

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE ESTUDIOS SOCIOCULTURALES

# TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Contribución al perfeccionamiento sociocultural  
del Clima Organizacional en el Centro de  
Telecomunicaciones de Santa Clara de la  
Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara



Autora: Lianet Castillo Triana

Tutor: Dr.C Manuel Martínez Casanova

Consultante: Lic. Maily Hernández Rodríguez

Año 2009-2010

Villa Clara



"No esperes a que te toque el turno de hablar; escucha de veras y serás diferente."

Charles Chaplin

*Aquí está el fruto de su sacrificio,  
dedicación y abnegación. Más que mío, es  
suyo. Disfrútenlo.*

*A mi mamá por amarme con locura y darme todo su apoyo desde el  
principio.*

*A mi papá por confiar en mí.*

*A mi abuela Verónica por ser la que me ha consentido todos estos años.*

*A mis hermanos de los cuales espero que como hermana mayor sea un  
ejemplo para ellos.*

*A Elier el amor de mi vida que ha estado conmigo desde el comienzo de este  
largo camino y que no me hizo sentir sola ni por un segundo de mi vida.*

*A mis mejores amigas Arianna y Beatriz: Porque la amistad no se explica  
simplemente se siente.*

*Arianna por contar siempre con su amistad desde que nos conocimos y ser  
un reflejo fiel de que la amistad si existe para toda la vida.*

*Beatriz por compartir parte de nuestra niñez y demostrar que la verdadera  
amistad continua creciendo a pesar de la distancia.*

*Agradecer no es simplemente la ayuda que nos brindan,  
es guardar en un pequeño rincón de nuestro corazón  
un sentimiento puro hacia quienes, en algún momento,  
te ofrecen su mano para caminar por la vida.*

*A mi tutor Manolito caudal de conocimientos y entrega que supo guiarme  
sabiamente y brindarme su amistad.*

*A Maily y a todo el colectivo del Centro de Telecomunicaciones de  
ETECSA por confiar en mí para este trabajo.*

*A mi familia en general, porque siempre me han vislumbrado aun cuando  
no se lo han propuesto el camino a seguir.*

*A mis compañeras y en especial a Maylet.*

*Les debo 5 años de inagotable valor, de lágrimas, sonrisas, tristezas,  
alegrías y sobre todas las cosas, de VIDA*

*A todos mis profesores desde que empecé mi vida estudiantil sus  
conocimientos estarán en cada una de mis palabras, acciones...*

*A Elia y Julito por abrirme las puertas de su casa.*

*A Santiago Prieto por su ayuda desinteresada,*

*A mí.*

## **RESUMEN**

Este trabajo persigue un acercamiento a la realidad de concepción del clima organizacional en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara, atendiendo a la necesidad de su perfeccionamiento, a solicitud de dicha entidad, desde el punto de vista sociocultural.

Para este estudio se utilizó una metodología cualitativa que aprovechó los resultados de la información cuantitativa obtenido, haciendo hincapié en la opinión de los trabajadores sobre los problemas y como enfrentarlos.

Los resultados obtenidos se fueron viendo con los directivos y en la discusión de los mismos se presencié una comprensión y enriquecimiento de los criterios utilizados.

Se logró al final una propuesta para la contribución al perfeccionamiento del clima organizacional desde el punto de vista sociocultural.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I:</b> .....	7
<b>1.1. Aproximaciones teóricas al concepto de Clima.</b> .....	9
<b>1.2. Clima y cultura.</b> .....	20
<b>1.3. La visión del clima organizacional en ETECSA.</b> .....	23
<b>CAPITULO II:</b> .....	25
<b>2.1. Valoración crítica de las experiencias precedentes de evaluación del Clima Organizacional en ETECSA.</b> .....	25
<b>2.2. Enriquecimiento de la concepción de clima organizacional desde el punto de vista sociocultural.</b> .....	29
<b>2.3. Caracterización de la situación del Clima Organizacional En el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara en la DT ETECSA en Villa Clara. .</b>	32
<b>2.4. Propuesta de perfeccionamiento del clima organizacional desde el punto de vista sociocultural en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara.</b> .....	38
<b>CONCLUSIONES</b> .....	42
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	45

## INTRODUCCIÓN

Desde el triunfo de La Revolución el pueblo cubano viene luchado por su desarrollo económico político y social en todos los renglones del país, enfrentando serias dificultades y cosechando importantes triunfos. En este proceso, uno de los retos de mayor significación son las comunicaciones que no están ajenas a este desarrollo debido a que juegan un papel importante y estratégico dentro y fuera de la patria.

Cuba como parte de sus políticas económicas, inicia el desarrollo del sector de las telecomunicaciones afirmando las bases para el desarrollo social de la nación. Este desarrollo es liderado por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA), que es la encargada de prestar servicios públicos de telecomunicaciones en todo el territorio nacional.

ETECSA tiene una alta responsabilidad en el país ya que sus misiones incluyen un solo el garantizar las comunicaciones individuales y colectivas, privadas y estatales, productivas y recreativas en tiempo de paz sino incluso en caso de catástrofe y situaciones excepcionales lo que representa un aseguramiento a la defensa del país. Su divisa es como dijo nuestro Comandante Fidel Castro:

***“En la guerra como en la paz mantendremos las comunicaciones.”***

En la época actual las telecomunicaciones han constituido un fenómeno de amplia expansión, ya que se ha extendido hacia todas partes del mundo por lo que los servicios de telecomunicaciones se han convertido en una necesidad básica. Hoy en día muchos países desarrollados luchan cada vez más por una mayor tecnología de punta invirtiéndose para ello ingentes recursos. Nuestro país no está ajeno a esta situación actual y promueve un alto desarrollo en este sector, por lo que se viene apostando por la sostenida modernización de la tecnología, la preparación del personal y el logro constante de una adecuada estructura organizativa.

