobar empíricamente la utilidad conceptual de los climas colectivos. El marco de estudio fue una empresa constructora donde los grupos de trabajo estaban integrados por unidades que actuaban de forma independiente.

Los investigadores trataron de comprobar si los climas colectivos se solapaban con los grupos que interactuaban entre sí. Dichos climas colectivos detectados estaban integrados por individuos de diferentes grupos sociales. A partir de aquí consideraban que la pertenencia a los climas colectivos no

tenía un significado socio-psicológico y porque muchos individuos no mantenían relaciones de interacción.

Young y Parker (1999), citado por Alles (2005), realizaron un estudio con el fin de probar de forma empírica la existencia de una interacción social en la formación de los climas colectivos. A partir de este punto deducen que es pertinente la utilización de estos climas colectivos, más allá de su mera utilización estadística. Los climas colectivos pueden corresponder a unos colectivos organizativos con significado, es decir, identidad psicológica. La pertenencia a estos climas colectivos puede predecir las actitudes y el desempeño de sus integrantes. Por lo tanto, pensamos de acuerdo con Young y Parker (1999) que los resultados alcanzados deben animar a proseguir en la investigación de los climas colectivos.

1.5. Características del clima organizacional

Según Bustos (2002), citado por Brunet (2007), el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Para Bustos, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Bustos (2002), citado por Brunet (2007), finaliza indicando como el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Según Brunet, esta cultura organizacional es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia

directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Para Brunet (2007) el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta que el Clima Organizacional, se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros, estas características pueden ser externas o internas, y pueden ser percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente. Tales características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De igual forma, Castro (2004), citado por Gahan (2008), menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: liderazgo y prácticas de dirección tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros. Para Gahan, otros factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones.

1.6. Importancia del clima organizacional

Para (Amorós, 2007), el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós (2007). Refleja la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan.

Por lo tanto, la misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación y género. Es relevante conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima organizacional”, para entender sus acciones y reacciones.

Goncalves 1999 citado en Bohlander 2006. Plantea que “la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”. Para Bohlander, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. El clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución.

Métodos utilizados para el diagnóstico del Clima Organizacional

Los métodos utilizados para detectar el clima consisten en recoger información de los miembros que integran la organización, en relación con las percepciones que tienen sobre el mismo. Como instrumento de medida a ese respecto se utilizan los cuestionarios, los cuales tienen un número y un tipo determinado de dimensiones.

Organizational Climate Questionnaire fue construido por (Litwin, 1966); consta de un total de 50 ítems, y mide nueve dimensiones referidas al clima: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa,

riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad; ha sido usado principalmente en organizaciones empresariales.

Agency Climate Questionnaire, construido por Schneider y Bartlett (1968, 1970). Este cuestionario consta de 80 ítems, y también mide seis dimensiones del clima: apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficina, independencia de los agentes y satisfacción general. Fue creado para ser utilizado en una compañía de seguros.

Executive Climate Questionnaire fue creado por Tagiuri (1968) y mide cinco dimensiones que están relacionadas con la ejecución directiva: políticas y prácticas, atmósfera profesional, cualidades de los superiores, cualidades del departamento y énfasis en los resultados.

Organizational Climate Description Questionnaire, fue introducido por Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966). Este instrumento consta de 64 ítems, y fue creado específicamente para las organizaciones escolares. Incluye un total de ocho escalas, de las cuales cuatro están referidas a percepciones de los profesores (desempeño, impedimento, motivación e intimidad), y otras cuatro a las percepciones de los directores (aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración).

Posteriormente este mismo instrumento fue adaptado para poder utilizarlo en otro tipo de organizaciones no educativas. Una de las adaptaciones fue la realizada por Margulies (1965).

Organizational Climate Index, elaborado por Stern (1970). Este cuestionario consta de 300 ítems e incluye 30 escalas, de ellas se extraen seis factores de primer orden: clima intelectual, nivel de exigencias, practicismo, apoyo, orden y control de impulso. Este cuestionario surge como adaptación del College Characteristic Index, por lo tanto su aplicación primaria fue en centros educativos, pero también es aplicable en cualquier tipo de organización.

Survey of Organizations, cuestionario elaborado por Bowers y Taylor (1972). El mismo fue construido para medir liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El clima se mide con 22 ítems y las cinco dimensiones son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Organizational Climate Questionnaire, desarrollado por Lawler, Hall y Oldham (1974). Consta de 15 ítems y mide cinco dimensiones: competencia, eficacia o potencia, responsabilidad, nivel práctico, orientación al riesgo e impulso.

Perceived Organizational Climate elaborado por Diener y Schneider (1974), consta de 28 ítems y mide cuatro escalas: autonomía individual, estructura, orientación a la recompensa y consideración.

Perceived Work Environment, un cuestionario desarrollado por Newman (1975, 1977). El mismo consta de 60 ítems y mide once dimensiones: estilos de supervisión, características de la tarea, relación entre ejecución-recompensa, relaciones con los compañeros motivación para el trabajo del empleado, equipamiento y disposición de la gente, competencia del empleado, toma de decisiones, espacio de trabajo, presión para producir y responsabilidad e importancia del trabajo.

Psychological Climate Questionnaire, cuestionario elaborado por Jones y James (1979), consta de 145 ítems y mide treinta y cinco dimensiones. Este cuestionario se creó para utilizarlo en la Armada Americana.

Según González (1996) FOCUS 93 (First Organizational Climate/ Culture Unified Search), fue creado por un equipo de investigadores de diferentes países. Su objetivo era crear un cuestionario para medir el clima y la cultura organizacional y poder realizar estudios comparativos entre distintos países.

La base teórica del FOCUS 93 es la “Aproximación de Valores Alternativos” de Quinn y Rohbraugh (1983). Este autor sugirió el establecimiento de dos dimensiones que permitieran caracterizar las organizaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. A su juicio, la combinación de estas dos dimensiones permitiría analizar la cultura y el clima organizacional.

El cuestionario de clima del FOCUS 93 consta de un total de 53 ítems y mide cuatro dimensiones: apoyo, innovación, reglas y metas. Este cuestionario ha sido el utilizado con bastante profusión en las investigaciones realizadas en España, entre otros autores por: Mañas, González-Romá y Peiró (1999), Subirats (2000) y Tordera (2003).

El cuestionario elaborado por De Witte y De Cock (1985), consta de 39 ítems y mide cuatro dimensiones: apoyo, respeto por las reglas, flujo de información orientado a fines e innovación. También ha sido utilizado en investigaciones españolas, en concreto por González Navarro, Bravo, González-Romá, Zurriaga y Peiró (1993) para medir el clima y su relación con el liderazgo.

El cuestionario de López Fernández et al (1988), fue creado por estos autores para medir el clima laboral en los centros de Salud de Atención Primaria. Este cuestionario consta de un total de 40 ítems y mide cinco dimensiones: cooperación, cohesión, trabajo en equipo, vida social y autonomía. Ha sido utilizado entre otros en las investigaciones de Sáez (1997) y Menárguez (1999).

Cuestionario de Clima Laboral (CLA), elaborado por Corral y Pereña (2002), editado por TEA Ediciones. Los autores del cuestionario parten de la experiencia acumulada por la editorial con la edición del cuestionario WES. Este nuevo instrumento lo basan en los estudios de Blake y Mouton (1981, 1994) donde identifican dos dimensiones o ejes: la empresa y las personas que integran la empresa. El primer eje lo integran cuatro dimensiones:

organización, innovación, información, condiciones. El segundo eje lo integran las dimensiones: implicación, autorrealización, relaciones, dirección. Estas dimensiones son medidas a través de 93 ítems con tres alternativas de respuesta sí, no e interrogante ? cuando el encuestado no pueda decidirse por ninguna de las alternativas anteriores.

Work Environment Scala, cuestionario creado por Moos, Insel y Humphrey (1974), y después adaptado por Fernández-Ballesteros y Sierra y editado por TEA (1989). El cuestionario está elaborado a partir de un enfoque objetivista en la concepción del clima.

Este instrumento mide el clima social en la familia, en las organizaciones escolares, en las organizaciones penitenciarias y en las organizaciones empresariales. Este último está construido para poder ser utilizado en cualquier tipo de empresa. En total consta de 90 ítems y mide diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Este cuestionario ha sido utilizado en numerosas investigaciones, entre en ellas bastantes tesis doctorales españolas. Morales (1985) ha considerado que las características interactivas de las dimensiones de clima quedan excesivamente desplazadas a un segundo plano.

Por otra parte, este cuestionario ha sido alabado en diversas ocasiones. Así Fernández-Ballesteros (1987) ha destacado en este instrumento la aportación de las dimensiones del clima social para el conocimiento de las características psicosociales de la organización, y la validez general del cuestionario.

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnóstico Organizacional:

Retroalimentación

Según (Alles, 2005), se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Para Alles, la retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

Thomson (1999) citado por Alles (2005), la conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales a menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

Thomson (1999) citado por Alles (2005), cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades ínter grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

Incremento en la interacción y la comunicación

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo".

La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico Organizacional.

Thomson (1999) citado por Alles (2005), la regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas. Confrontación

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos ínter grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol. Educación

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En

el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

Brow (1990) citado por Bohlander Scott (2006), desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Participación

Bohlander (2006), esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Brow (1990), citado por Bohlander y Scott (2006), la participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del Diagnóstico Organizacional.

Responsabilidad creciente

Álvarez (1992), citado en (Arias, 2004), las intervenciones del Diagnóstico Organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la

vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

Energía y optimismo crecientes

Según (Arias, 2004), esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. Para Arias, la energía y el optimismo creciente a menudo con los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autos dirigidos, etc.

Según (Arias, 2004), estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de Diagnóstico Organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de Diagnóstico Organizacional, se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

CAPÍTULO II.

ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL(CAPGEFI)

2.1 Historia

La creación y organización del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal(CAPGEFI), surge a partir de la reorganización del Instituto de Capacitación Tributaria (INCAT), creado por el Decreto No.1846 del 8 de Julio del 1980, según consta en el párrafo II del artículo 28 de la ley 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda de fecha 27 de diciembre de 2006.

Es responsabilidad del centro, tanto a nivel del Consejo, como de la Dirección, aumentar el impulso del perfeccionamiento en recursos humanos para que participen en dichos procesos de gestión y política fiscal en lo concerniente al Sector Público, dando soporte a las reformas llevadas a cabo por el Gobierno con el propósito de ofrecer a la Administración Pública una eficaz y oportuna acción en lo que es la dirección de gestión financiera, mediante un alto nivel de especialización.

El Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscales una dependencia del Ministerio de Hacienda, y surge a partir de la promulgación de la Ley 494-06. (Extraído de: <http://www.capgefi.gov.do/>)

2.2 Misión, Visión y Valores

Misión

Capacitar y adiestrar los recursos humanos que participan en los procesos de política y gestión fiscal a fin de garantizar su desempeño para que contribuyan con el fortalecimiento y modernización de la Administración Financiera del

Estado y ofrecer a los contribuyentes y público en general orientación sobre la materia fiscal.

Visión

Constituirse en un órgano rector de la capacitación en el área fiscal que contribuya al desarrollo del país, a través de la capacitación, promoción de la investigación, profesionalización y participación comprometida con la modernización del estado.

Valores

- Calidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Ética profesional
- Innovación
- Alianzas estratégicas. (Extraído de: <http://www.capgefi.gov.do/>)

2.3 Naturaleza de la Institución

Es un centro de capacitación de servidores públicos y altos funcionarios de la administración pública, preparándolos para dar mejor servicio al público que asista. También se plantea los problemas de las instituciones gubernamentales para tratar de resolver los mismos cuando se presentan. Es una unidad asesora, creada para administrar el capital humano con que cuenta la institución. Por lo tanto, es su responsabilidad, promover y facilitar la apropiación de los principios éticos institucionales a través de programas de formación al personal para que no sólo los respete, sino también los modele y comparta.

El alcance en la prestación de los servicios que se ofrecen está orientado a las demandas específicas del Ministerio de Hacienda y de todo el personal de

apoyo, técnico y administrativo del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, la aprobación de políticas, normas y reglamentos, así como todo lo referente a los planes de beneficios y desarrollo.

2.4 Plan Trabajo

La elaboración del plan estratégico del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal tiene como eje principal, la profesionalización en el sector público.

Este plan estratégico contempla la ejecución de un amplio programa de capacitación dirigido a funcionarios del área administrativa y financiera del sector público, en un período de dos años, utilizando los servicios de un personal docente debidamente calificado, con una adecuada infraestructura física y una óptima estructura organizativa.

En el plan estratégico se prevé la participación de dos proveedores de capacitación: la enseñanza prevista por instituciones académicas (universidades) y la suministrada por los centros especializados del Estado.

2.4.1. Visión Integral Sistema de Capacitación CAPGEFI

El plan estratégico del CAPGEFI se sustenta en una visión integral del sistema de capacitación y las nuevas implicaciones de éste a partir de la reforma de la Hacienda Pública. Este sistema de capacitación dotará al Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado de los recursos humanos competentes, utilizando un personal altamente capacitado que elaborará, asesorará e impartirá los contenidos vanguardistas aplicables a la actual administración pública.

2.5 Política de la institución

El Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscales dependencia del Ministerio de Hacienda, que reporta directamente al despacho del Secretario,

según lo establece ley 492-06, del 27 de diciembre de 2006, de Organización del Ministerio de Hacienda.

CAPGEFI, desde la Dirección General, busca la equidad, el buen clima laboral, motivación del personal y procurando el bienestar de los empleados y con ello su impacto a nivel de la productividad, por lo que los empleados del Centro, en respuesta a los estándares del plan estratégico, han podido recibir gran parte del paquete de compensación que perciben los empleados del Ministerio de Hacienda.

Es de alto interés para el CAPGEFI, incorporar a todos sus servidores en los planes de compensación laboral ya existentes para otras áreas del Ministerio de Hacienda.

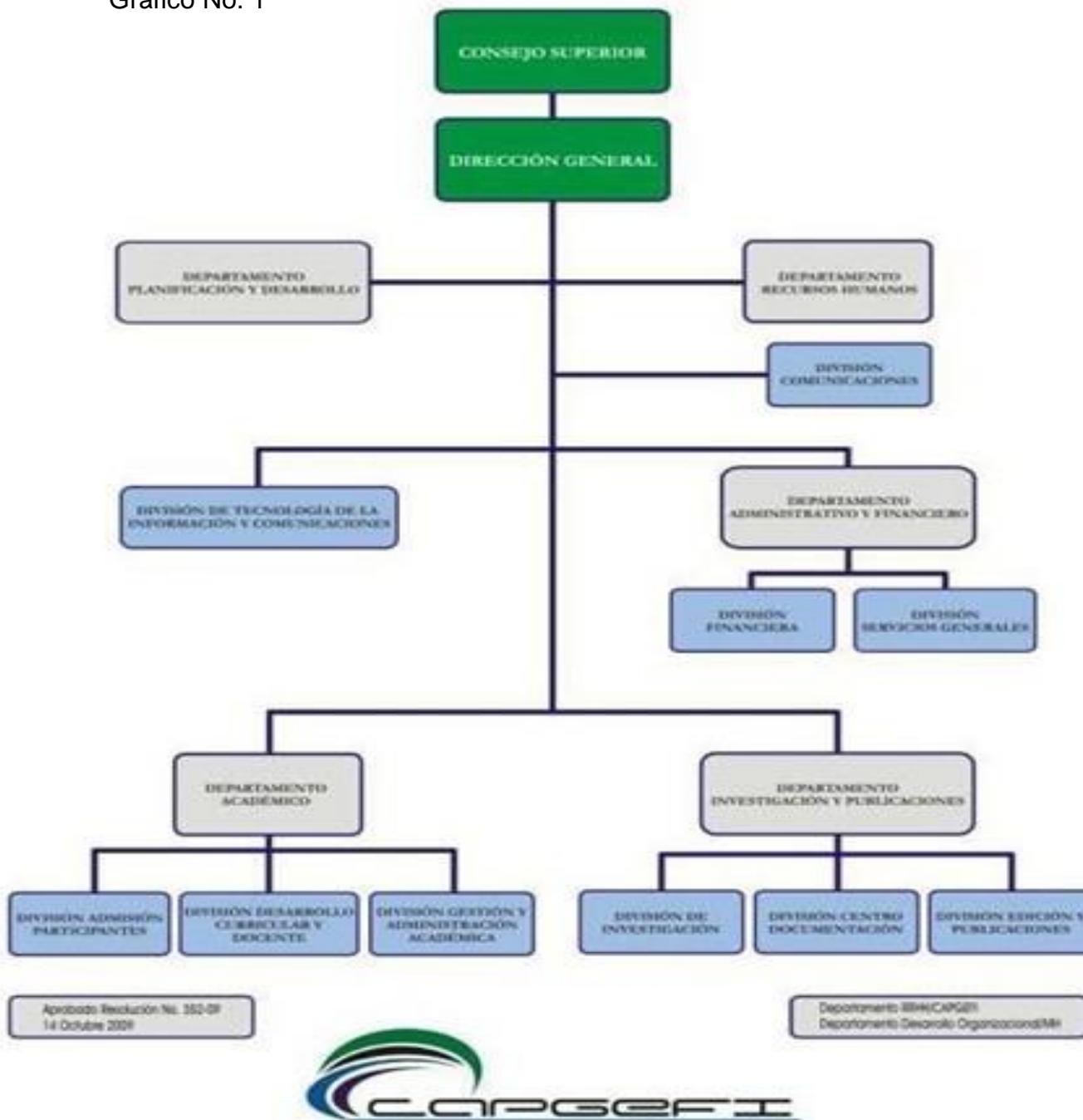
A tono con lo anterior, otorgarle a los servidores del Centro, perteneciente o no a la carrera administrativa, los siguientes beneficios:

- Pago del bono vacacional
- Sueldo por aniversario de la institución
- Subsidio Escolar para empleados con hijos menores de edad.

(Extraído de: <http://www.capgefi.gov.do/>)

2.6 Estructura organizacional

Gráfico No. 1



Fuente: <http://www.capgefi.gov.do/>

2.7. Logros y hechos relevantes del organismo

Desde su creación, el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal ha exhibido logros significativos, tendentes a la capacitación de los recursos humanos de la Administración Financiera Gubernamental.

Dentro de los logros más significativos alcanzados por este centro de capacitación, se pueden señalar los siguientes:

- Transformación de planta física
- Modernización de los procesos académicos
- Implementación de la Carpeta de Planificación Docente
- Firma de acuerdos con organismos nacionales e internacionales
- Aumento significativo de la demanda de capacitación
- Participación en eventos de capacitación locales e internacionales
- Adopción de nueva identidad corporativa
- Implementación de la capacitación a distancia (E-Learning)
- Formación de docentes y prospectos a facilitadores
- Apertura de canales de acercamiento al cliente-usuario (Carta Compromiso, página web, redes sociales, Oficina Acceso a la información)
- Fomento de los programas de especialización

Dentro de los hechos más importantes de la vida institucional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal podemos destacar:

- Capacitación de más de 60,000 servidores de la Administración Financiera del Estado.
- Apoyo en materia de capacitación virtual a otros organismos pares.
- Implementación del Diplomado en Hacienda Pública.
- Actualización egresados.

- Propuesta del Sistema Nacional de Capacitación y Certificación Hacendaria.
- Implementación Sistema informático de Participantes.
- Acercamiento a universidades para acercar la Currícula a la realidad actual de la Administración Financiera Gubernamental. (Extraído de: <http://www.capegefi.gov.do/index.php/sobre-nosotros/historia>)

2.8. Aspectos metodológicos de la investigación

2.8.1. Población

La población estuvo compuesta por un total de 146 empleados que laboran en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

2.8.2. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó partiendo de la población que fue de 146 personas y luego se aplicó la formula finita que dio como resultado 50 personas.

2.8.3. Técnicas e instrumentos

Las técnicas a utilizar son las observaciones, a través de la cual se observó el estilo de clima organizacional en la empresa. Para obtener los datos se diseñó y aplicó una encuesta a los colaboradores del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

2.8.3.1. Estudio exploratorio

El método exploratorio se utilizó para recoger, organizar, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones.

2.8.4. Métodos y procedimientos utilizados

2.8.4.1. Deductivo/Descriptivo

Se utilizó este método en el desarrollo de la investigación, ya que después de observar la situación en particular de objeto de estudio, se extrajeron las conclusiones y premisas generales que pudieran ser aplicadas a situaciones similares a la observación, acerca del aspecto de mejora estudiado por los colaboradores del área.

Tomando como referencia el diseño y análisis de estudios anteriores, tal y como plantea (Hernandez Garcia, 2011). “Las características de la presente investigación determinan un tipo de estudio descriptivo, en la medida que permita puntualizar las posibles causas por las cuales los colaboradores de la empresa perciben de una manera u otra cada uno de los factores incidentes en el clima organizacional, se busca especificar las propiedades importantes de personas frente a un fenómeno que sea sometido a análisis”.

2.8.4.2. Análisis

Se realizó un informe con los hallazgos encontrados respecto del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

2.8.4.3. Síntesis

Luego de agotar cada método antes mencionado, se reunió y se establecieron los resultados de la investigación.

2.8.5. Procedimientos

Mediante la encuesta estructurada y realizada a colaboradores del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, se determinarán las necesidades de diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional, adecuado para un mejor desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los colaboradores.

Campaña de comunicación, desde finales de marzo se inició una campaña de expectativa e informativa del proceso de clima organizacional que se realizaría a lo interno de la institución, con la final de concientizar sobre el objetivo de la misma, el interés en la participación de los colaboradores, dar a conocer el interés de la alta gerencia en la ejecución del proceso; además de explicar todo el desarrollo de las diferentes fases del proceso.

Con la recopilación de los datos esperamos obtener las informaciones necesarias para realizar el trabajo.

2.8.6. Fuentes de investigación

- **Fuentes primarias:** consisten en entrevistas aplicadas a los responsables del clima organizacional de la institución. Encuestas al personal del centro de capacitación; Supervisores y Directores generales.
- **Fuentes secundarias:** Libros textuales relacionados con el clima organizacional.

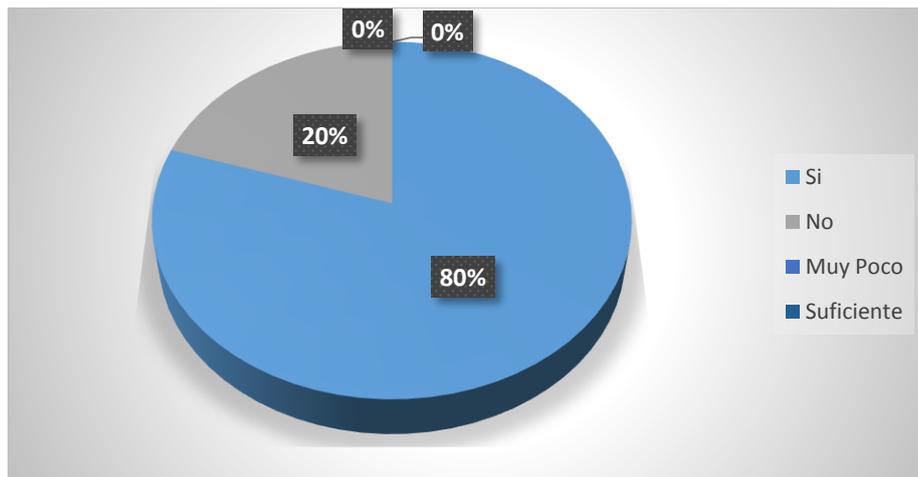
2.9. Aplicación de la encuesta

Tabla No. 1

¿Cuentas con las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo tu trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	40	80
No	10	20
Muy Poco	0	0
Suficiente	0	0
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No. 1

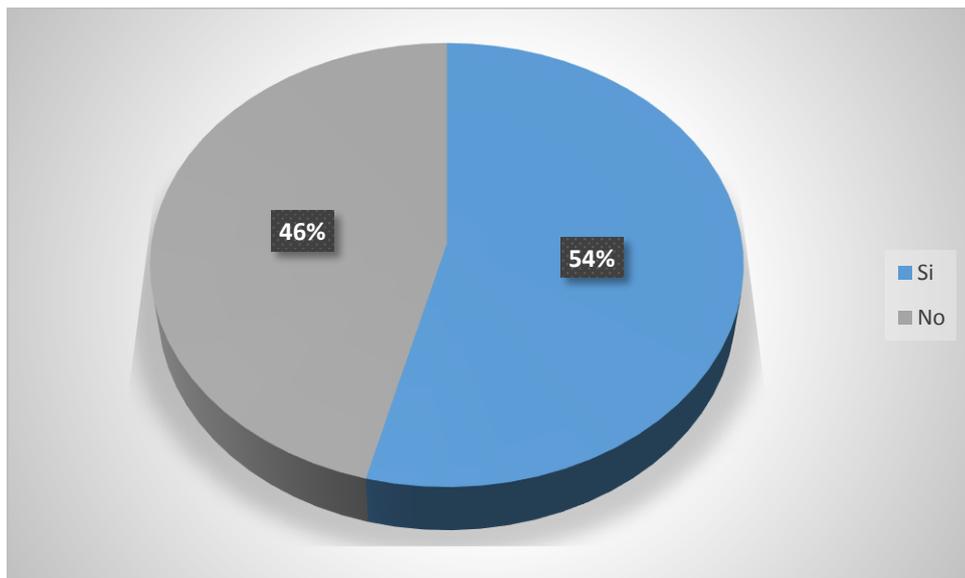
Como se puede observar, el 80% de la muestra dijo que el centro cuenta con las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo su trabajo, sólo el 20% respondió que no.

Tabla No. 2

¿Las herramientas y equipos que utilizas son mantenidas en buen estado?		
Variable	Frecuencia	%
Si	27	54
No	23	46
Muy poco	0	0
Suficiente	0	0
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 2



Fuente: Tabla No. 2

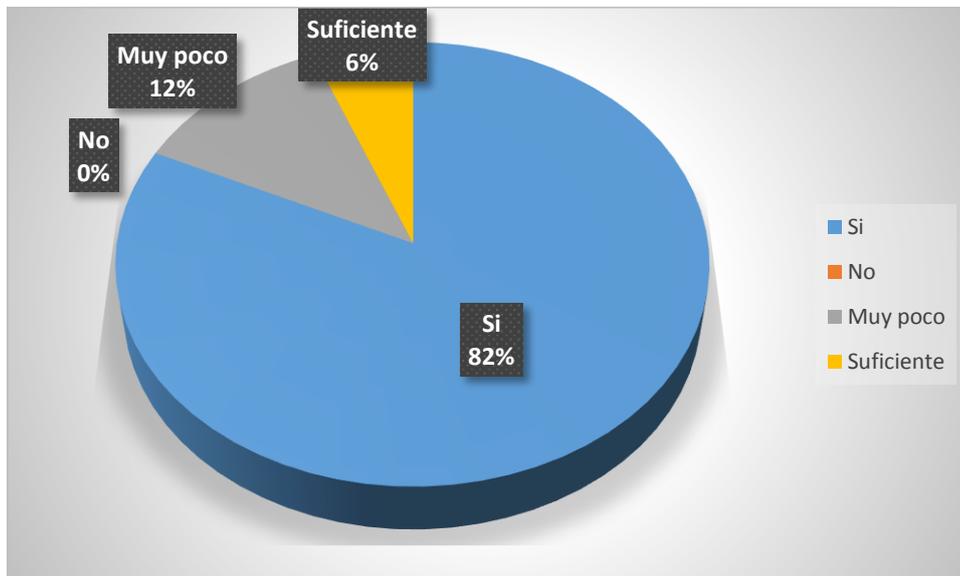
Según la gráfica, el 54% los encuestados dijo que las herramientas y equipos que utiliza son mantenidas en buen estado, mientras que el 46% entiende que no.

Tabla No. 3

¿Te sientes seguro y estable en tu trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	41	82
No	0	0
Muy poco	6	12
Suficiente	3	6
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 3



Fuente: Tabla No. 3

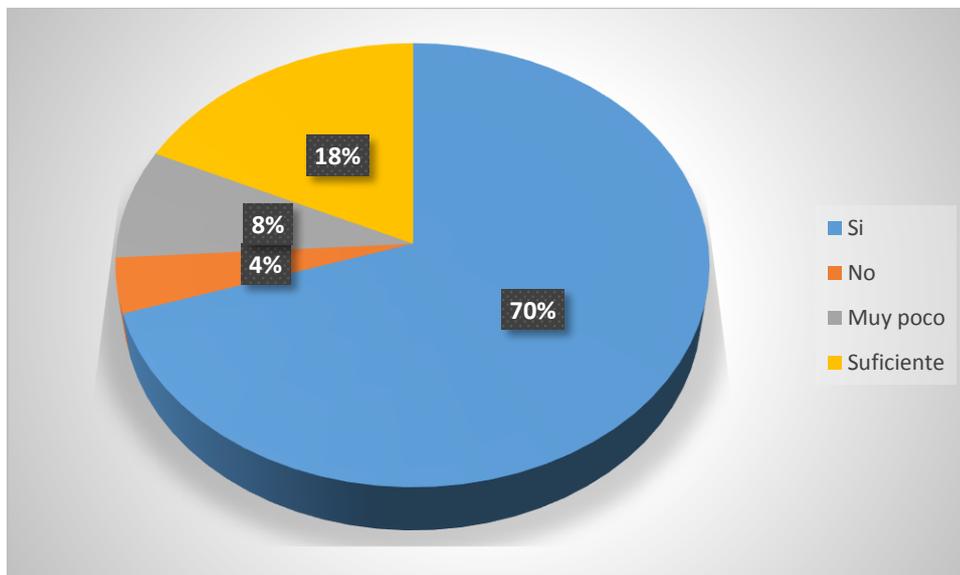
Conforme se observa, el 82% de la muestra se siente seguro y estable en su trabajo, el 12% entiende que se siente muy poco seguro y sólo el 6% dijo sentirse suficientemente seguro.

Tabla No. 4

¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, iluminación, ventilación, ruido, temperatura, etc.?		
Variable	Frecuencia	%
Si	35	70
No	2	4
Muy poco	4	8
Suficiente	9	18
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 4



Fuente: Tabla No. 4

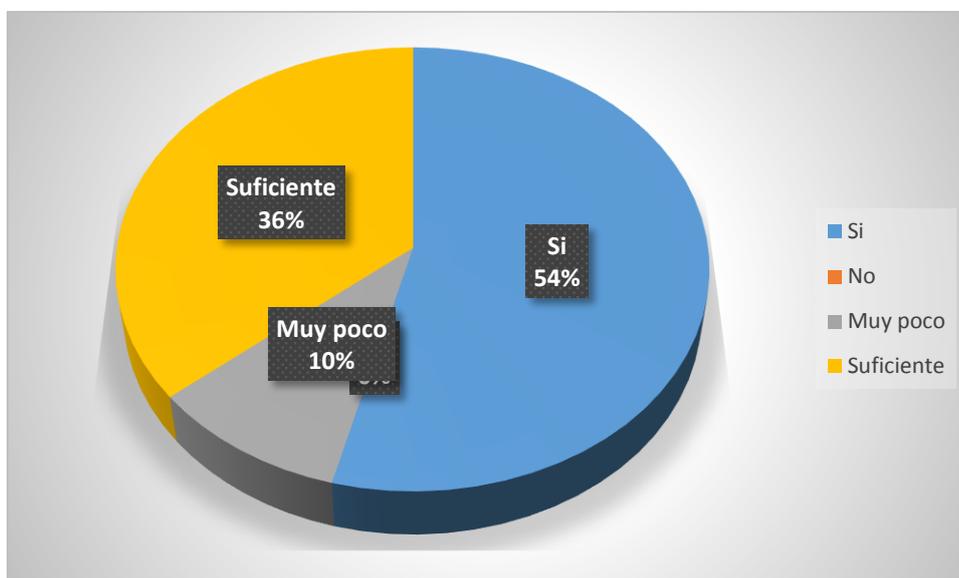
El 70% de la muestra entiende que las condiciones ambientales son adecuadas, el 18% dijo que son suficientes, mientras que el 8% la califica como muy poco y sólo el 4% dijo que no son adecuadas.

Tabla No. 5

¿Te gusta el ambiente de trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	27	54
No	0	0
Muy poco	5	10
Suficiente	18	36
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 5



Fuente: Tabla No. 5

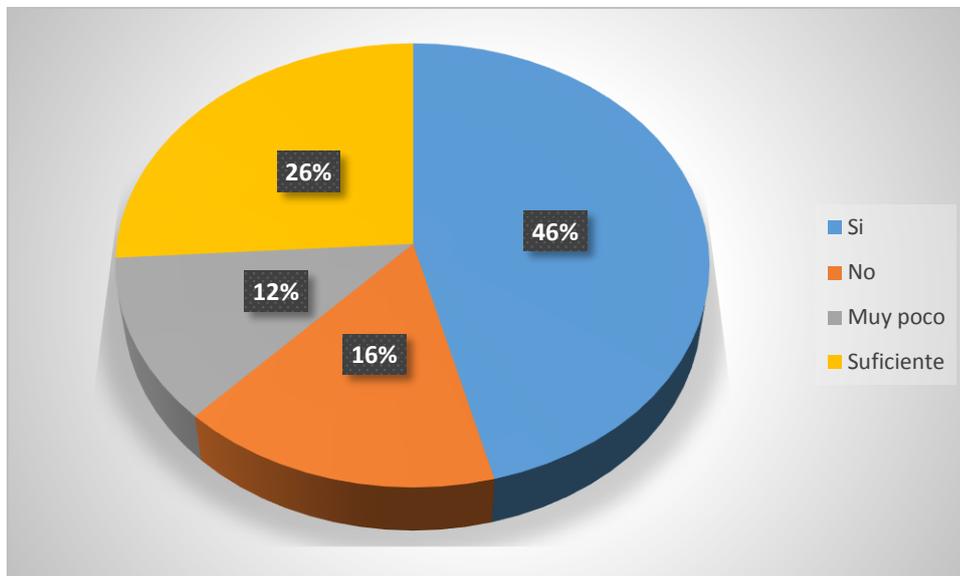
En cuanto a si le gusta el ambiente de trabajo, el 54% entiende que sí, el 36% dijo que no, y el 10% contestó que muy poco.