Cuba tiene que mantener una competitividad con las otras grandes empresas de Telecomunicaciones en el mundo muchas de ellas con un mayor desarrollo y recursos materiales. Es por ello que es necesario elevar cada vez más un grupo de factores socioculturales como la motivación, el compromiso de los trabajadores, la identidad, el sentido de pertenencia, las expectativas entre otras, para alcanzar las metas y los objetivos de la entidad con menos recursos.

A pesar de la prioridad que se le ha dado a la empresa por parte del Estado Cubano en cuanto al aseguramiento de inversiones, la modernización de la tecnología, la capacitación y preparación técnica del personal, siguen existiendo determinadas dificultades que no se derivan necesariamente de problemas externos como el bloqueo, la crisis económica mundial etc.. sino que son aspectos vinculados al clima organizacional visto este en un sentido más amplio.

Los análisis realizados sobre este aspecto han ido alertando sobre la significación de aspectos socioculturales comprendidos en dicho clima pero no tenidos en cuenta en la bibliografía y experiencia de vida hasta hoy al menos en la intensidad necesaria.

Es por ello que el centro de atención de la presente investigación será el estudio crítico del clima organizacional existente en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la DTVC.

**Problema de investigación:** ¿Cómo contribuir a perfeccionar desde el punto de vista sociocultural el clima organizacional existente en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara?

**Objeto:** Clima organizacional en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara, subrayando sus componentes socioculturales.

**Campo:** Perfeccionamiento del Clima Organizacional con enfoque sociocultural.

### **Interrogantes científicas:**

- ¿Qué elementos teóricos es necesario tener en cuenta en relación con el clima organizacional desde el punto de vista sociocultural?
- ¿Cuál es la situación del clima organizacional en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara?
- ¿Qué acciones podrían desarrollarse para contribuir a perfeccionar el clima organizacional, desde el punto de vista sociocultural, en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara?

Por lo que se plantea como **Objetivo General:** Contribuir a perfeccionar, desde el punto de vista sociocultural, la concepción y la atención al clima organizacional en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara?

### **Objetivos específicos**

- Profundizar teóricamente los conocimientos sobre clima organizacional desde el punto de vista sociocultural.
- Caracterizar la situación del clima organizacional haciendo hincapié en los aspectos socioculturales del mismo en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara.
- Contribuir a perfeccionar la concepción, la valoración y la proyección del trabajo de atención al clima organizacional desde el punto de vista sociocultural en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara

**Metodología utilizada: Cualitativa:** Se utilizan datos cuantitativos para procesarlos y conformar una valoración cualitativa de la realidad estudiada.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**:

### **Métodos teóricos:**

**Histórico-lógico:** Es necesario realizar una valoración histórica del proceso del perfeccionamiento y valorarlo lógicamente para descubrir sus tendencias esenciales.

**Analítico-sintético:** En nuestro estudio resulto indispensable propiciar un análisis exhaustivo de los aspectos integrantes del clima organizacional (los que se tienen en cuenta tradicionalmente) y favorecer una valoración crítica de cada uno de estos elementos y como se integran como sistema para descubrir la significación de lo sociocultural en este proceso.

**Inductivo- Deductivo:** Mediante este método se pudo aprovechar toda una información general existente en relación con el clima organizacional y el tratamiento general del mismo así como el proceso de aplicación de lo general a las condiciones concretas de la empresa y a su vez, en la búsqueda de los aspectos socioculturales en análisis concretos en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara, poder encontrar aspectos de carácter general que permitan enriquecer la teoría del clima organizacional.

### **Métodos Empíricos:**

**Análisis de documentos:** Analizar los documentos relacionados con el clima organizacional, así como informes y valoraciones en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara

**Entrevista:** A directivos y empleados seleccionados de la empresa y especialistas del tema para profundizar en el tema.

**Observación Participante:** A partir de la propia actividad profesional durante el período de práctica y la convivencia con el colectivo de trabajadores.

**Encuesta:** A trabajadores de la empresa.

**Novedad Científica:** Por primera vez se realiza en una empresa de gran importancia como ETECSA una investigación desde el punto de vista sociocultural con fin a perfeccionar el clima existente en la empresa.

Profesionalmente es una contribución al perfil profesional de la carrera de Estudios Socioculturales al lograr su inserción en la demanda social de una empresa de grandes avances.

**Aporte teórico:** Este estudio contribuirá a profundizar en la comprensión de los aspectos socioculturales que deben ser tenidos en cuenta en el clima organizacional, contribuyendo a la valoración crítica del mismo.

**Aporte práctico:** Puede Aplicarse en cualquier otra empresa. De esta investigación se derivan un grupo de acciones que conllevan al perfeccionamiento de la concepción y proyección del trabajo de atención al clima organizacional pero desde el punto de vista sociocultural, no tenidos en cuenta anteriormente.

**Importancia del trabajo desde el punto de vista sociocultural:** Se puede apreciar en los aportes teóricos y prácticos.

**Breve presentación de la estructura del trabajo de Diploma:**

- Resumen.
- Introducción
- Capítulo I: Elementos teóricos y metodológicos del clima organizacional.
- Capítulo II: Situación del clima organizacional en la DTVC y consideraciones para la elaboración de un Plan de acciones para el

perfeccionamiento de la concepción y proyección del trabajo de atención al clima organizacional desde el punto de vista sociocultural.

- Conclusiones
- Recomendaciones.
- Bibliografía
- Anexos.

## **CAPITULO I: ELEMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

ETECSA es, sin lugar a dudas, una empresa emblemática de servicios en el contexto socioeconómico cubano. Se distingue, no solo por su sostenido empeño de perfeccionamiento tecnológico sino, especialmente, por una vocación de formación de recursos humanos, de atención al hombre, de creación de condiciones adecuadas de trabajo y diversificación de los servicios ofertados a la población.

Es una empresa cubana de capital mixto fundada en 1994, comprometida con la Revolución y las tareas que respaldan la defensa del país mediante la invulnerabilidad de sus redes. Brinda servicios de telecomunicaciones, acorde a los estándares mundiales, soportados en tecnologías de avanzada. Su estructura organizativa parte de los Centros de Telecomunicaciones como célula principal de la gestión empresarial, lo que propicia la atención personalizada e integral a sus usuarios y al pueblo. Sus trabajadores forman equipos de profesionales que han demostrado capacidad, incluso en situaciones complejas, para buscar soluciones creativas a los problemas. El sentido de pertenencia, la motivación y un clima laboral de confianza y respeto se proyectan como aspectos claves para su desempeño empresarial.

En este sentido, una entidad que ha podido constatar la significación que, en el mantenimiento de su liderazgo empresarial, tiene lo que se ha dado en llamar clima organizacional, término asumido a partir de las doctrinas de dirección y perfeccionamiento empresarial pero cuyo contenido ha sido sistemáticamente enriquecido.

El clima organizacional se ha constituido en el instrumento que permite apreciar los factores que pueden favorecer los cambios necesarios en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo

actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos y los diversos colectivos en el trabajo.

Desde el siglo XIX se ha venido prestando atención a la incidencia de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, especialmente en el contexto laboral. Así es como el clima organizacional se convierte en un criterio frecuente y a veces indispensable en la comprensión de los factores que determinan la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Cuando se habla de clima organizacional, se hace referencia al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto al cual envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen, e incluso intervienen en la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales y verticales, formales e informales.

El clima organizacional favorece la creación de percepciones en los miembros con respecto al sistema organizativo sobre cómo son y deben hacerse las cosas y las consecuencias que generan sus acciones en términos de recompensa, lo que producir como es lógico satisfacciones o frustraciones en función de las necesidades individuales de los miembros del sistema organizativo. Por lo tanto, los valores humanos que se perciben en el clima pueden ser creados, transformados o incrementados y para ello debe crearse una motivación productiva que logre un desempeño superior. Es por esta razón, que la identificación del clima es de suma importancia para la dirección de una empresa como guía para la elaboración de estrategias que definan una forma de actuación consistente en la organización.

## 1.1. Aproximaciones teóricas al concepto de Clima.

A lo largo de los años se le han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí al término “clima”, donde su utilización en ocasiones, ha sido muchas veces imprecisa y sin delimitar su alcance. Se le ha llamado de diferentes formas con el pasar de los años, desde que despertó el interés de los estudiosos donde entre sus otras denominaciones se encuentran: medio laboral, ambiente laboral, atmósfera, marco, contexto, etc., las cuales pueden agruparse en factores conceptuales predominantes para su mejor comprensión. De ahí que a continuación se mencionen un grupo de investigaciones que ilustran cómo se ha ido desarrollando y formando el concepto de clima, que van desde hacer resaltar las características organizacionales, pasando por las representaciones e interpretaciones donde son determinantes los factores individuales, hasta la interacción entre la persona y la situación.

En no pocos casos en la literatura consultada se señala al clima como resultante del conjunto de factores organizacionales con los cuales el trabajador se vincula e interactúa y que conforman estímulos organizacionales que tienen lugar en el proceso laboral, asumiéndose entonces en características externas al individuo, las que se vivencian tal y cómo son percibidas y con los cuales los sujetos interactúan durante su jornada laboral. Al hablar del clima como resultante de elementos de la organización hay que destacar, las ideas expresadas por, Katz y Kahn por su importancia histórica. El clima es, según ellos, el resultante de un número de factores de la organización, vista esta como globalidad, y que se expresan en la cultura global de la misma. “El clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización sea más efectiva” (Silva, 1996, Pág. 41). En esta valoración puede apreciarse la polarización que sobrestima el ambiente

organizativo y las características personales de los individuos, evidenciando una apuesta por lo “exterior” y un desentendimiento de lo interior como si uno no fuera reflejo del otro.

Forehand y Gilmer (1964 citados por Silva, 1996, Pág. 362), consideran que el clima es “un conjunto de características que describen una organización..., las que:

- a) Identifican a las organizaciones.
- b) Son relativamente estables.
- c) Tienen su expresión en el comportamiento humano”.

Esto refleja la idea de clima organizacional como lo exterior.

Hellriegel y Slocum (1974 citados por Menéndez, 2007), por su parte, introducen un elemento nuevo en la definición al considerar que el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y que pueden derivarse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y el ambiente. Hasta este momento todas las definiciones no lograron su intento de ver el clima como una realidad organizacional, sin embargo, dentro de los autores que logran definir el clima como atributo organizacional con existencia independiente de las percepciones de las ideas, se enmarca la definición de Ekwall (1983 citado por Menéndez 2007, Pág. 8): “El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones, estudiarlo en función de esas percepciones individuales, no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo”.

Es importante destacar que cuando se está defendiendo el clima desde el punto de vista objetivo o realista no se niega la existencia de las percepciones, el

clima es percibido por el individuo y en función de estas percepciones se hace la descripción del clima como puede hacerse por otros medios y por observadores externos.

Pero aun con ello se mantiene limitado el papel de lo cultural y espiritual-colectivo.

A diferencia del enfoque anterior, existe otra concepción del clima organizacional en que se aprecia el predominio de factores individuales.

Este enfoque vincula predominantemente el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización. Aquí se destacan las definiciones de Schneider (1975), así como las de

Joyse y Slocum (1979), y James y Sells (1981), referidos estos últimos, por Silva, 1996.

Schneider (1975) considera que “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente morales en las que hay acuerdos para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema” (citado en Menéndez, 2007, pág. 8) . Los segundos señalados consideran que el clima son las percepciones que los individuos tienen del ambiente, influenciadas por hechos cuasi- físicos, cuasi- sociales, cuasi- preceptuales y por la intersubjetividad (Joyse y Slocum, 1971, citados por Cabrera, 2003, Pág. 12).