Tabla No. 6

¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	23	46
No	8	16
Muy poco	6	12
Suficiente	13	26
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 6



Fuente: Tabla No. 6

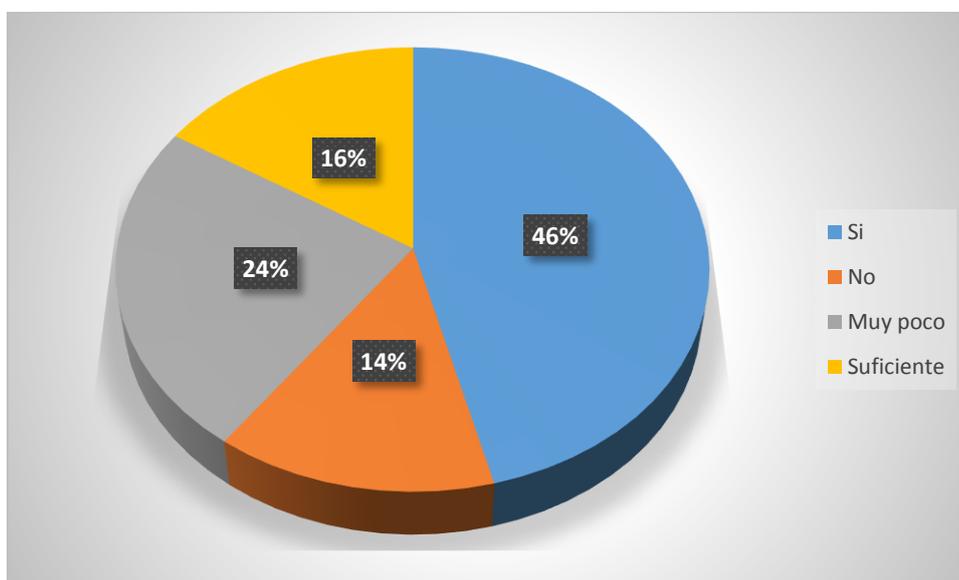
En lo que tiene que ver con si se siente integrado en su equipo de trabajo, el 46% dijo que si, el 26% entiende que suficiente, mientras que el 16% contestó que no, sólo el 12% respondió que muy poco.

Tabla No. 7

¿La comunicación en tu equipo de trabajo es adecuada y razonable?		
Variable	Frecuencia	%
Si	23	46
No	7	14
Muy poco	12	24
Suficiente	8	16
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

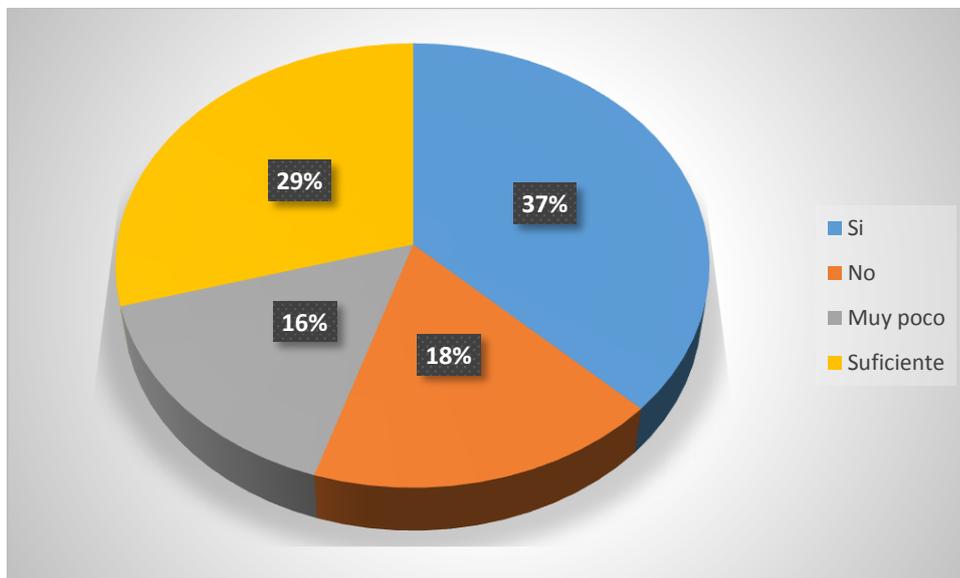
El 46% de la muestra trabajada entiende que la comunicación en su equipo de trabajo es adecuada y razonable, el 24% dijo que muy poco, el 16% respondió que suficiente y el 14% considera que no.

Tabla No. 8

¿En tu equipo de trabajo mantienen reuniones periódicas?		
Variable	Frecuencia	%
Si	19	37
No	9	18
Muy poco	8	16
Suficiente	15	29
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 8



Fuente: Tabla No. 8

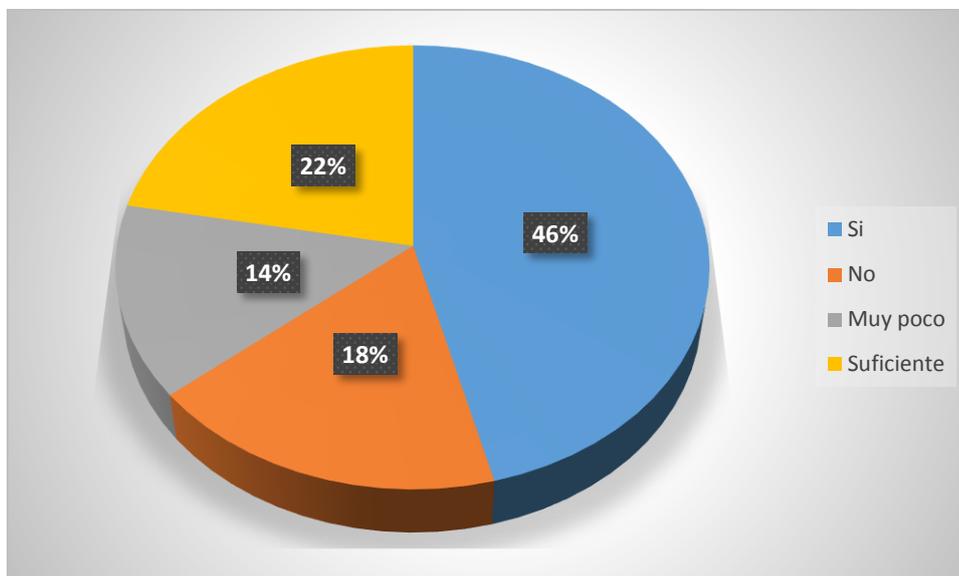
El 37% de la muestra entiende que en su equipo de trabajo mantienen reuniones periódicas, el 29% dijo que lo suficiente, el 18% considera que no y para el 16% es muy poco.

Tabla No. 9

¿Consideras que las reuniones son eficaces?		
Variable	Frecuencia	%
Si	23	46
No	9	18
Muy poco	7	14
Suficiente	11	22
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 9



Fuente: Tabla No. 9

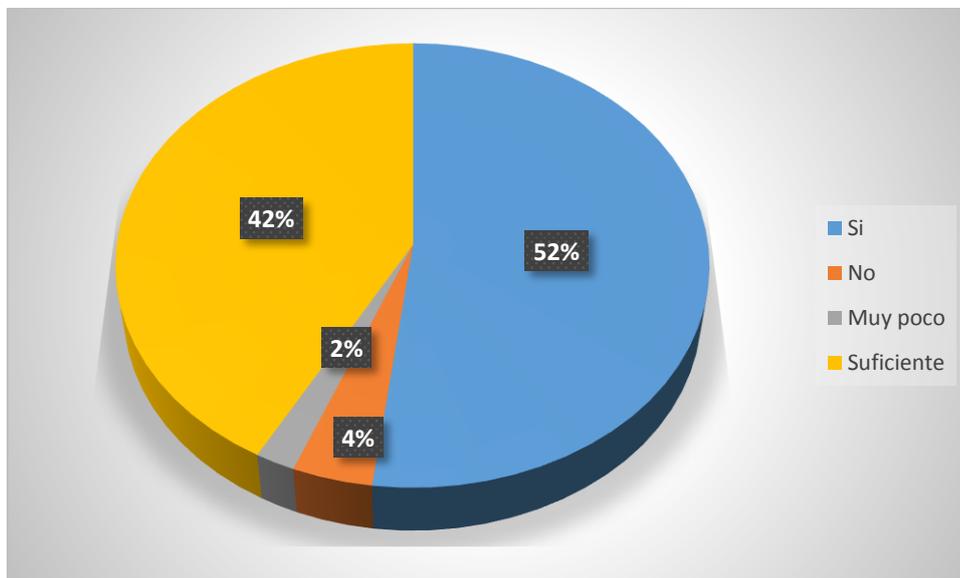
A la pregunta de si consideran eficaces las reuniones, el 46% manifestó que si, el 22% entiende que son suficientes, el 18% encuentra que no y para el 14% son muy pocas.

Tabla No. 10

¿Realmente funcionan como un equipo (avanzando en la misma dirección)?		
Variable	Frecuencia	%
Si	26	52
No	2	4
Muy poco	1	2
Suficiente	21	42
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 10



Fuente: Tabla No. 10

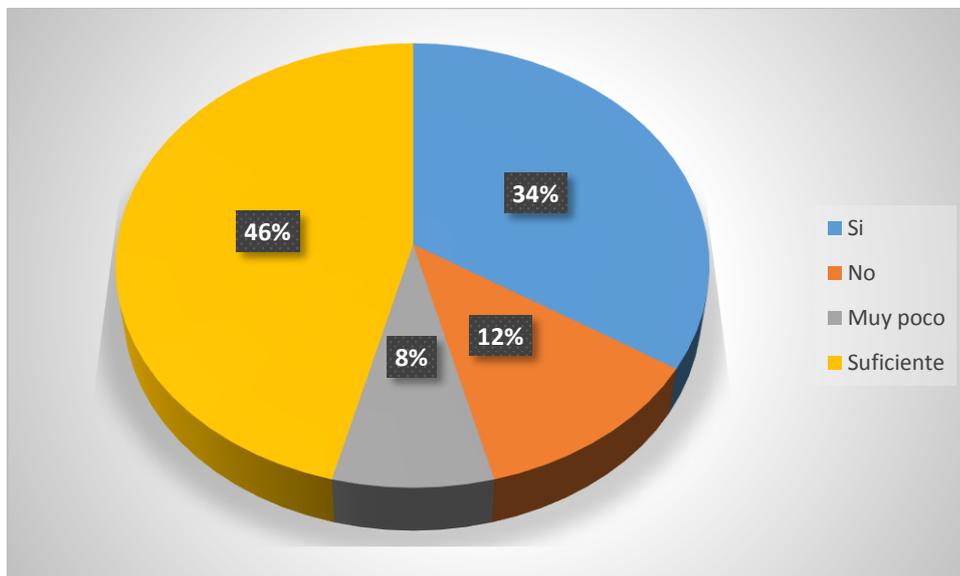
El 52% de la muestra entiende que realmente funcionan como un equipo, el 42% dijo que lo suficiente, el 4% dijo que no y el 2% lo considera muy poco.

Tabla No. 11

¿Tu supervisor crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	17	34
No	6	12
Muy poco	4	8
Suficiente	23	46
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

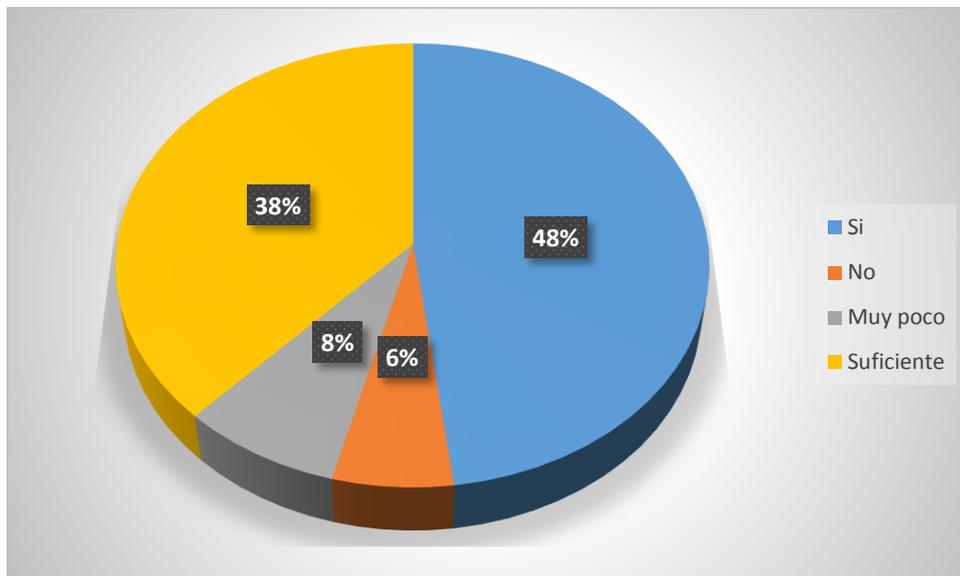
Para el 46% de la muestra el supervisor crea una atmósfera de confianza en el grupo, el 34% considera que si lo es, el 12% dijo que no, y sólo el 8% considera que muy poco.

Tabla No. 12

¿Tu supervisor valora tus aportaciones e ideas?		
Variable	Frecuencia	%
Si	24	48
No	3	6
Muy poco	4	8
Suficiente	19	38
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla No. 12

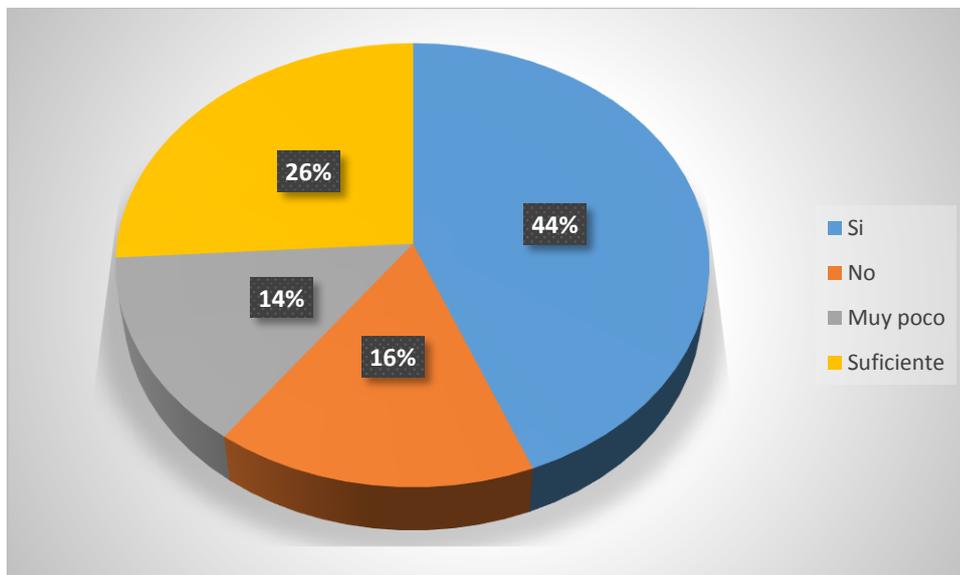
En cuanto a si supervisor valora sus aportaciones e ideas, el 48% respondió que sí, el 38% lo encuentra suficiente, el 8% cree que es muy poco y el 6% dijo que no.

Tabla No. 13

¿Recibes retroalimentación adecuada por parte de tu supervisor (a) sobre la calidad del trabajo que realizas?		
Variable	Frecuencia	%
Si	22	44
No	8	16
Muy poco	7	14
Suficiente	13	26
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 13



Fuente: Tabla No. 13

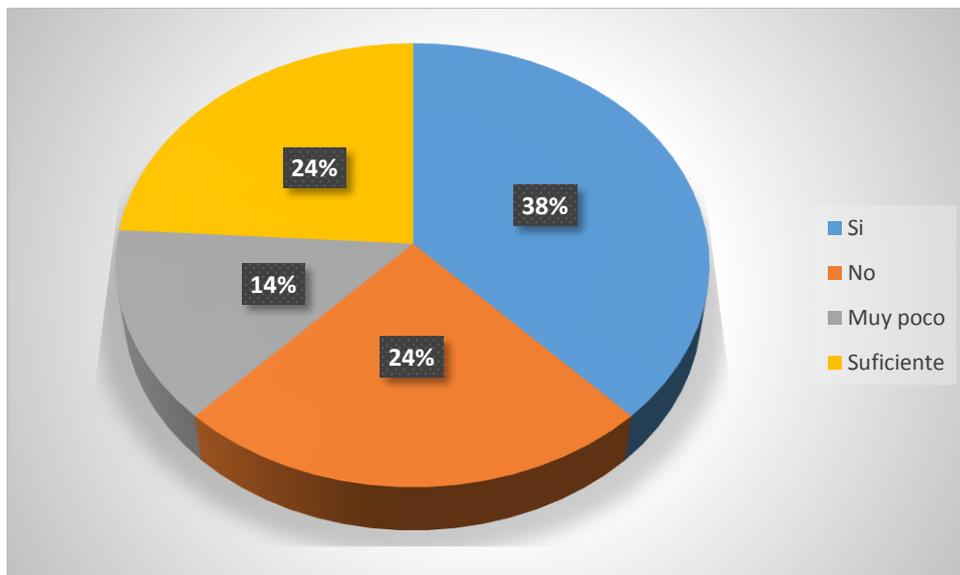
El 44% de la población objeto de estudio entiende que recibe retroalimentación adecuada por parte de su supervisor sobre la calidad del trabajo que realiza, el 26% entiende que lo suficiente, el 16% entiende que no y el 14% restante, respondió que muy poco.