Por su parte, James y Sells (1981 citados por Silva, 1996 Pág. 275) refieren que “son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo...”

Según el ING. José Luis Hernández Cabrera el clima organizacional: *Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en el desarrollo de las actividades de la Organización(Cultura y Clima Organizacional)*

En estos casos se aprecian, como reacción a la tendencia externalista apuntada por los primeros autores a la hora de abordar el clima organizacional, una sicologización del fenómeno que centra la atención en la subjetividad individual.

Tales posiciones nos subrayan la presencia de elementos importantes en cualquier consideración con el llamado clima organizacional. Pero ambas carecen de limitaciones importantes. Ya apuntamos la de la tendencia externalista. La subjetivista se limita a la percepción en su enfoque psicológico e individual pero no considera los componentes colectivos de esa espiritualidad, como los de carácter moral, reflexivo, vinculados a los valores colectivos, los códigos, determinaciones, identidad y sentido de pertenencia con el grupo.

La definición más utilizada y la que logra romper con la dicotomía sujeto-objeto, hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Aquí el clima es percibido como una variable en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización, donde los procesos de comunicación juegan un papel determinante en los distintos climas de diferentes grupos en una organización. Estas ideas fueron defendidas por Schneider y Reichers y Poole y McPheey Poole, (citados por Sosa, 2004). El modelo de Clima laboral de Edison T. y Rudolph M., de las universidades de Yale y Stanford, respectivamente, (citados por Sosa, 2004), considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

Por su parte, Alexis Gonçalves, dentro de este mismo enfoque, refiere que: “El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional ( estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción,

rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma en que es percibida la organización” (Gonçalves, 1997).

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito” (Gonçalves, 1997).

El Clima es una variable participante, que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (tal y como se observa en la figura) . Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que tiende a predominar es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen 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.

Como puede verse aunque en estas apreciaciones hay una mejor consideración de lo "cultural" se sigue subrayando la importancia de aspectos externos en la interacción de lo externo y lo interno lo empresarial y lo individual.

"Dipboye, Smith y Howell (1994), refieren que el clima es a la organización como la personalidad es al individuo. Lo anterior implica que el clima organizacional define la singularidad de la organización o grupo. El calificativo organizacional nos dice claramente el nivel de análisis al que nos referimos, este clima se origina como resultado de las disposiciones, normas, decisiones que se originan en la dirección de la organización y se utiliza para describir la situación laboral" (Martínez, 2000, citado en Cabrera, 2003, pág. 13-14). La existencia del clima organizacional es ya un consenso, sin embargo no es así en relación a cómo se define, qué efectos produce, cómo se mide, entre otros.

Hemos visto diversas formas de defender el clima, sin embargo, Naylok (1979 citado por Menéndez, 2007), considera que más que perspectivas diferentes pueden considerarse partes de un proceso de desarrollo que contaría de tres niveles: se parte del nivel I: Características objetivas externas, pasa por los atributos de la organización percibidos por los individuos ( nivel II) y llega a través del juicio descriptivo de la organización al clima psicológico globalizado y personalizado (Nivel III).

Por último, nos queremos referir al concepto que ofrecen los autores José María Marín, Armando Melgar y Carlos Castaño, (citados por Cabrera, 2003, pág. 14). Ellos consideran que el clima organizacional es "el conjunto de

percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros".

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

Esta concepción, aunque superior a las precedentes por su apreciación de múltiples factores, carece de integridad en su consideración por cuanto se evidencia la ausencia de un enfoque comunitario a la hora de abordar el colectivo, que es diluido en una consideración que subraya a este colectivo como grupo que percibe que refleja pero no es sujeto colectivo y activo en este proceso. Esto tiene diversas implicaciones, la primera y más importante pudiera ser la no capacidad para entender los procesos "culturales" que se gestan en ese colectivo y que le den sentido al mismo.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

En el proceso de valoración del clima organizacional se hace necesario establecer las dimensiones que nos permitan cualificarlo. El establecimiento de tales dimensiones se hace a partir de la concepción predominante en la interpretación del empresario y el investigador implicados, de forma tal que permitan valorar los comportamientos y tendencias existentes.

Las dimensiones son referentes valorativos dirigidos a establecer los paradigmas del clima que se asume como el adecuado. Es por ello que las dimensiones pueden variar en extensión y contenido, según los criterios de los autores considerados.

En todo caso estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella. Una buena parte de los esfuerzos de los estudios del clima organizacional se han centrado más que en definir un concepto, en aislar dimensiones u ofrecer tipologías que permitan comprenderlo y concretarlo. Entre las alternativas frecuentes para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1968 citados por Palma, s/f), que utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario, basado en la teoría de los autores mencionados, postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que

la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otros autores, como Silva (1996), analizando un gran número de investigaciones realizadas sobre las dimensiones del clima, realiza una agrupación de éstas en categorías generales que según su opinión se corresponden mejor con el criterio de dimensión para medir y constatar el clima organizacional de determinada empresa y que él enumera como: estructura, standard, resultados, recompensas, apoyo, liderazgo, confianza, riesgo, control, impulso, conflictos, obstáculos, responsabilidad, identidad-lealtad, satisfacción y comunicación, destacando como las más significativas a las cinco primeras.

Algunos trabajos realizados en Cuba enfatizan, en el estudio del Clima de la organización, la significación de dimensiones tales como: valores, posibilidad de superación y desarrollo, retribución material y moral, estilos de dirección,

sentimientos de pertenencia, motivación y compromiso, relaciones humanas, relaciones jefe-subordinados, estructura organizativa y diseño de trabajo entre otras, ampliando la integralidad de dichos indicadores como recurso para lograr una visión más consecuente de la organización o institución valorada.