Tabla No. 14

¿Estás de acuerdo con el comportamiento de tu supervisor y la forma como ofrece las instrucciones de trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	19	38
No	12	24
Muy poco	7	14
Suficiente	12	24
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 14



Fuente: Tabla No. 14

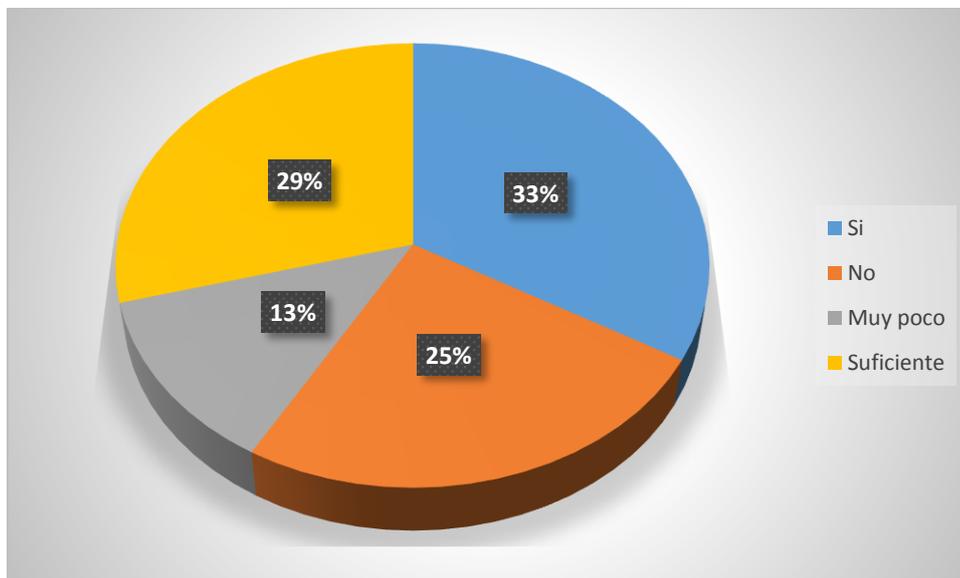
En cuanto a si está de acuerdo con el comportamiento de tu supervisor y la forma como ofrece las instrucciones de trabajo, el 38% dijo que si, el 24% entiende que no, otro 24% respondió que lo suficiente y el 14% dijo que muy poco.

Tabla No. 15

¿Para nuevos procesos, la comunicación es oportuna, clara y precisa?		
Variable	Frecuencia	%
Si	16	33
No	12	25
Muy poco	6	13
Suficiente	14	29
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 15



Fuente: Tabla No. 15

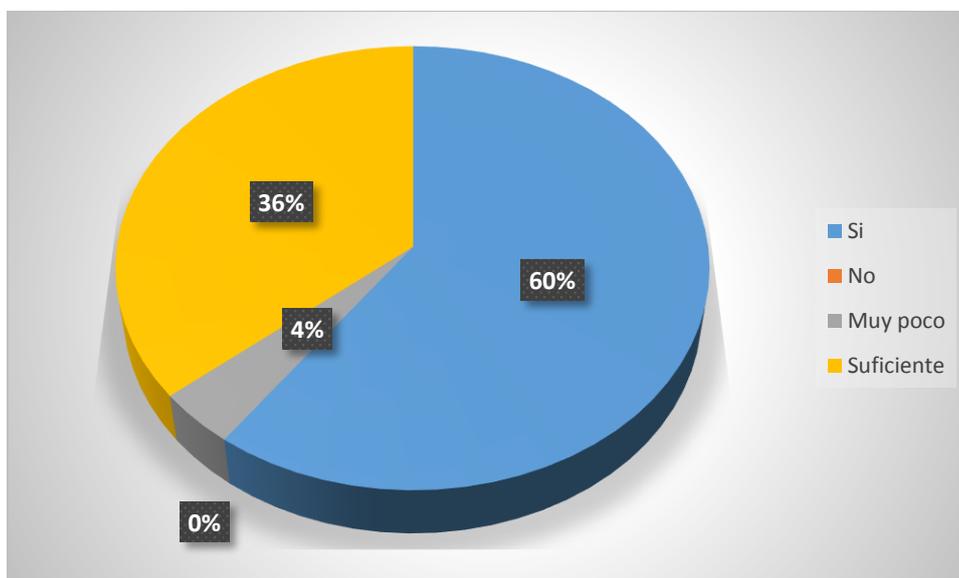
El 33% de la población estudiada entiende que la comunicación es oportuna, clara y precisa en los nuevos procesos, el 29% dijo que lo suficiente, el 25% respondió que no y el 13% lo encuentra muy poco.

Tabla No. 16

¿Los medios de comunicación utilizados (Mural, E-Mail, y los demás establecidos institucionalmente) son adecuados?		
Variable	Frecuencia	%
Si	30	60
No	0	0
Muy poco	2	4
Suficiente	18	36
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla No. 16

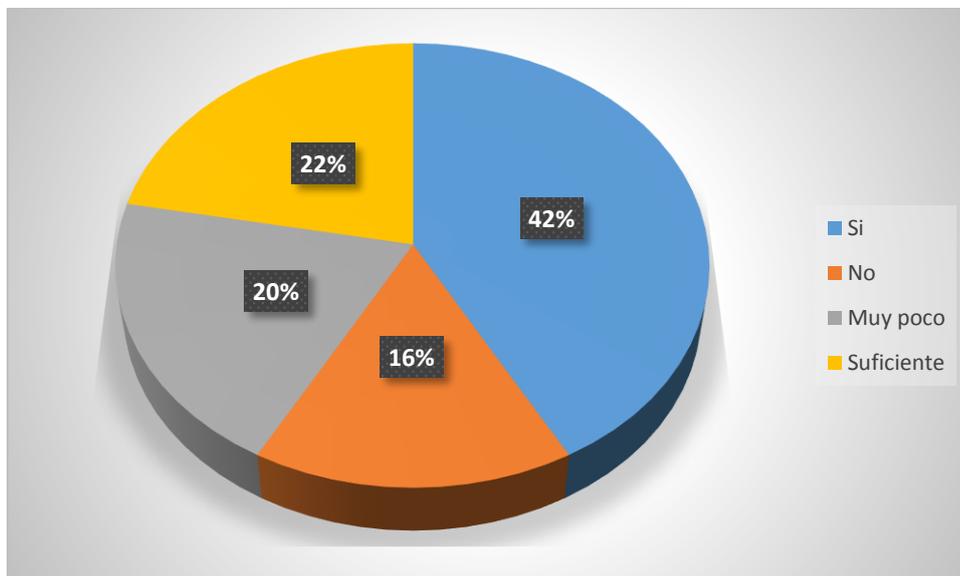
Para el 60% de la muestra los medios de comunicación utilizados son adecuados, el 36% dijo que son suficientes, y el 4% entiende que son muy pocos.

Tabla No. 17

¿En general, consideras existe una buena comunicación en la institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	21	42
No	8	16
Muy poco	10	20
Suficiente	11	22
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 17



Fuente: Tabla No. 17

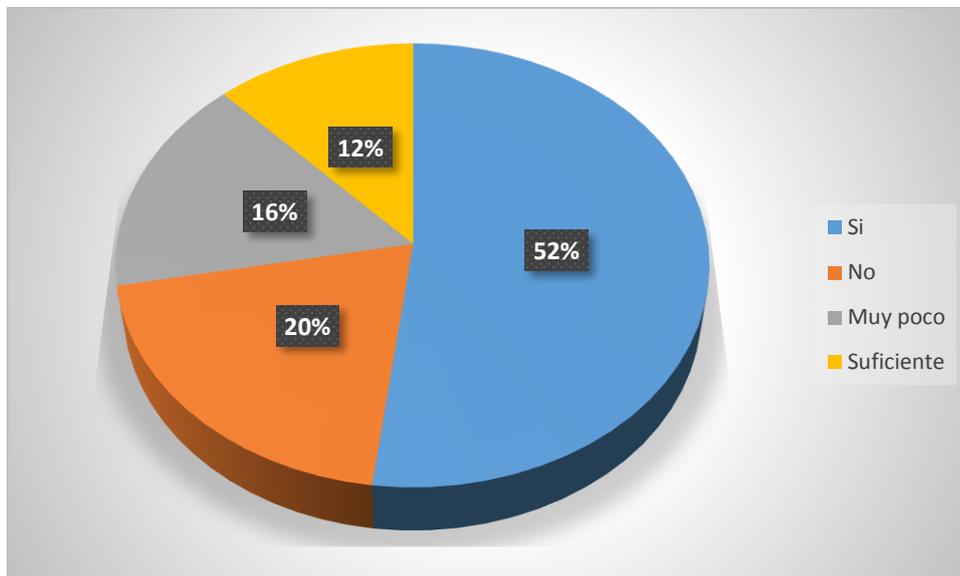
Según el 42% de la muestra, considera que existe una buena comunicación en la institución, el 22%, entiende que es suficiente, el 20% dijo que muy poco y el 16% respondió que no.

Tabla No. 18

¿Sientes que eres escuchado (a)?		
Variable	Frecuencia	%
Si	26	52
No	10	20
Muy poco	8	16
Suficiente	6	12
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 18



Fuente: Tabla No. 18

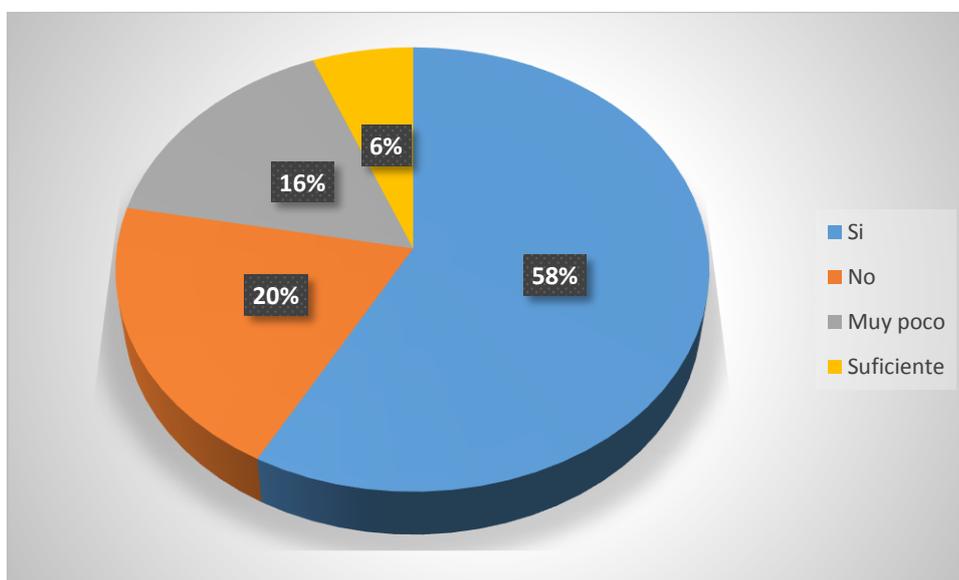
El 52% de la muestra se siente que es escuchado en la institución, el 20% dijo que no, el 16% entiende que muy poco y sólo el 6% dijo que lo suficiente se le escucha.

Tabla No. 19

¿Recibes una compensación salarial acorde con tus competencias, habilidades y experiencia?		
Variable	Frecuencia	%
Si	29	58
No	10	20
Muy poco	8	16
Suficiente	3	6
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 19



Fuente: Tabla No. 19

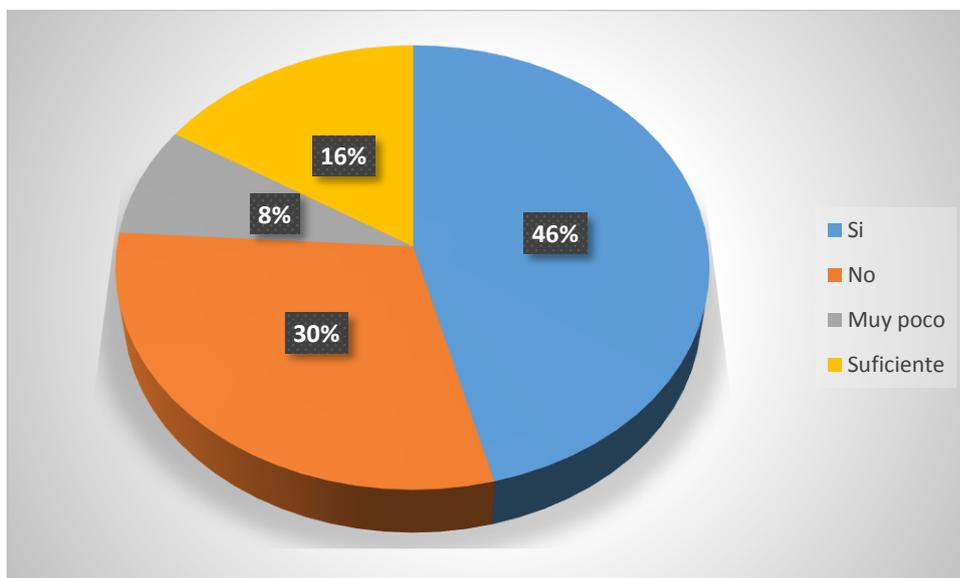
El 58% de la muestra trabajada recibe una compensación salarial acorde con sus competencias, habilidades y experiencias, el 20% considera que no, el 16% dijo que muy poco y el 6% contestó que lo suficiente.

Tabla No. 20

¿Estás satisfecho (a) con los beneficios otorgados por la institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	23	46
No	15	30
Muy poco	4	8
Suficiente	8	16
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No.20



Fuente: Tabla No. 20

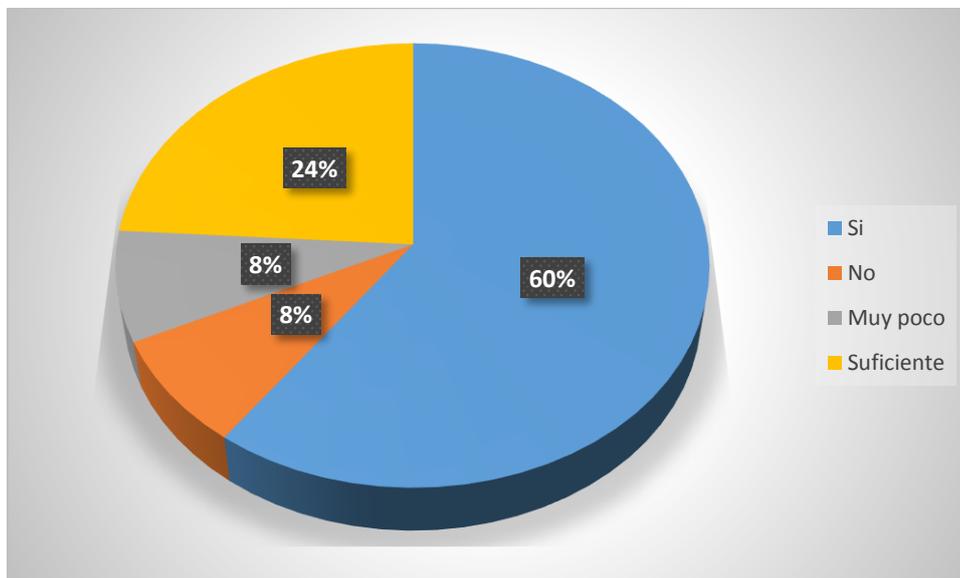
El 46% de la muestra está satisfecho con los beneficios otorgados por la institución, el 30% no está satisfecho, el 16% dijo que lo suficiente satisfecho y el 8% muy poco satisfecho.

Tabla No. 21

¿Consideras que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?		
Variable	Frecuencia	%
Si	30	60
No	4	8
Muy poco	4	8
Suficiente	12	24
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 21



Fuente: Tabla No. 21

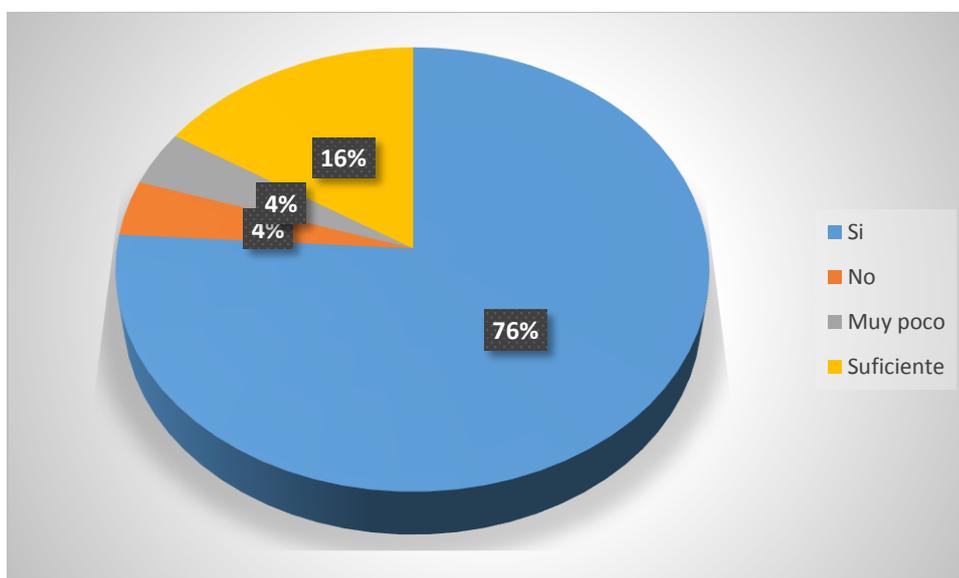
El 60% de la muestra considera que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa, el 24% lo ve suficiente, el 8% lo considera muy poco y otro igual porcentaje dijo que no.