Otro enfoque en el estudio del clima muy extendido en las instituciones de salud, es el que plantea realizar una caracterización del ambiente psicosocial a través de cuatro áreas críticas o dimensiones básicas susceptibles de modificación con un adecuado análisis e intervención. Las cuatro dimensiones básicas consideradas en estos casos son: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación, cada una con categorías o subvariables.

Con la definición de las variables se propicia el proceso de medición y el diagnóstico correspondiente.

La medición del clima organizacional está dirigida a propiciar diversos resultados, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

1. Retroalimentar a la institución acerca de las condiciones necesarias para el perfeccionamiento pretendido, ya que permite el aprendizaje sobre estados de opinión, amenazas, deficiencias, fortalezas, temores, consecuencias, etc de la gestión empresarial.

La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y aprovechamiento de los resultados de encuestas, etc.

2. 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, Homans sugiere que 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", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia.

La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

3. 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 intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

4. 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.

5. Dejamos en último lugar no por menos importante a lo que pudiéramos enunciar como toma de conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A pesar de la utilización del calificativo sociocultural aplicado a las normas cambiantes tal consideración deja afuera otros diversos aspectos igualmente socioculturales, que se ponen de manifiesto en estos procesos y por tanto se corre el riesgo de no considerarlos en estos diagnósticos.

## **1.2. Clima y cultura.**

Esto ha condicionado la consideración creciente de los necesarios e imprescindibles vínculos entre clima y cultura.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una determinada institución. Podríamos entender 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, donde el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que anteriormente se mencionan que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Es decir, la conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión y valores que se manejen dentro de la empresa, es decir, la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla. Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Por su parte, los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional. Para Katz y Kahn (1986 citado en Díaz, 2000), "toda organización crea su propia cultura o clima....El clima o cultura refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, refiriéndose a ellos como términos concomitantes".

Sin embargo, que a pesar de ser conceptos que están muy relacionados, se pueden establecer claramente entre ellos tanto similitudes como diferencias.

Ambos conceptos se asemejan en que tanto en uno como el otro son necesarios la consistencia y el consenso para caracterizar una unidad como poseedora de clima o cultura. Sin embargo el clima es menos permanente en el tiempo que la cultura, es decir

es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comporta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. El clima no es uniforme dentro de la organización, por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la organización. El clima es más superficial, opera a nivel de actitudes, la cultura opera a niveles profundos de creencias, de supuestos básicos. Más allá de similitudes y diferencias, no puede negarse que ambos conceptos son de gran importancia para el desarrollo organizacional.

Pero de esta consideración, aunque subraya la importancia que tiene la cultura en el clima y la necesidad de no concebir uno sino tener en cuenta el otro, la concepción que prevalece de cultura no está exenta de limitaciones por cuanto la reduce a aspectos “aprendidos” en el proceso laboral, como si ello fuera lo único importante en esta consideración dejándose sin atender otros aspectos culturales ya portados por el individuo y formado fuera del proceso laboral y otros muchos que son parte indispensable en los procesos de realización individual y colectiva que hacen posible que los trabajadores se conviertan en un colectivo laboral entre los que se encuentran, por ejemplo el deporte, la recreación y el uso del tiempo libre.

De lo anterior se desprende que no puede pretenderse perfeccionar el clima organizacional si en la consideración de ello no se tienen en cuenta aquellos aspectos socioculturales que dan más coherencia y sentido colectivo al grupo laboral.

Si se pretende ver a las comunicaciones como un sistema estratégico que garantiza la existencia y la supervivencia de la sociedad, no basta con considerar al colectivo de trabajo con un enfoque únicamente empresarial.

Lo que se pretende crear con el colectivo laboral es un “clima” que haga posible que disponiendo ese colectivo de menos recursos técnicos y materiales este sometido a presiones de responsabilidad social muy diferente a las que poseería otro colectivo igual pero en un país capitalista cualquiera que este sea, no pueden aplicarse criterios gerenciales exclusivamente.

La fortaleza del colectivo que pretendemos consolidar habrá que buscarlas en su mayor coherencia entorno a la tarea social que tienen y por tanto, en las acciones de diagnóstico organizacional y en las consideraciones de clima organizacional necesario habrá que dimensionar adecuadamente aspectos socioculturales como la motivación individual y colectiva, el compromiso de los trabajadores, la identidad, el sentido de pertenencia y las expectativas como las más significante entre otras también importantes y que no pretendemos considerar en este estudio.

### **1.3. La visión del clima organizacional en ETECSA.**

En la intención de perfeccionar el clima organizacional en ETECSA por la importancia que esto tiene en los resultados del trabajo y la calidad del servicio se ha evidenciado la necesidad de reformular los procedimientos y perfeccionar los mecanismos de valoración y corrección del trabajo.

Esta empresa define como su **misión** el “*Proporcionar a los usuarios y a toda la población servicios que garanticen la satisfacción de sus necesidades en materia de telecomunicaciones, respaldando los planes de desarrollo social y económico que lleva acabo el país, las tareas de la defensa y garantizando los resultados económicos planeados*” (Caracterización empresarial y objetivos anuales 2010 ETECSA)

En su proyección para satisfacer la misión planteada, se conforma una **visión empresarial** que se enuncia de la siguiente manera:

“Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestro pueblo y nuestros usuarios. Con

una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: Profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo”.

Resulta significativo que en esta visión se subrayen, expresamente, los denominados valores empresariales, de gran incidencia en la comprensión del clima organizacional y la necesidad de enriquecer este último desde el punto de vista sociocultural, por lo que a ello volveremos nuevamente más adelante.

A su vez, en la formulación de los objetivos anuales de trabajo, se expresa la importancia que se da a “Alcanzar un clima laboral de confianza, respeto, motivación y compromiso con la misión de la empresa” (ETECSA. Objetivos anuales de trabajo. 2010) todo lo cual contribuye a justificar la realización de la presente investigación.

## **CAPITULO II: SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DTVC Y CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA CONCEPCIÓN Y PROYECCIÓN DEL**

## **TRABAJO DE ATENCIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIOCULTURAL.**

La experiencia de ETECSA en los intentos de crear mecanismos que le permitan medir y actuar para perfeccionar el clima organizacional acumula diferentes resultados a partir de criterios empresariales generales y a acciones desarrolladas por las diferentes direcciones territoriales como iniciativas.

Ello nos condujo inicialmente a familiarizarnos con las experiencias acumuladas al respecto y por ello nos dimos a la tarea de valorar informes, evaluar comparativamente numerosos instrumentos confeccionados y aplicados en diferentes lugares del país, etc.

### **2.1. Valoración crítica de las experiencias precedentes de evaluación del Clima Organizacional en ETECSA.**

Como parte de nuestro estudio se procedió a hacer una exploración de la experiencia acumulada por la empresa de ETECSA tanto como la DTVC como en otras DT, dirigidos a evaluar Clima Organizacional, estado de opinión, inquietudes y expectativas de los trabajadores, a través de un grupo de instrumentos diversos aplicados o por aplicar en diferentes lugares con este objetivo.

Posteriormente, ya detectados algunos criterios y tendencias presentes en dichos instrumentos, se procedió a profundizar en diversos criterios teóricos o metodológicos sobre los que podrían sustentarse los mismos así como valorar críticamente las tendencias detectadas.

Como resultado de todo ello se redactó un informe de trabajo que se puso en manos de la dirección territorial de ETECSA como punto de partida de la actividad de transformación que se pretende desencadenar en dicha empresa.

Ello resulta de gran importancia atendiendo a que si bien en los documentos rectores del trabajo de ETECSA se manifiesta expresamente la prioridad que se da a alcanzar un clima de confianza, respeto, motivación y compromiso con la misión de la empresa, ello se proyecta medir para su valoración de cumplimiento desde

puntos de vista no solo cuantitativistas sino, lo que es peor, relativamente conformistas<sup>1</sup>.

Las ideas principales contenidas en dicho informe, que sirven para caracterizar las experiencias precedentes de evaluación del clima organizacional en la empresa, fueron:

1. En la confección de los instrumentos valorados se pudo apreciar una preocupación muy favorable de tomar en cuenta la opinión de un número considerable de trabajadores como criterio que permitiera evaluar la aplicación de las políticas, perfeccionar el trabajo, priorizar las acciones a realizar etc. A pesar de ello, y como resultado de la visión predominante en el tratamiento internacional del clima organizacional, se detectó la tendencia a tener en cuenta las opiniones de los obreros y demás personas implicadas en los procesos a perfeccionar desde un enfoque que prioriza una atención a qué se opina y no a propiciar, con la opinión recogida, el desencadenamiento de sentidos de pertenencia, compromiso consciente y militante con la misión de la empresa y la transformación de ello en mecanismos para fortalecer la participación y el protagonismo de todos y con un adecuado enfoque comunitario.

---

<sup>1</sup>Si bien en los Objetivos Anuales para el trabajo en el 2010 de ETECSA se subraya la importancia de elevar la calidad del clima empresarial existente, se plantea a continuación como criterio de medida para ello el "Lograr un nivel de satisfacción en los trabajadores superior al 50% antes del 30 de diciembre" lo que refleja un criterio que no establece, como "medida" un nivel de calidad (excelente, buena u otra que pudiera considerarse) de dicha satisfacción e incluso, cuantitativamente, deja dicha satisfacción aceptable si se logra que algo más de la mitad de los empleados puedan asumirlo de la forma deseada.

2. En las opiniones buscadas a partir de los sentidos y direccionalidad de las preguntas se priorizan los criterios que permiten calificar las acciones, valorar los sentimientos y apreciar estado de opinión que pudieran perjudicar el buen funcionamiento empresarial. Lamentablemente lo anterior no va acompañado por recursos dirigidos a constatar expectativas a mediano y largo plazo, sentido de pertenencia, comprensión de la misión estratégica del sector y a propiciar la conformación de colectivos laborales más coherentes y fortalecidos tanto en el orden técnico y organizativo como en el orden ideo-cultural y cosmovisivo.
3. Intentando buscar el sentido que pudiera servir de referencia a estas “limitaciones” nos encontramos con referentes filosóficos que se nutren de una rica tradición teórica y prácticas de técnicas de dirección, mecanismos y procedimiento de perfeccionamiento empresarial usados ampliamente y validados durante decenas de años en el mundo empresarial de mayor competitividad como ha sido el mundo empresarial del 1er mundo capitalista y donde la eficiencia y eficacia de la gestión resulta un elemento central de las políticas desarrolladas en las diferentes estructuras y organizaciones empresariales. Lamentablemente el análisis y enjuiciamiento crítico de tales experiencias no siempre ha permitido descubrir tras la imagen de eficacia y profesionalidad que puede distinguir a dichas experiencias, la existencia de niveles importantes de manipulación de los trabajadores, de preocuparse por esto como recurso de obtención de mayor ganancia y competitividad empresarial.

Un aspecto donde lo anterior pudiera apreciarse podríamos encontrar en el uso frecuente, pero no siempre claro en sus sentidos, del término “clima organizacional”. Esta categoría resulta de gran importancia en la medida que nos permite subrayar el papel que debe jugar en todo proceso de perfeccionamiento empresarial la organización del trabajo, las facilidades de operación y de funcionamiento de cada uno de los elementos