Tabla No. 22

¿Los colaboradores son promovidos/as en forma justa (de acuerdo a su desempeño y capacidad)?		
Variable	Frecuencia	%
Si	38	76
No	2	4
Muy poco	2	4
Suficiente	8	16
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 22



Fuente: Tabla No. 22

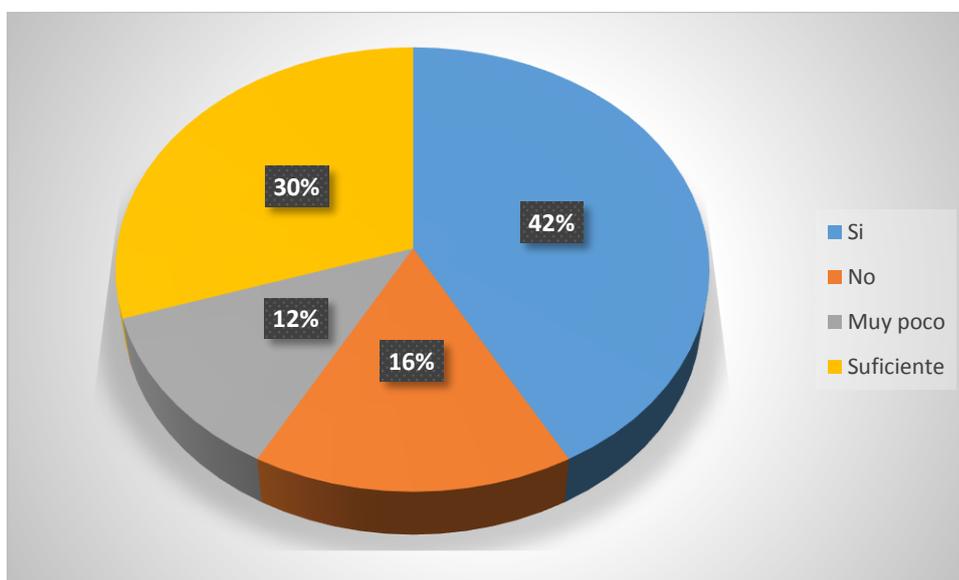
En cuanto a si los colaboradores son promovidos en forma justa, el 76% dijo que si, el 16% respondió que lo suficiente, el 4% contestó que muy poco o no es promovido en forma justa.

Tabla No. 23

¿Recibiste entrenamiento interno y/o externo adecuado para desarrollar tu trabajo?		
Variable	Frecuencia	%
Si	21	42
No	8	16
Muy poco	6	12
Suficiente	15	30
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 23



Fuente: Tabla No. 23

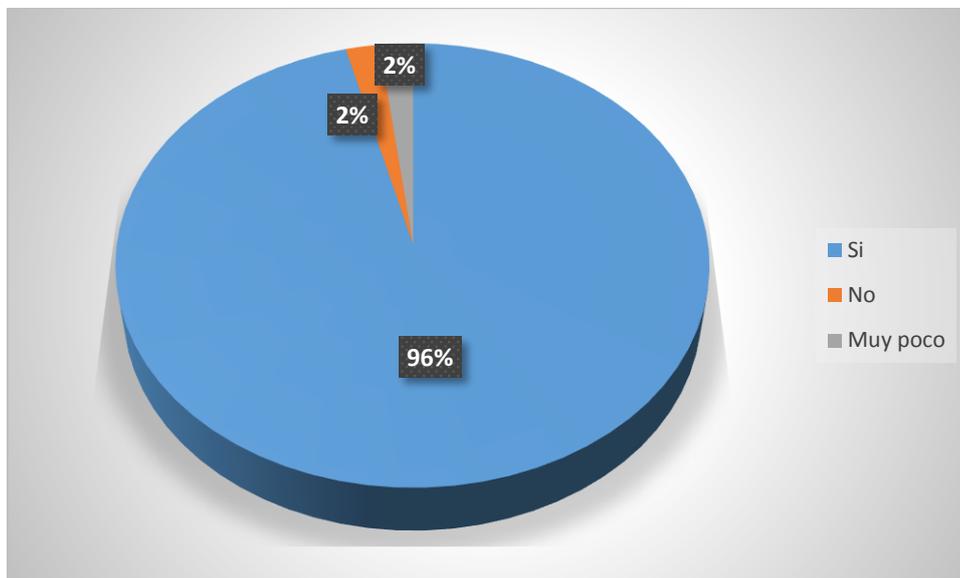
Según la gráfica, el 42% de la muestra considera recibe entrenamiento interno y/o externo adecuado para desarrollar su trabajo, el 30% dijo que lo suficiente, el 16% contestó que no y el 12% entiende que muy poco.

Tabla No. 24

¿Conoces los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	48	86
No	1	2
Muy poco	1	2
Suficiente	0	0
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 24



Fuente: Tabla No. 24

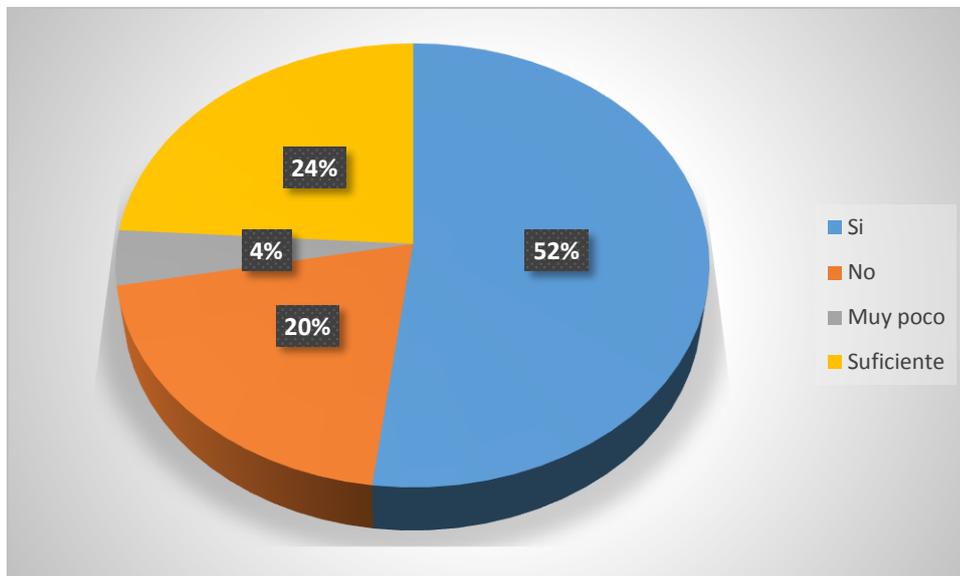
El 96% de la muestra conoce los programas de entrenamiento y desarrollo disponible en la institución, mientras que el 2% entiende que no, e igual porcentaje dijo que los conoce muy pocos.

Tabla No. 25

¿Has podido acceder a estos programas?		
Variable	Frecuencia	%
Si	26	52
No	10	20
Muy poco	2	4
Suficiente	12	24
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 25



Fuente: Tabla No. 25

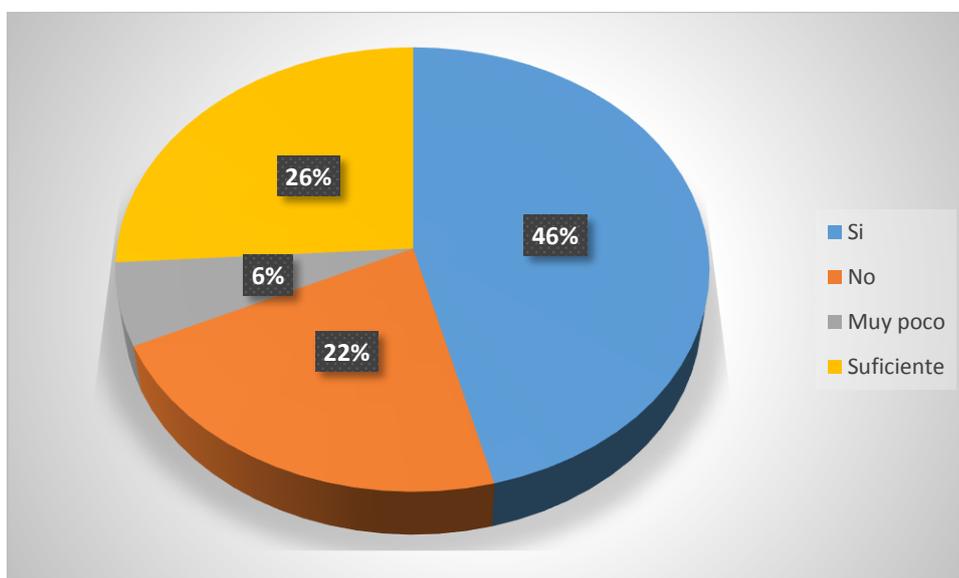
El 52% de la población objeto de estudio ha podido acceder a esos programas, el 24% lo suficiente, el 20% no ha podido acceder y el 4% ha accedido muy poco.

Tabla No. 26

¿Estás de acuerdo con los objetivos definidos para tu desarrollo profesional?		
Variable	Frecuencia	%
Si	23	46
No	11	22
Muy poco	3	6
Suficiente	13	26
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 26



Fuente: Tabla No. 26

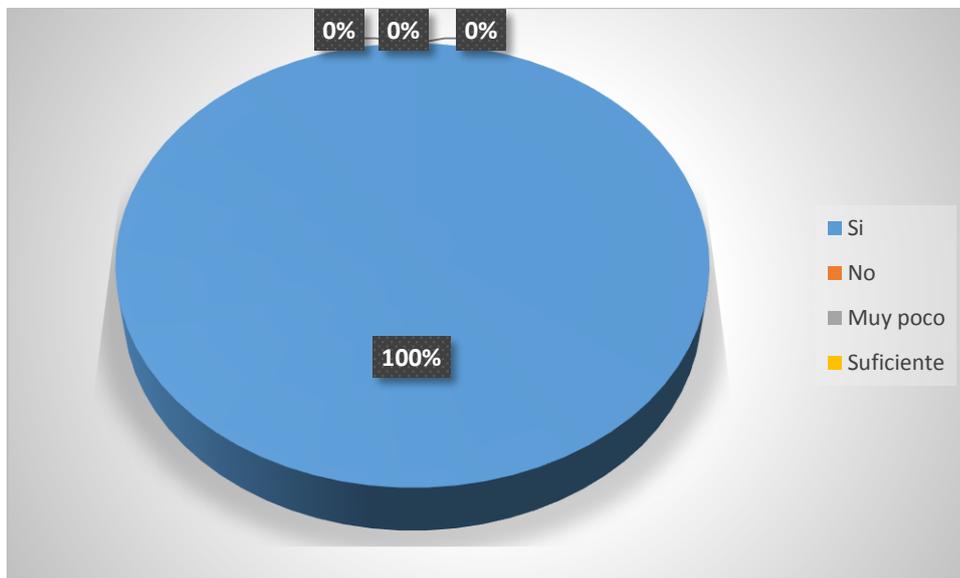
El 46% de los encuestados está de acuerdo con los objetivos definidos para su desarrollo profesional, el 26% dijo que lo suficiente, el 22% entiende que no y el 6% respondió que muy poco.

Tabla No. 27

¿Te gusta trabajar en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal?		
Variable	Frecuencia	%
Si	50	100
No	0	0
Muy poco	0	0
Suficiente	0	0
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 27



Fuente: Tabla No. 27

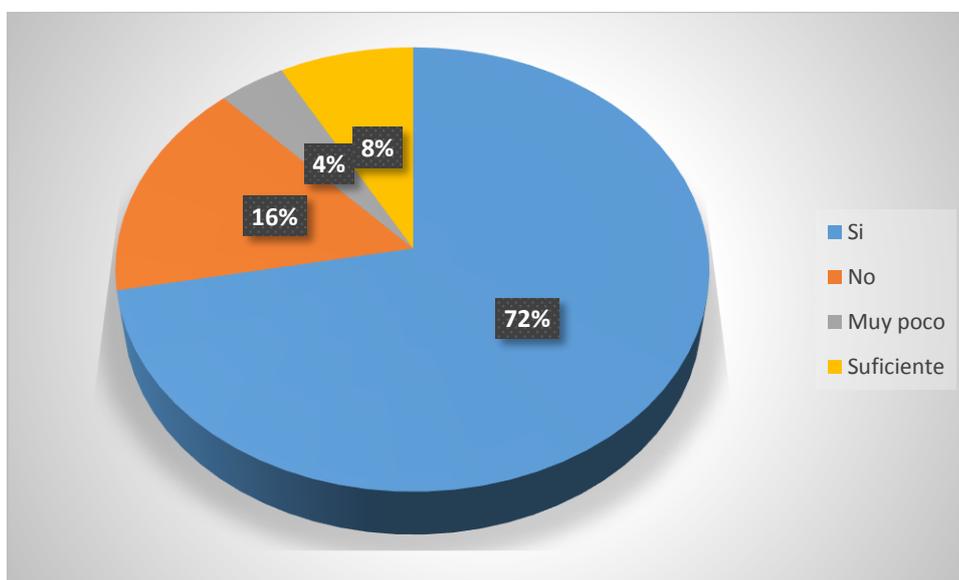
El 100% de la muestra, como muestra la gráfica le gusta trabajar en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

Tabla No. 28

¿Estás satisfecho con el progreso alcanzado en la institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	36	72
No	8	16
Muy poco	2	4
Suficiente	4	8
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 28



Fuente: Tabla No. 28

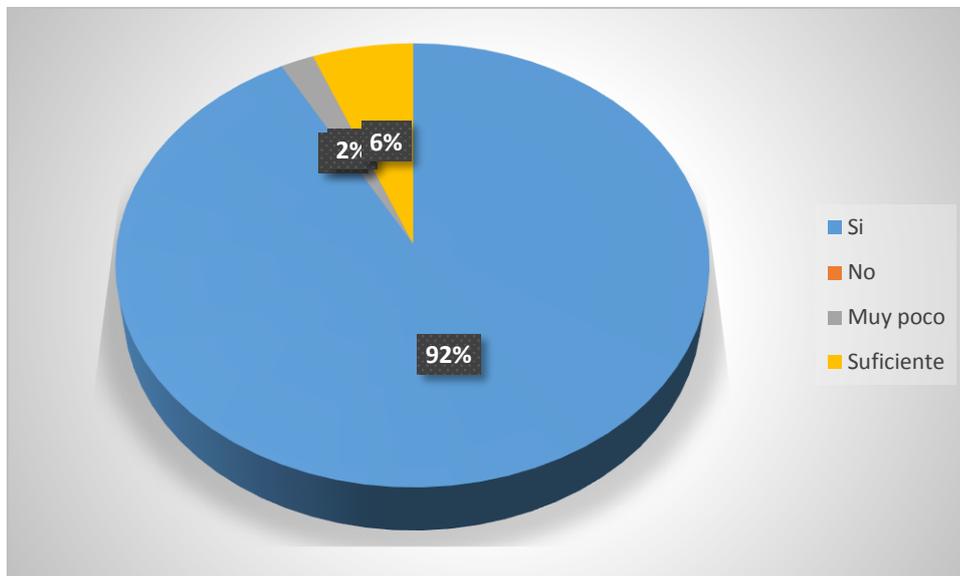
Según la gráfica, el 72% de los encuestados está satisfecho con el programa alcanzado en la institución, el 16% no lo está, el 8% lo suficiente y el 4% dijo que está muy poco satisfecho.

Tabla No. 29

¿Realmente te interesa el futuro de la Institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	46	92
No	0	0
Muy poco	1	2
Suficiente	3	6
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 29



Fuente: Tabla No. 29

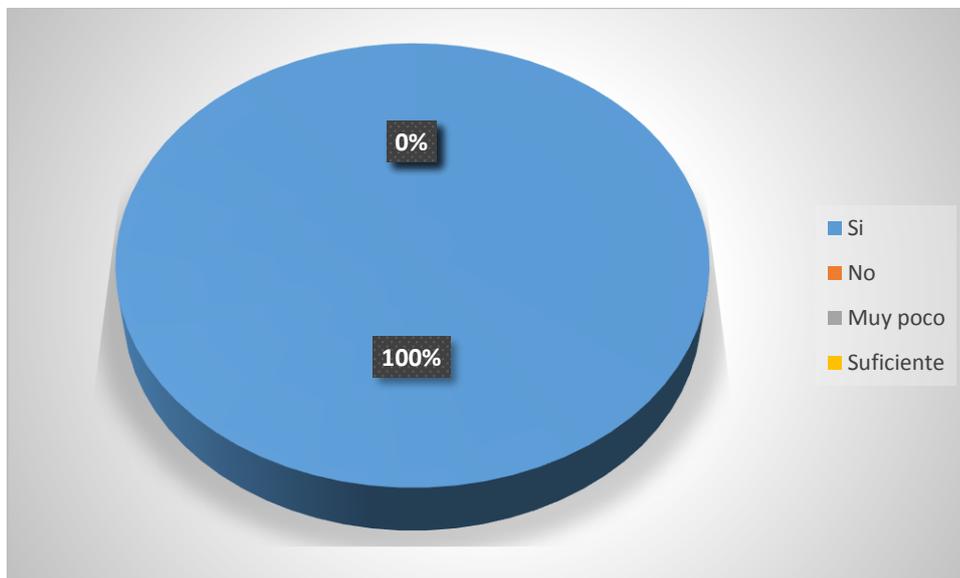
El 92% de la muestra le interesa el futuro de la institución, el 6% dijo que lo suficiente y sólo el 2% entiende que muy poco.