4. integrantes del proceso, este que se convierte en el “clima “en que se mueven cada una de las personas que participan en el proceso mediante el cual cada uno cumple sus roles y funciones. Pero lamentablemente la atención al clima organizacional va acompañada por una preocupación preferente, no del todo consiente, por los aspectos del medio en que se producen los procesos productivos y de servicios y una cierta despreocupación por los aspectos espirituales no solo emocionales sino sobre todo consientes y crítico-valorativos, que juegan un rol importante en cualquier proceso de perfeccionamiento donde todos los participantes, jefes o subordinados, técnicos y operarios se convierten en protagonistas del proceso.
5. De lo anterior se desprende que se hace necesario “enriquecer” el concepto de clima organizacional como recurso estratégico que permita concebir el perfeccionamiento de la DT de ETECSA en VC no solo como modernización tecnológica, mejor organización de las estructuras de servicios y aseguramientos y una mayor atención a la opinión de los trabajadores y para ello se hace necesario incluir la atención a los aspectos socioculturales, no solo individuales sino sobre todo colectivos.
6. Si asumimos lo anterior sería necesario entonces, antes de plantearnos otras acciones en el orden sociocultural, poder medir hasta qué punto la apreciación de tales limitaciones en el concepto que tanto se usa pueden estar presentes en aquellos que de alguna forma conducen, aplican y evalúan los mecanismos de perfeccionamiento y solo así poder poner en manos de la DT de ETECSA en VC y su dirección recomendaciones que permitan caracterizar la situación y propuestas de acciones socioculturales para su perfeccionamiento dirigidas especialmente a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso personal y colectivo de los trabajadores, los aspectos ideoculturales que se corresponden con la misión y la significación estratégica de la empresa y con ello poder enfrentar con mucha más

efectividad las transformaciones y el perfeccionamiento sostenido que se ha trazado ETECSA como empresa insignia de la sociedad cubana.

Esta valoración, una vez discutida y asumida por la dirección de la empresa, se convirtió en punto de partida para el trabajo ulterior a desarrollar, especialmente en el dirigido a obtener criterios entre cuadros intermedios, técnicos, y activistas de la organización sindical, preferentemente mediante entrevistas, así de trabajadores de diversos departamentos y secciones de trabajo, como la aplicación de encuestas, como medio de disponer de una información caracterizadora de la situación existente y con ello estar en condiciones para desencadenar los procesos de adecuados de perfeccionamiento sin perder de vista los aspectos socioculturales que deben caracterizarlo.

## **2.2. Enriquecimiento de la concepción de clima organizacional desde el punto de vista sociocultural.**

La exploración preliminar realizada con la valoración de los instrumentos que suelen usarse para medir el clima organizacional en la empresa, confrontado con opiniones y criterios recogidos entre directivos intermedios, técnicos y funcionarios, nos permitió constatar la tendencia a priorizar, como indicadores para esta evaluación, aspectos cuantitativos relacionados con elementos técnicos, organizativos y menos frecuentemente con elementos espirituales, apreciaciones de los trabajadores, opiniones y sobre todo con las motivaciones de estos sin lo cual sería prácticamente imposible enfrentar cualquier acción de perfeccionamiento y lo que conduce a una interpretación del clima organizacional que tiende a asumir este de forma estrecha.

Se tiende a identificar a este como el resultado de la interacción de diversos aspectos, especialmente de las condiciones de trabajo, la organización laboral, la comunicación institucional, etc. Lo anterior tiende a sobreestimar la importancia de aspectos técnicos administrativos e incluso a elementos de carácter interpersonal de menor definición. En dichas consideraciones tienden a pasar inadvertidos elementos más “espirituales” que intervienen en ese proceso, como consecuencia

de ello se tiende entonces a subestimar la verdadera significación que en dicho clima juegan aspectos socioculturales como. Identidad y sentido de pertenencia, expectativa, cooperación incluso aspectos de carácter más social como amistad, compañerismo etc.

Esto se hace más necesario atendiendo a que para una empresa como esta, resulta imposible separar cualquier criterio de concepción y valoración del clima organizacional de la declaración explícita de valores empresariales que hace ETECSA (ver ANEXO 1).

Si se trata de medir el clima organizacional en ETECSA resulta inevitable establecer los indicadores que se van a tratar de evaluar.

Entre los indicadores que nos proponemos evaluar para medir la situación de los aspectos antes mencionados están atendiendo a las expectativas de la empresa tenemos:

- **Atención al hombre:** se hace necesario establecer criterio de los trabajadores en relación con condiciones de vida y de trabajo, capacitación, estimulación, seguridad, protección, motivación y sería recomendable tener en cuenta además las expectativas de los trabajadores en torno a estos aspectos y las ideas que tienen los mismos trabajadores para perfeccionarlo, contribuyendo con ello a la conformación de un contexto favorable a la desalienación humana.
- **Comunicación:** en este aspecto sería importante distinguir entre la comunicación institucional (la que se establece entre las directivas y los trabajadores en ambas direcciones) y la interpersonal (la que se establece entre todos los miembros de la empresa) lográndose no solo la transmisión de la información y requerimientos técnicos, sino todos los elementos necesarios para que la labor colectiva de cumplimiento de la misión social de la empresa transcurra en un ambiente confiable, comprometido, participativo y humanamente enaltecedor.

- **Disciplina laboral:** en este indicador resulta importante conocer el orden laboral establecido y sus condiciones y el nivel de aceptación y la correspondencia de la conducta de los trabajadores con este. Por medio de ello se fortalece el compromiso individual con la tarea social, se perfecciona la utilización del tiempo y los recursos disponibles y se favorece el trabajo colectivo, la exigencia por la preparación y la formación de habilidades técnicas en un marco de rigor y realización humana.
- **Participación de los trabajadores:** en este indicador no basta con medir la asistencia de los trabajadores a las actividades incluso los criterios que pueden expresarse en determinados contextos laborales sino también la disposición y las oportunidades de todos los trabajadores de ser parte del funcionamiento de la empresa. Este aspecto resulta de gran trascendencia por cuanto a través del mismo se logra consolidar el trabajo colectivo, la solidaridad, el compañerismo, la autoestima, etc.
- **Posibilidad:** en la valoración del clima puede significar mucho el poder apreciar adecuadamente no solo lo que se debe hacer y cómo se hace sino las posibilidades que hay de hacerlas por parte de los implicados, especialmente los obreros y técnicos. Ello tiene gran significación en relación con la identidad de los trabajadores y del sentido de pertenencia para con la empresa y su misión social.