Tabla No. 30

¿Tienes intención de hacer carrera en esta institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	50	100
No	0	0
Muy poco	0	0
Suficiente	0	0
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 30



Fuente: Tabla No. 30

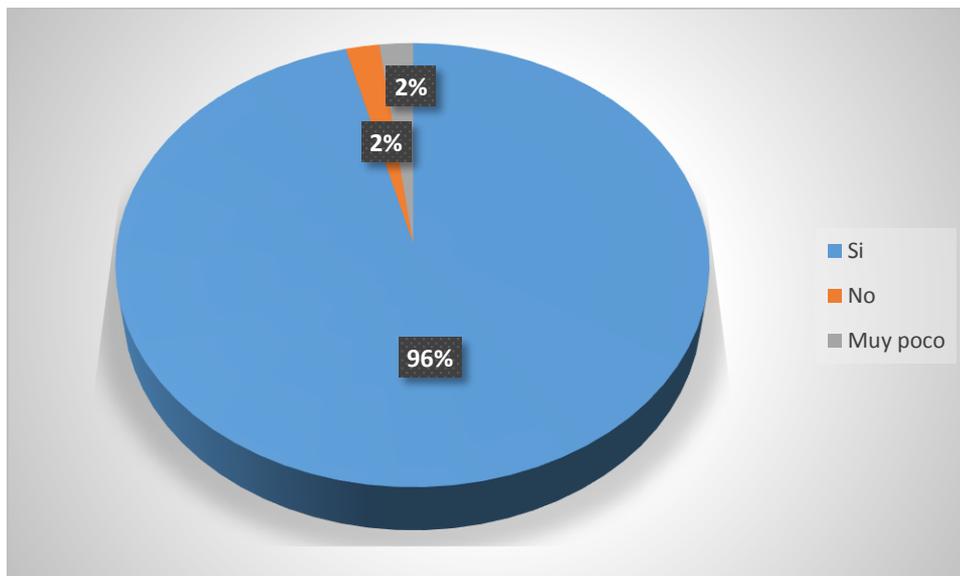
El 100% de la muestra tiene intención de hacer carrera dentro del Centro de Capacitación en Política de Gestión Fiscal.

Tabla No. 31

¿Consideras que en la institución hay oportunidad de crecimiento e igualdad, sin importar el género, las creencias religiosas, diferencias de razas, política y clase social?		
Variable	Frecuencia	%
Si	48	96
No	1	2
Muy poco	1	2
Suficiente	0	0
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 31



Fuente: Tabla No. 31

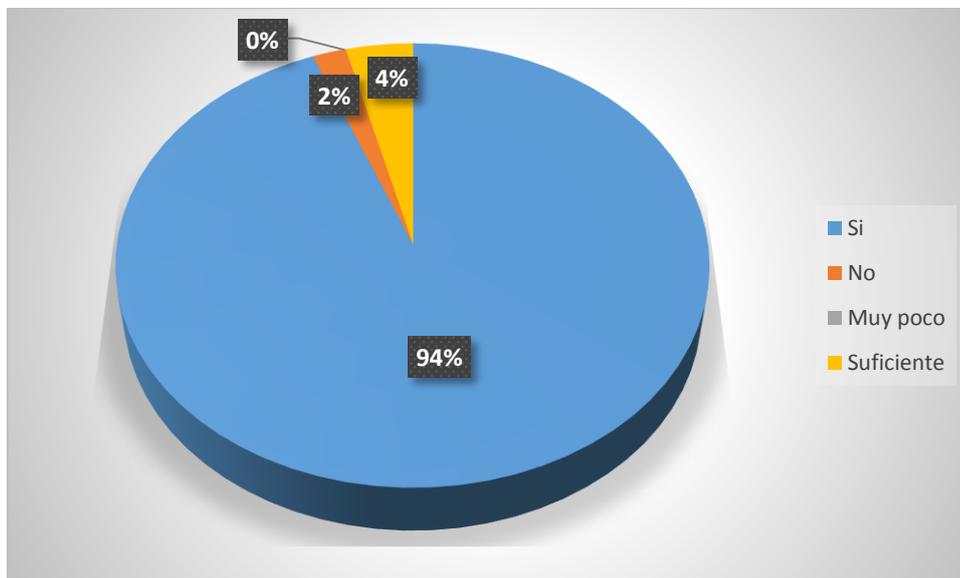
El 96% consideras que en la institución si hay oportunidad de crecimiento e igualdad, sin importar el género, las creencias religiosas, diferencias de razas, política y clase social, el 2% considera que no, e igual porcentaje considera que muy poco.

Tabla No. 32

¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	47	94
No	1	2
Muy poco	0	0
Suficiente	2	4
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 32



Fuente: Tabla No. 32

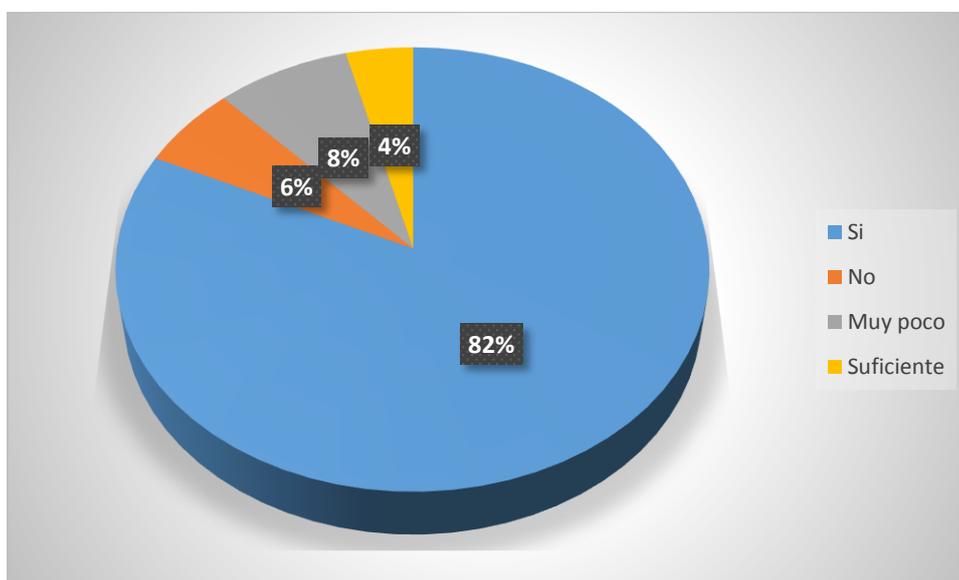
El 94% de la muestra se siente orgulloso de pertenecer a la institución, el 4% lo suficiente y el 2% dijo no sentirse orgulloso.

Tabla No. 33

¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de la institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	41	82
No	3	6
Muy poco	4	8
Suficiente	2	4
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 33



Fuente: Tabla No. 33

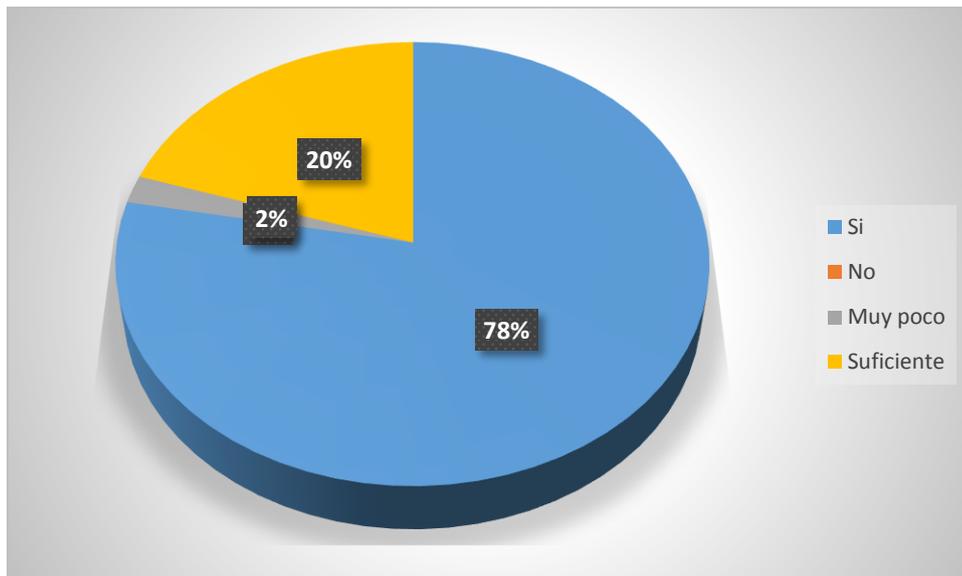
El 82% de la muestra se siente identificado con la misión, visión y valores de la institución, el 8% muy poco identificado, el 6% no se siente identificado y el 4% lo suficiente.

Tabla No. 34

¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la institución?		
Variable	Frecuencia	%
Si	39	78
No	0	0
Muy poco	1	2
Suficiente	10	20
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 34



Fuente: Tabla No. 34

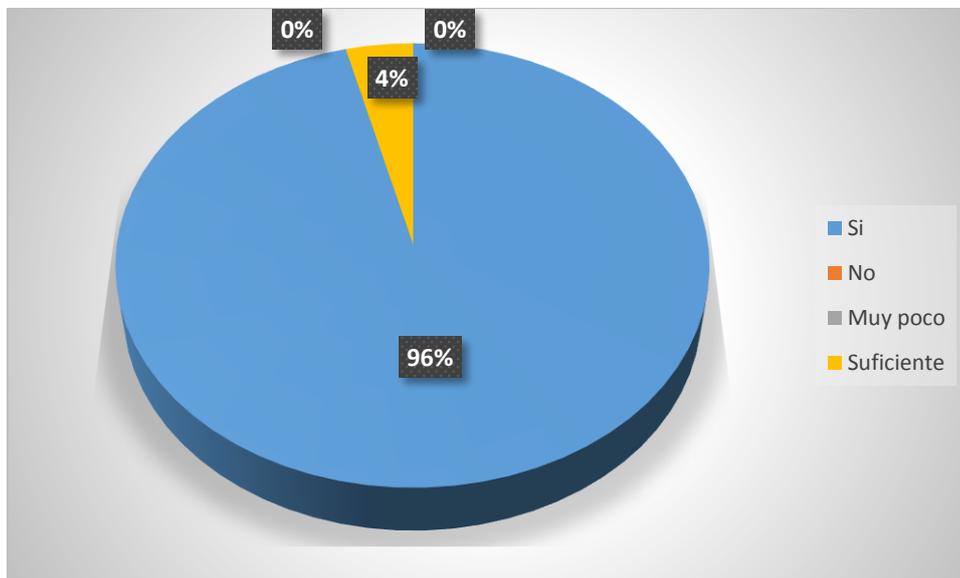
El 87% de la muestra fue bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la institución, el 20% dijo que lo suficiente, el 2% muy poco.

Tabla No. 35

¿La inducción de bienvenida que recibiste te ha sido útil?		
Variable	Frecuencia	%
Si	48	96
No	0	0
Muy poco	0	0
Suficiente	2	4
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 35



Fuente: Tabla No. 35

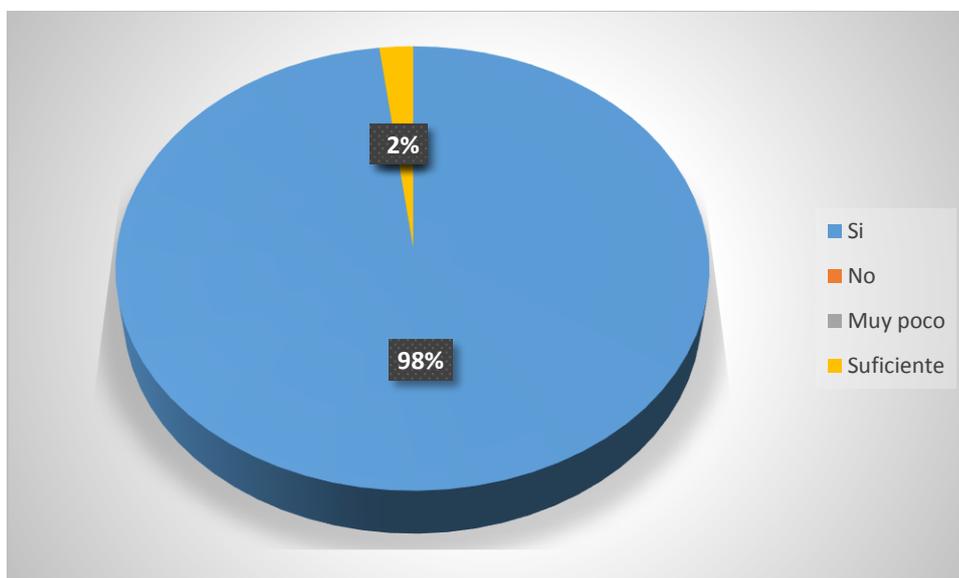
Para el 96% de la muestra trabajada la inducción recibida le ha sido útil, el 4% entiende que lo suficiente.

Tabla No. 36

¿Conoces el organigrama de la institución y a quien tienes que dirigirte para resolver un problema?		
Variable	Frecuencia	%
Si	49	98
No	0	0
Muy poco	0	0
Suficiente	1	2
Total	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfica No. 36



Fuente: Tabla No. 36

El 98% de los encuestados dijeron que si conocen el organigrama de la institución y a quien debe dirigirse para resolver un problema, sólo el 2% dijo que lo suficiente.

CAPITULO III PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Presentación de la propuesta

Esta propuesta de mejora tiene como objetivo principal plantear mejoras sobre los factores identificados que inciden de manera negativa en el clima organizacional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal(CAPGEFI), basadas en los resultados obtenidos.

Algunas de las condicionantes que afectan el clima organizacional se deben a la desigualdad por falta de claridad en los parámetros para la asignación de los beneficios y de igual forma las escasas promociones que surgen en la institución debido a su estructura organizativa.

Esta propuesta pretende presentar acciones y actividades que contribuyan a crear condiciones favorables de un buen clima organizacional, donde se promueva un ambiente participativo y comprometido con el desarrollo de la empresa.

3.3.1 Alcance

Este involucrará a todo el personal del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, con asistencia del Departamento de Recursos Humanos mediante su representante y la aprobación en conjunto del Consejo Superior y la Dirección General.

3.3.2 Objetivos

3.3.2.1 Objetivo General

- Proveer a la institución de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la evaluación realizada.

3.3.2.2 Objetivos Específicos

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó "no" y "muy poco" para la próxima evaluación de clima organizacional.

3.3.3 Plan de Acción

Para mejorar el nivel de percepción y las conductas adecuadas que componen el clima organizacional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, que ponga de manifiesto el sentir de la misma en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, se recomiendan las siguientes acciones:

FASE I

ÁREA: LOGRO – REALIZACION ENCUESTA DE CLIMA A FUTURO

OBJETIVO: llevar a cabo estudio de clima cada dos años, en base a procedimiento establecido, de forma que permitan observar los cambios a partir de la aplicación de este estudio y la incorporación de otras dimensiones/factores a partir de las retroalimentaciones de las intervenciones programadas en este Plan de Acción.

DIAGNÓSTICO: Proceso inherente al área de recursos humanos en búsqueda de la satisfacción de los colaboradores, debe realizarse con la periodicidad que se apruebe en el procedimiento, a los fines de obtener las informaciones y realizar estudio comparativo y mejoras en base a los resultados.

INTERVENCIÓN:

- El procedimiento será diseñado y puesto a disposición mediante este trabajo.
- Será entregado al área de Recursos Humanos, junto a los resultados del estudio a los fines de revisión, aprobación y aplicación.
- Se propone coordinar reuniones con los Encargados de área, para conocimiento del instrumento y su socialización de contenido que impacta a todos los demás colaboradores a los fines de mantener niveles adecuados de comunicación, sobre este proceso.

PERSONAL OBJETIVO:

Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del encargado (a) de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

Personal: Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional. Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

Presupuesto: En este aspecto deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones, por ejemplo; sobre un salario de RD\$20,500, donde la hora de trabajo es de RD\$115.36, considerando reuniones con 15 personas mínimo, una reunión mensual de una hora sería el equivalente a RD\$1,730.50

RESPONSABLE: El encargado (a) de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada encargado (a) de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas.

FASE II

ÁREA: COMPENSACION Y BENEFICIOS

LOGRO – RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

DIAGNÓSTICO: Se evidencia el reconocimiento de logros de manera equitativa en un 84%. Existe un 16% que considera que no se está reconociendo el logro de objetivos.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación encargado (a)-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada departamento.

RECURSO:

Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del encargado (a) de área o bien, en algunos de los salones que dispone la institución.

Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

Personal: Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones, tal y como expresamos en el acápite de presupuesto anterior.

RECONOCIMIENTOS

PRESUPUESTO INDIVIDUAL APROXIMADO POR

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones, por ejemplo; sobre un salario de RD\$20,500, donde la hora

de trabajo es de RD\$115.36, considerando reuniones con 15 personas mínimo, una reunión mensual de una hora sería el equivalente a RD\$1,730.50

RESPONSABLE: El encargado (a) de cada departamento que figura como líder de equipo. Cada encargado (a) de departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

COMPENSACION

OBJETIVO: Realizar una revisión de la política de compensación y beneficios, que permitan establecer nuevas medidas, y estas sean comunicadas a todo el personal para que conozcan los requerimientos en cuanto a las asignaciones de los beneficios que ofrece la institución.

DIAGNÓSTICO: El 58% de la muestra trabajada recibe una compensación salarial acorde con sus competencias, habilidades y experiencia, el 20% considera que no, el 8% dijo que muy poco y el 6% contestó que lo suficiente.

INTERVENCIÓN:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Dirección General la implementación de beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la institución.

- Establecer escalas salariales de acuerdo con las competencias definidas en las descripciones de puesto para mantener la equidad interna.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Salas destinadas como áreas de trabajo.
- **Materiales y Equipo:** Material y equipos informáticos, propios de la institución, estimados dentro del presupuesto del departamento de Recursos Humanos.
- **Personal:** El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.
- **Tiempo estimado:** El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos.

SENTIDO DE PERTENENCIA

OBJETIVO: Mejorar el sentido de pertenencia de los futuros empleados que ingresen al Centro, se recomienda implementar un plan de inducción que promueva la visión, valores, políticas y procedimientos que moldeen su actuación en congruencia con lo que exige la organización.

DIAGNÓSTICO: El 94% de la muestra se siente orgulloso de pertenecer a la institución, sin embargo, el 20% de los encuestados externa no haber conocido el proceso de incorporación a la institución.

INTERVENCIÓN:

- Diseñar un programa de Inducción institucional.
- Proponer ante la Dirección General la implementación del mismo de forma que los encargados de departamentos asuman los roles en ese proceso.
- Establecer indicadores de medición del cumplimiento del programa.
- Socializar a todos los colaboradores sobre la implementación del proceso. la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del encargado (a) de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

Personal: Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos.

COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

DIAGNÓSTICO: La evaluación de esta área identifica que un 62% de los empleados consideran que la institución tiene comunicación, el 38% dijo que no lo suficiente. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

INTERVENCIÓN:

- Dirección General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre los colaboradores y la institución.

- Actualizar constantemente la información publicada en los murales informativos.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de departamentos en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.

Materiales y Equipo: Murales para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la institución, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel.

- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del departamento de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- **Tiempo estimado:** La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de los murales deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

RESPONSABLE: El encargado (a) de cada departamento que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para sea publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Dirección General de aquella información relacionada con los planes de la institución.

COMPETENCIA SUPERVISORA

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre encargado (a) y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su encargado (a) para la delegación de tareas.

DIAGNÓSTICO: El resultado de la evaluación muestra que, en opinión del 80% de los empleados, la relación con su encargado (a) es buena, aunque el 20% de los colaboradores está en desacuerdo con esa opinión y manifiesta que la libertad de acción y toma de decisión es pobre.

INTERVENCIÓN:

- Fortalecer la comunicación por departamento a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su encargado (a) inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación encargado (a)-colaborador, reforzando la confianza y

apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que el encargado logra mejor rendimiento profesional de su personal.

- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el encargado (a) de departamento logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la institución, ésta debe contar con el área apropiada.

Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo del departamento de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la institución que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate para el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

Con el personal académico que cuenta la institución, se propone la coordinación de las siguientes acciones formativas internas:

- Gestión efectiva del tiempo
- Inteligencia emocional,
- Comunicación asertiva,
- Trabajo en equipo y
- Servicio de atención al cliente.

RESPONSABLE: El encargado (a) de cada departamento que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para para el éxito de esta intervención.

PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

OBJETIVO: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la institución posee.

DIAGNÓSTICO: El 14% de los empleados no percibe una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la institución, contra un 36% que manifiesta que si perciben el desarrollo de carrera.

INTERVENCIÓN:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la institución.
- Crearse como beneficio adicional en la institución un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

Personal: Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como área de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la institución.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

RESPONSABLE: El Departamento de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la Dirección General.

**PRESUPUESTO GLOBAL PROPUESTA PLAN ACCION EN
BASE A DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL 2018**

Tabla No. 37. Presupuesto

FASE 1	ESTUDIO DE CLIMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO INDIVIDUAL APROXIMADO POR DEPARTAMENTO	TOTAL ANUAL
		8 Reuniones	Inicio Nov.2018- Jun. 2019	1750.00	14000.00
FASE II	RECONOCIMIENTOS	Cupón por metas	Desde Marzo 2019 hasta	RD\$2500.00	RD\$2500.00
		Bono por metas individuales		RD\$12,500.00	RD\$25,000.00

		Bono por Objetivos Estratégicos	Diciembre 2019	RD\$6,250.00	RD\$25,000.00	
FASE II	COMPENSACION	Encuesta Salarial/ Diseño Escala Salarial		RD\$400,000.00	RD\$400,000.00/costo anual	
		Beneficio 1. Regalo por nacimiento de hijo	Desde 2019 hasta Diciembre 2019	Abril hasta Diciembre 2019	RD\$5,000.00	RD\$75,000.00 /costo aprox. Anual, tomando como parámetro la población casada y proyección.
		Beneficio 2. Regalo por matrimonio			RD\$10,000.00	RD\$50,000.00/costo aprox. Anual, según estatus población proyección .
		Beneficio 3. Ajuste monto Bono vacacional			RD\$20,000.00	RD\$2,980,000.00/considerando el costo

					individual por los 149 empleados
--	--	--	--	--	----------------------------------

FASE II	SENTIDO DE PERTENENCIA	Manual de Inducción		RD\$70,000.00	RD\$70,000.00/costo anual.
		Reuniones mensuales con encargados de área.	Desde Mayo 1 2019 hasta Septiembre 2019	RD\$2,000.00	RD\$20,000.00/costo aprox. Anual,
		Presentación general del Manual a todos los ejecutivos, luego de aprobación por parte del Director General.		RD\$10,000.00	RD\$20,000.00/costo anual.
		Presentación general del Manual a todos los ejecutivos, luego de aprobación por		RD\$10,000.00	RD\$40,000.00/costo anual.

		parte del Director General.			
--	--	-----------------------------	--	--	--

FASE II	COMUNICACION	Murales		RD\$70,000.00	RD\$70,000.00/ costo anual.
		Impresión Boletín Mensual	Desde Enero 2019 hasta Diciembre 2019	RD\$20,00	RD\$20.00 calculado por 100 ejemplares mensuales
FASE II	COMPETENCIA SUPERVISORIA	Sesiones Acompañamiento Couching		RD\$46,000.00	RD\$437,400.00 considerando 9 participantes/se siones de 3 meses.
		Capacitación Empowerment	Desde Febrero 2019 hasta Noviembre 2019	RD\$16,000.00	RD\$16,000.00 considerando 9 participantes

		Team Building		RD\$560,000.00	RD\$1,120,000.00, considerando dos veces por año
		Acciones formativas internas, sugeridas en párrafo de referencia		RD\$25,000.00	RD\$200,000.00/ costo anual.

FASE II	PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO	Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera	Desde Febrero 2019 hasta Noviembre 2019	RD\$346.10 por hora, de acuerdo al promedio de salarios del departamento de recursos humanos.	RD\$27,688 por dos meses de trabajo en este proyecto específico.
		Media beca en estudios de nivel universitario.		RD\$100,000.00 por persona.	RD\$100,000.00 calculado para 3 personas anualmente.

		Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral con el objetivo de cumplir con horario de estudios.		RD\$86.52 por ½ hora, de acuerdo al promedio de salarios del área operativa.	RD\$346.10 por 4 personas, costo mensual, RD\$3,807.10 costo del año escolar.
--	--	---	--	--	---

CONCLUSIONES

Después de realizar una amplia investigación acerca del clima organizacional podemos concluir lo siguiente:

El clima organizacional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, refleja una puntuación promedio en la mayoría de los departamentos, esto significa que los empleados se sienten algo satisfechos con el clima organizacional que se estimula en la institución.

Se puede concluir diciendo que en la institución se crea una atmosfera agradable para los empleados.

El sentido de pertenencia para los empleados es favorable, en base a esto se puede deducir que los trabajadores se sienten identificados con el futuro del Centro, además se sienten bien por laboral en el mismo.

Las retribuciones de los empleados es favorables, eso quiere decir que muchos de los empleados se sienten bien con los beneficios que el organismo les ofrece, tanto en términos económicos, como en los servicios de salud.

Las relaciones interpersonales en los empleados tienen un nivel adecuado en la institución, esto significa que el contacto superficial o profundo que existe entre los superiores y subordinados es el adecuado para mantener el buen clima organizacional.

Los valores colectivos en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal son percibidos satisfactoriamente, en base a esto se puede concluir que los integrantes de la organización están sincronizados en la manera correcta en término de comportarse en la organización.

RECOMENDACIONES

A raíz del análisis de los datos obtenidos mediante la metodología y técnicas establecidas en la investigación, y en base a la propuesta nuestra, recomendación se enfoca de la siguiente manera:

Recomendaciones generales:

- Elaboración, aprobación e implementación de la política de promociones, a los fines de contar con una herramienta oficial en este aspecto.
- Revisión y segmentación de las políticas de compensación y beneficios, a los fines de aplicarla con la equidad requerida a nivel institucional.
- Sugerimos ejecutar las intervenciones propuestas y las que sean necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional, realizando cronogramas con tiempos específicos.
- Recomendamos definir los actores internos o externos sobre quien recaerá la responsabilidad de cada intervención propuesta.

Recomendaciones específicas:

- Sugerimos en una primera fase de la propuesta, la realización de un estudio de Clima con una frecuencia bianual, a los fines de evaluar los cambios y acciones realizadas.
- Proponemos la revisión, aprobación y socialización de la política de compensación y beneficios, a los fines de trabajar con instrumentos que permitan aplicar de forma equitativa las asignaciones en sus diferentes dimensiones, a la vez establecer y aplicar los requisitos plasmados en el plan, necesarios para un instrumento de compensación objetivo.

- Sugerimos el establecimiento de un plan de inducción, acogiendo a las propuestas de la fase II.
- Proponemos mantener y dinamizar los canales estratégicos de comunicación, en este sentido en propuesta, fase II, establecimos unas pautas que servirían de guía.
- Recomendamos fortalecer las competencias supervisoras, mediante las pautas establecidas en la propuesta.
- Sugerimos fortalecer el ambiente laboral institucional, a través del diseño de un plan de carrera de acuerdo a los planes estratégicos del centro.

Es importante destacar, que el impacto sobre la motivación que produce el clima organizacional repercute en aspectos tales como: la posibilidad de que los colaboradores participen en las encuestas, el cumplimiento del plan de acción a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la institución se interese por el bienestar de su gente, afianza la credibilidad de los posteriores estudios de clima que realice la institución, así como los niveles de confianza institucional a nivel general.

REFERENCIAS

- Chiavenato. (2009).
www.monografias.com/...organizacional/...organizacional.shtml. Recuperado el 24 de 09 de 2017
- Chruden-Sherman. (2007). *Clima Organizacional*. México: Virtual, Edicion: 28^a.
- Delgado, A. (15 de 09 de 2017). Consultora Senior. *Encuestas de Clima Organizacional, diseñadas para los clientes de la firma*. (S. Peña, Entrevistador) Santo Domingo.
- Dressler. (s.f.).
www.academia.edu/.../CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL.
- Electrónico(APA), F. D. (s.f.).
- Fincher. (1983).
- Hernández García, V. y. (2011).
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/... .
Recuperado el 24 de 09 de 2017
<https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional...> (s.f.).
- Lewin. (s.f.). centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/...dimensiones-del-clima.html. Recuperado el 14 de 09 de 2017
- Likert, R. (s.f.). <https://www.scribd.com/document/283462913/Teoria-Del-Clima..>
- Mancebo, K. (18 de 09 de 2017). Encargada, departamento Recursos Humanos, CAPGEFI. (S. Peña, Entrevistador) Santo Domingo, República Dominicana.
- Omaña, J. M. (2011). Componente clima organizacional.pdf. Recuperado el 23 de 9 de 2017
- Owens, R. G. (2015). *La Escuela como Organización: Tipos de Conductas y Prácticas Organizativas*. España: SANTILLANA, SANTILLANA, S. L. (2015) .
- Montalvo, A. (2011). Recursos Humanos.
- Pérez, M. M. (2002). <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral>.

Quintana, D. A. (07 de 01 de 2013). <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>. Recuperado el 23 de 09 de 2017

Ríos, O. A. (09 de 2017). www.monografias.com/trabajos88/cuestionario-clima-organizacional/... Recuperado el 24 de 09 de 2017, de Monografias clima organizacional.

Stinger. (s.f.). <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional/>...

Anexos

ESTUDIO DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal

Cuestionario aplicado a los colaboradores

Fecha _____

Departamento _____

	El propósito de esta Encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de laboral en la institución. Lea cada uno de los siguientes enunciados, y marque con una X la opción que se parece más a la realidad de tu trabajo actual. Es la percepción individual.	Alternativas posibles de respuestas:			
		Si / No / Muy Poco Suficiente			
	Es totalmente confidencial. No tiene que poner su nombre				
	Condiciones Ambientales y Ergonómicas	Si	No	Muy Poco	Suficiente
1	¿Cuentas con las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo tu trabajo?				
2	¿Las herramientas y equipos que utilizas son mantenidas en buen estado?				
3	¿Te sientes seguro y estable en tu trabajo?				
4	¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, iluminación, ventilación, ruido, temperatura, etc.?				
5	¿Te gusta el ambiente de trabajo?				
	Relaciones Interpersonales (Equipo de Trabajo y Resto de la Institución)	Si	No	Muy Poco	Suficiente
6	¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?				
7	¿La comunicación en tu equipo de trabajo es adecuada y razonable?				
8	¿En tu equipo de trabajo mantienen reuniones periódicas?				
9	¿Consideras que las reuniones son eficaces?				
10	¿Realmente funcionan como un equipo (avanzando en la misma dirección)?				
	Competencia Supervisora	Si	No	Muy Poco	Suficiente
11	¿Tu supervisor crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?				
12	¿Tu supervisor valora tus aportaciones e ideas?				
13	¿Recibes retroalimentación adecuada por parte de tu supervisor (a) sobre la calidad del trabajo que realizas?				

14	¿Estás de acuerdo con el comportamiento de tu supervisor y la forma como ofrece las instrucciones de trabajo?				
	Comunicación	Si	No	Muy Poco	Suficiente
15	¿Para nuevos procesos, la comunicación es oportuna, clara y precisa?				
16	¿Los medios de comunicación utilizados (Mural, E-Mail, y los demás establecidos institucionalmente) son adecuados?				
17	¿En general, consideras existe una buena comunicación en la institución?				
18	¿Sientes que eres escuchado (a)?				
	Compensación y Beneficios	Si	No	Muy Poco	Suficiente
19	¿Recibes una compensación salarial acorde con tus competencias, habilidades y experiencia?				
20	¿Estás satisfecho (a) con los beneficios otorgados por la institución?				
21	¿Consideras que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?				
	Desarrollo Profesional y Objetivos	Si	No	Muy Poco	Suficiente
22	¿Los colaboradores son promovidos/as en forma justa (de acuerdo a su desempeño y capacidad)?				
23	¿Recibiste entrenamiento interno y/o externo adecuado para desarrollar tu trabajo?				
24	¿Conoces los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la institución?				
25	¿Has podido acceder a estos programas?				
26	¿Estás de acuerdo con los objetivos definidos para tu desarrollo profesional?				
	Motivación y Satisfacción en el Trabajo	Si	No	Muy Poco	Suficiente
27	¿Te gusta trabajar en Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal?				
28	¿Estás Satisfecho con el progreso alcanzado en la institución?				
29	¿Realmente te interesa el futuro de la Institución?				
30	¿Tienes intención de hacer carrera en esta institución?				
	Equidad y Género	Si	No	Muy Poco	Suficiente
31	¿Consideras que en la institución hay oportunidad de crecimiento e igualdad, sin importar el género, las creencias religiosas, diferencias de razas, política y clase social?				

	Sentido de Pertenencia	Si	No	Muy Poco	Suficiente
32	¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta institución?				
33	¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de la institución?				
34	¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la institución?				
35	¿La inducción de bienvenida que recibiste te ha sido útil?				
36	¿Conoces el organigrama de la institución y a quien tienes que dirigirte para resolver un problema?				



Decanato de Posgrado

Anteproyecto para optar por la

MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Título

“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, República Dominicana, año 2018”

Postulante: Saudhi Beatriz Peña Martich

Matrícula:
2016-0299

Asesora:

Edda Freites, MBA

República Dominicana, D.N.
Mayo, 2018

Indice de contenido

1. Tema de investigación.....	1
2. Planteamiento del problema	1
3. Formulación del Problema.....	3
4. Sistematización	3
5. Objetivos de la investigación	3
1.5.1. General.....	3
1.5.2. Específicos	4
6. Justificación.....	5
7. Marco Teórico	6
8. Marco Conceptual	8
9. Marco Temporal	13
10. Marco Espacial.....	13
11. Metodología de la Investigación	13
11.1. Tipo de Investigación.....	13
11.2. Herramientas o Método para Medir el Clima.....	13
11.3. Fuentes y Técnicas	15
12. Índice tentativo	17
13. Referencias bibliográficas	19

1. Tema de investigación

“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, República Dominicana, año 2018”.

2. Planteamiento del Problema

Es importante resaltar que, así como las grandes empresas internacionales, muchas de ellas con presencia en diferentes puntos geográficos a nivel mundial, procuran conocer cómo se siente su personal en el entorno laboral, componente de análisis también de empresas medianas e incluso pequeñas.

Están conscientes de la importancia de que estén satisfechos laboralmente. A estos fines, procuran establecer la implementación sistémica de encuestas de clima a nivel de toda su organización en sus diferentes localidades.

Cada vez son más las organizaciones que incluyen dentro de sus planes estratégicos y operativos la aplicación de instrumentos que agreguen valor a las gestiones organizacionales, pero sobre todo que puedan potencializar el talento humano con acciones a raíz de los resultados de estas mediciones.

En ese mismo orden, a nivel de la República Dominicana esta práctica de gestión de Recursos Humanos cada vez más es tomada en cuenta al momento de definir los planes de las organizaciones. Tomando en cuenta que el éxito en un porcentaje elevado del cumplimiento de los planes establecidos a nivel general depende de la satisfacción del talento en cada una de las organizaciones.

A nivel local, contamos con firmas de consultorías de renombre las cuales realizan estos estudios durante el cual diseñan y aplican estas herramientas a partir de unos parámetros institucionales definidos en conjunto tanto a pequeñas como a grandes empresas. Estas

facilidades ante las necesidades y un entorno competitivo han hecho que la gran mayoría adopte la implementación de herramientas de gestión enfocadas en la medición del clima laboral, sobre todo aquellas empresas que cuentan con un área de recursos humanos con los subsistemas funcionando a cabalidad al igual que con el apoyo de la máxima autoridad para la aplicación de la herramienta.

De igual forma, existen herramientas en la web que pudieran satisfacer necesidades particulares de algunas empresas, otras instituciones las desarrollan a lo interno con el apoyo del área de tecnología.

Los estudios de clima, no sólo se están dando a nivel local en el ámbito privado, sino que la administración pública está reconociendo la importancia de su aplicación y se encaminan a la ejecución a un ritmo vertiginoso.

A nivel de las pequeñas y medianas empresas, esta tendencia de gestión, no constituye un elemento diferenciador e imprescindible. Probablemente entienden como mínimo el aporte e importancia de hacerlo argumentando que su aplicación no aporta nada a las organizaciones, no sabiendo que el clima organizacional influye en el comportamiento y el desempeño de sus colaboradores y como consecuencia influye en el éxito o fracaso de cualquier período de gestión de la organización.

Realizar estudios de clima organizacional a través de un instrumento que mida en base a unas dimensiones y factores definidos previamente, es necesario, y así lo plantea la gestión moderna del talento humano.

Cada colaborador tiene una percepción individual sobre factores relevantes de la institución a la que pertenece, en aspectos tales como estructura, compensación, liderazgo, autonomía, relaciones interpersonales, políticas y procedimientos, entre muchos otros. Si Gestión Humana junto con la máxima autoridad de la institución no se preocupa por medir el nivel de satisfacción laboral, probablemente no tendría insumos con un nivel de objetividad que le permitan tomar las acciones necesarias para la

satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y el fortalecimiento de sus instituciones.

Vistos los escenarios planteados, la Alta Dirección del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal junto a Recursos Humanos reconoce la necesidad de determinar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores. Ante este planteamiento, se hace necesario realizar un estudio del clima organizacional a través del cual se obtengan informaciones valiosas, para luego trazar los planes y las acciones en los aspectos relevantes, que procure un ambiente laboral óptimo.

3. Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción del Talento Humano del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal en relación al Clima Laboral?

4. Sistematización

¿Cuál es el instrumento de medición de clima laboral que permite el diagnóstico de la situación real de la institución a nivel de clima laboral?

¿Cuál es el nivel del clima laboral en base a cada una de sus dimensiones en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal?

¿Cuáles factores y sub-factores podrían contribuir al establecimiento de un instrumento adecuado a los fines de medir el Clima Organizacional en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal?

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

5.2. Objetivos Específicos

- 1) Describir el instrumento de medición de clima laboral que permita el diagnóstico de la situación real de la institución a nivel de clima laboral.
- 2) Identificar el nivel del clima laboral con base a cada una de sus dimensiones en el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.
- 3) Analizar los factores y sub-factores que podrían contribuir al establecimiento de un instrumento adecuado a los fines de medir el Clima Organizacional en Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

6. Justificación

Contribuir con insumos reales a la gerencia de forma que pueda tomar acciones dentro del presupuesto y que contribuyan al mantenimiento de una fuerza laboral motivada.

La globalización y la economía mundial, se ven marcadas por cambios que influyen en su accionar y nivel competitivo, lo que hace que las organizaciones despierten o salgan de un letargo en el pudieran verse sumergidas de forma que estén al tanto del comportamiento organizacional para enfrentar las demandas de sus colaboradores y el clima que se desprende a lo interno de la organización. Estas deben estar abiertas a mejoras continuas a nivel laboral que le permitan el mantenimiento de la productividad y la satisfacción de sus colaboradores. Los Colaboradores constituyen su principal activo, por lo tanto la búsqueda de mecanismos encaminados a su satisfacción laboral debe ser su enfoque.

Dentro de las necesidades que tienen las organizaciones, el logro de un desempeño adecuado por parte de sus colaboradores, necesita de la presencia de un clima organizacional estable a los fines de lograr las metas establecidas a nivel de su plan estratégico general y planes operativos. Para el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, este es un factor a tomar en cuenta, pero hasta la fecha no se ha realizado el primer estudio de este tipo que revele la percepción general de sus colaboradores de cara al comportamiento organizacional. Es por esto, que debemos conocer los factores que intervienen en el comportamiento y desempeño de los colaboradores. Gran parte de estos factores son del desconocimiento de la Dirección y del Departamento de Recursos Humanos lo que les ha movido a profundizar a través de un estudio de clima con instrumentos científicos.

7. Marco Teórico

El departamento de Recursos Humanos del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, CAPGEFI realizó en el año 2015 en su institución, un estudio de clima organizacional para medir la satisfacción laboral de sus empleados, para el desarrollo de este estudio, realizó la investigación mediante una encuesta desarrollada a lo interno, según nos explicaron se abocaron a un tipo de investigación descriptiva, los resultados obtenidos mostraron aspectos relevantes a nivel de la satisfacción laboral de sus empleados. De igual forma salieron a relucir aspectos a tomar en consideración, los cuales fueron planteados a la alta gerencia la cual dispuso el diseño de un plan de acción a los fines de ir minimizando las brechas existentes. (Mancebo, 2017).

(Omaña, 2011), explica en su estudio Desarrollo Organizacional varios aspectos del clima laboral, enfoques estructurales y enfoques subjetivos, así como características necesarios al momento de realizar un análisis del clima organizacional. Plantea cinco factores a tener en cuenta a través de los cuales se puede obtener las percepciones de los colaboradores, siendo estos:

“Estructura organizacional eficiente”, “Autonomía del trabajo”, “Supervisión rigurosa e impersonal”, “Ambiente abierto, estimulante”, “Orientación centrada en el empleado”. Estos planteamientos, analizados a profundidad sintetizan en gran medida las dimensiones que pudieran contener una herramienta de Medición, no significando que de acuerdo al alcance que el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal desee darle a su estudio se contemplarían otras relevantes. (Omaña, 2011).

Visita a la firma de Consultoría en Recursos Humanos, empresa dedicada a los servicios de consultoría, entre los que trabaja el diseño de herramientas de encuestas de clima para el sector tanto público como privado. Durante la visita, la Ejecutiva Alba Delgado, Consultora Senior de la firma, pudo mostrarme las

herramientas utilizadas durante los procesos que realizan a clientes, ahí pude apreciar el esquema bajo el cual asocian las dimensiones y factores. Actualmente, utilizan herramientas virtuales dependiendo de las preferencias del cliente, nos cuenta que algunos clientes conservadores todavía solicitan la aplicación del instrumento impreso, esto al final no influye en los resultados, sino en la rapidez del procesamiento y en un monitorio en línea tanto del proceso de corrida de la encuesta en manos del cliente, como en la obtención de resultados preliminares de la misma. Esta entrevista fue de gran provecho debido a que pude observar los diferentes esquemas de encuestas, ya que de acuerdo a las necesidades del cliente, la firma las diseña y emite un informe conteniendo un diagnóstico, resultados y recomendaciones. (Delgado, 2017).

(Ríos, 2017), en su monografía virtual, presenta un esquema de encuesta para estudios de clima en la que plantea una serie de preguntas, desde mi punto de vista lo recomendable es mostrar en el cuestionario las clasificaciones por dimensiones.

8. Marco Conceptual

Los Colaboradores

Según Montalvo (2011), es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

El Clima Laboral en la ejecución del trabajo

Cuando las relaciones interpersonales en el trabajo no van del todo bien repercute en la motivación de los colaboradores, su satisfacción, su sentido del compromiso, su disposición al esfuerzo y, por consiguiente, su productividad personal, la del equipo y la de la institución.

Por el contrario, las relaciones positivas y constructivas entre supervisores y colaboradores y entre colaboradores a nivel general hacen las dificultades del trabajo más tolerables, con apertura al cambio, permite experimentar la paz, hacen atractivo al trabajo y estimulan al compromiso y la motivación. Algunos estudios han encontrado que las relaciones, tanto de autoridad como entre pares, constituyen un determinante muy poderoso del Clima organizacional en general, otros componentes del clima lo es la retribución, la estabilidad de la empresa o la disponibilidad de recursos para el trabajo tienen un efecto regulador del clima, pero de muy baja intensidad. (Toro, 2001).

Satisfacción Laboral

(Pérez, 2002) describe satisfacción laboral como “la actitud general de un individuo hacia su empleo”.

Es la percepción, que tiene cada colaborador sobre aspectos generales y específicos de su trabajo en aspectos tales como estructura, sueldos, compensación, supervisión, reconocimiento, la misma se ve permeada por las condiciones propias de este o por las que el ambiente determina en este.

(Quintana, 2013) señala en su artículo que durante mucho tiempo la palabra clima ha sido usada de modo general para describir la sensación o la atmósfera de las organizaciones.

Clima organizacional, según se le ha dado, en los últimos años, un significado mucho más preciso, gracias a los aportes de algunas investigaciones de Owens (1976).

(Quintana, 2013), se refiere en su artículo a Tagiuri y Litwin (1968), los cuales fueron los primeros en precisar el concepto de clima organizacional, quienes lo definen 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.

(Quintana, 2013), señala que Campbell en (1970), amplía el concepto y lo considera 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 su características estáticas como en grado de autonomía.

(Quintana, 2013) hace referencia en su artículo a que Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructura organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

(Quintana, 2013) puntualiza, que los expertos 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.

(Quintana, 2013), afirma que (Berman, 1975), reporta en su investigación, ocho (8) elementos importantes del clima organizacional: (1) disposición al cambio en la cultura total del instituto, (2) capacidad para resolver problemas, (3) apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución, (4) relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos, (5) compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovadoras, (6) planificación sistemática, (7) liderazgo y (8) posesión de recursos adecuados.

(Quintana, 2013), explica que (Fincher, 1983) y (Nash, 1983) ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. (Fincher, 1983), define el clima organizacional como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos.

No podemos obviar que la definición de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de (Lewin), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término “situación global” en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

En un estudio acerca del clima organizacional y el trabajo, (Chruden-Sherman, 2007), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la

distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Según, (James, 1989); (Sheider, 1990); (Álvarez, 1992); citados por (Toro, 2001), la definición de Clima Organizacional es la siguiente: “El Clima Organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa”.

Así mismo, estas percepciones son importantes porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez, los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. De este modo, las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades de trabajo, sino por la percepción que tiene de ellas y por lo juicios que de esta manera se forman. (Toro, 2001)

Un componente a tomar en cuenta en el Clima Organizacional son los comportamientos, en gran parte determina e influye enormemente en un adecuado clima laboral. Los comportamientos modelos constituyen los patrones en base a los cuales los supervisados construyen y asumen esquemas de comportamiento, que los hacen actuar en sus relaciones a lo interno de la organización. Por consecuencia, si el supervisor ofrece un trato despectivo, agresivo, poco participativo a sus colaboradores deberán esperarse de su equipo respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el supervisor miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta o roba sus méritos, no podrán esperarse respuestas de cooperación, disposición al esfuerzo y, mucho menos lealtad hacia él y hacia el trabajo y la empresa. Es frecuente observar directores de un equipo de trabajo preocupados permanentemente por el control, delegan poco porque no confían, no dan instrucciones precisas sobre todo lo que se debe hacer, centralizan las decisiones; estas personas no pueden esperar de sus colaboradores imaginación, creatividad o iniciativa y menos entusiasmo o compromiso con el trabajo. (Toro, 2001).

Las relaciones interpersonales constituyen un agente importante de influencia sobre el clima organizacional cuando el trato interpersonal es armónico, pacífico y respetuoso; se ha observado una reducción significativa de los conflictos entre las personas. Los altos niveles de satisfacción aportan al crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias, entre muchos otros aspectos.

(Quintana, 2013) explica que para (Chiavenato, 2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En el clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables. (Chiavenato, 2009).

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al mismo, dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo; así como las condiciones de seguridad del empleado.

9. Marco Temporal

Este estudio tendrá su realización en el año 2018.

10. Marco Espacial

Será realizado para el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

11. Metodología de la Investigación

11.1. Tipo de Investigación

Deductiva

Descriptiva

Tomando como referencia el diseño y análisis de estudios anteriores, tal y como plantea (Hernández García, 2011), “Las características de la presente investigación determinan un tipo de estudio descriptivo, en la medida que permita puntualizar las posibles causas por las cuales los colaboradores de la empresa perciben de una manera u otra cada uno de los factores incidentes en el clima organizacional, se busca especificar las propiedades importantes de personas frente a un fenómeno que sea sometido a análisis”.

11.2. Herramientas o Método para Medir el Clima

La herramienta a utilizar es el Cuestionario, estará diseñado en base a los planteamientos de herramientas de medición del clima (Hernández García, 2011), que demuestran el alcance de la información obtenida en estudios de clima a organizaciones, tomando en consideración, dimensiones, factores y/o variables de medición:

1. **Cuestionario Litwin y Stinger.** De acuerdo con (Lewin), citado por (Hernández García, 2011), “el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la

motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores (Lewin), postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, al igual que (Stinger): Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.”

2. **El cuestionario de Rensis Likert**, (Hernández García, 2011), en su monografía sustenta que “ (Dressler) afirma que para (Likert) el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. (Likert), desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo, se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. “El cuestionario de (Likert) se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento”.

3. Método de Pritchard y Karasick

Según (Hernández García, 2011), en la monografía de referencia, señala que “Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y apoyo”.

4. Dimensiones propuestas por Fernando Toro

(Hernández García, 2011), hace referencia a este modelo“ (Toro, 2001), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos”.

A partir del alcance de los modelos presentados para medir el clima organizacional, se teoriza 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. Tomaremos estas dimensiones como elementos referenciales para este proyecto, en nuestro instrumento las dimensiones que estén acordes a las necesidades del CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL, a las características de sus colaboradores a fin de garantizar de que se recoja el verdadero sentir de sus colaboradores en la aplicación del instrumento propuesto para el estudio de medición del clima organizacional.

11.3. Técnicas y Fuentes

Conforme los metodos a utilizar, sera necesario utilizar como técnicas, la entrevista, la cual sera aplicada a Ejecutivos y Colaboradores de la institucion objeto de estudio.

11.4. Fuentes

Serán utilizadas como fuentes, Documentos escritos, artículos de referencia al respecto a nivel virtual.

11.5. Instrumentos

Para el desarrollo de la entrevista a realizar sera necesario la utilización del cuestionario como instrumento, el cual nos permitirá obtener informaciones de primera mano, a fin de describir el clima organizacional del Centro de Capacitacion en Politica y Gestion Fiscal.

12. Índice tentativo

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

LISTA DE TABLAS

CAPITULO I: DISEÑO ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.7. Cultura y Clima Organizacional

1.8. Definición del Clima Organizacional

1.9. Métodos utilizados para el diagnóstico del Clima Organizacional

CAPITULO II: HISTORIA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL Y SITUACION ACTUAL

2.1. Historia del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal

2.2. Misión

2.3. Visión

2.4. Principios y Valores

2.5. Base Legal

2.6. Objetivo General

2.7. Atribuciones Principales

2.8. Estructura Organizacional

2.9. Localidades

2.10. Situación Actual

CAPITULO III ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE BIENESTAR MAGISTARIAL, REPUBLICA DOMINICANA, AÑO 2018

3.1. Descripción de la Propuesta

3.2. Objetivo del Proyecto

3.3. Objetivos específicos

3.4. Para qué investigar el Clima Organizacional

3.5. Cómo medir el Clima

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

13. Referencias bibliográficas

- Chiavenato. (2009).
www.monografias.com/...organizacional/...organizacional.shtml.
Recuperado el 24 de 09 de 2017
- Chruden-Sherman. (2007). *Clima Organizacional*. México: Virtual, Edición: 28^a.
- Delgado, A. (15 de 09 de 2017). Consultora Senior. *Encuestas de Clima Organizacional, diseñadas para los clientes de la firma*. (S. Peña, Entrevistador) Santo Domingo.
- Dressler. (s.f.).
www.academia.edu/.../CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL.
- Electrónico(APA), F. D. (s.f.).
- Fincher. (1983).
- Hernández García, V. y. (2011).
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/...
Recuperado el 24 de 09 de 2017
<https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional...> (s.f.).
- Lewin. (s.f.). centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/...dimensiones-del-clima.html. Recuperado el 14 de 09 de 2017
- Likert, R. (s.f.). <https://www.scribd.com/document/283462913/Teoria-Del-Clima..>
- Mancebo, K. (18 de 09 de 2017). Encargada, departamento Recursos Humanos, CAPGEFI. (S. Peña, Entrevistador) Santo Domingo, República Dominicana.
- Omaña, J. M. (2011). *Componente clima organizacional.pdf*. Recuperado el 23 de 9 de 2017
- Owens, R. G. (2015). *La Escuela como Organización: Tipos de Conductas y Prácticas Organizativas*. España: SANTILLANA, SANTILLANA, S. L. (2015) .
- Montalvo, A. (2011). Recursos Humanos.

Pérez, M. M. (2002). <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral>.

Quintana, D. A. (07 de 01 de 2013).

<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>. Recuperado el 23 de 09 de 2017

Ríos, O. A. (09 de 2017). www.monografias.com/trabajos88/cuestionario-clima-organizacional/... Recuperado el 24 de 09 de 2017, de Monografias clima organizacional.

Stinger. (s.f.). <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional/>...