A la hora de elaborar estos instrumentos de estos indicadores podemos utilizar criterios cuantitativos pero a la hora de interpretar los datos obtenidos se debe priorizar la valoración cualitativa y de ello derivar un grupo de acciones para enfrentar las dificultades, para favorecer los logros, aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas. Solo así se podría perfeccionar el clima organizacional.

### **2.3. Caracterización de la situación del Clima Organizacional En el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara en la DT ETECSA en Villa Clara.**

En el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara existe un total de 291 trabajadores de los cuales a 98 se les encuestó, lo que representa un 33,68% del

total, utilizando una propuesta de instrumento diseñado especialmente para ser utilizado en este estudio (ver ANEXO 2).

Como criterio de aplicación de la encuesta se siguió un criterio intencionado, por interés de la dirección empresarial, de tomar en consideración a una parte significativa de los trabajadores, lo que trajo consigo la definición de una muestra que, a nivel de dirección territorial, equivale a la tercera parte de los trabajadores implicados.

Como resultado de esta encuesta se pudo disponer de interesantes resultados, que se expresan todos en las tablas complementarias de este informe (ver ANEXO 3), siendo los más significativos para nuestro estudio los siguientes:

Existe una alta valoración en las relaciones interpersonales de los trabajadores en las áreas, lo que constituye una condición favorable para enfrentar las tareas de perfeccionamiento necesarias.

Igualmente significativo resulta la evidencia de una alta consideración por parte de los trabajadores en relación con la preparación de sus jefes para la tarea que realiza. Al respecto solo se aprecian criterios cuestionables en un 10,2% de los encuestados.

Igualmente hay un reconocimiento importante por la preocupación de los jefes por los subordinados, respecto de lo cual solo 9,2%trabajadores dan opiniones negativas.

Se aprecia también una buena comunicación entre jefes y subordinados (solo 9,18% trabajadores da criterios cuestionantes), una positiva capacidad de los directivos para orientar el trabajo (solo 5,10% negativas) y se evalúan como muy buenas las relaciones con el personal (solo 5,12% opiniones debatibles). En este último aspecto resulta interesante señalar que en la triangulación de resultados de la encuesta se pudo apreciar que la valoración que de ello hacen los trabajadores resulta más crítica que esta primera opinión más tolerante.

Lo anterior nos permite apreciar estos aspectos como fortalezas del clima organizacional existente aunque se recogen otros aspectos donde se debe brindar mayor atención por cuanto se evidencia mayor cuestionamiento por parte de los encuestados.

Así sucede con los criterios ofrecidos en relación con el ambiente laboral. Aunque la mayoría de los encuestados consideran que en la Unidad Organizativa en la que se desempeñan este aspecto es adecuado y positivo, se aprecian criterios cuestionadores de los resultados (19% consideran que este es regular, lo que indica que debe prestarse atención a este factor, destacándose en esta señal de alerta el área de operaciones y mantenimiento (ver ANEXO 3, tabla 2). Esto se reafirma más adelante cuando se pide valorar las condiciones de trabajo, elemento de gran significación al considerar el ambiente laboral.

Cabe resaltar además que, aunque se evidencia una tendencia positiva en relación con la información necesaria para enfrentar su actividad, existe un sector de los trabajadores (el 13%) que no se sienten bien orientados en la labor que realizan.

En cambio se pone en evidencia que un número importante de trabajadores se sienten insatisfecho en alguna medida por la forma en que se tienen en cuenta sus necesidades en la empresa, de ellos 13% lo valoran de insuficiente.

Resulta señalable la presencia de estado de opinión que muestran insatisfacción en la atención que se la da a sus opiniones por su colectivo y en especial su jefe, aunque solo unos pocos lo califican de insuficiente.

Igualmente se evidencia determinados grados de insatisfacción en relación con la preparación técnica y profesional de los trabajadores aunque ello solo es calificado insuficientemente por una minoría 8,2%.

Los aspectos negativos señalados anteriormente contribuyen a que 11,22% trabajadores manifiesten insatisfacción por la labor que realizan en alguna medida.

Otro aspecto de especial importancia en el análisis del clima organizacional realizado, lo constituye la orientación que el trabajador necesita en la empresa y la eficiencia de las vías mediante las cuales le llega a este.

Las reuniones administrativas resultan ser una de las vías por medio de las cuales los trabajadores expresan recibir mayor y más eficiente orientación a pesar de lo cual 13,1% de los encuestados dan criterio negativo en este sentido.

La vía más efectiva y mejor valorada por los trabajadores resulta ser el contacto personal con el jefe inmediato. Solo 13% trabajadores encuestados tienen opiniones negativas en algún sentido.

Las reuniones sindicales, siendo la vía idónea para la orientación necesaria de esta organización, es valorada críticamente e incluso un sector nada despreciable de los encuestados (18,4%) valoran la orientación que les llega por esta vía como muy deficiente, lo que exige una revisión de los mecanismos que se utilizan en la preparación y realización de esta actividad sindical.

Se evidencian criterios cuestionantes de la eficacia del mural como recurso informativo, señalándose críticas al mismo que llegan a que 20%trabajadores expresan opiniones negativas sobre este medio.

El matutino pudiendo ser una vía dinámica y efectiva de información satisface esa oportunidad en la vía de estos trabajadores a pesar de lo cual para una minoría 17,3% resulta insuficiente.

Las vías menos efectivas por ser complementarias resultan ser el correo electrónico y la página web. Pero su complementariedad no evita que se pongan de manifiesto criterios específicamente cuestionantes en un número importante de trabajadores sobre la orientación que por los mismos se trasmite. Se expresan en este caso un 35,1% de opiniones negativas relativas al correo electrónico y un 40,1%en el caso de la página web.

La participación de los trabajadores en diferentes acciones de funcionamiento de la empresa se expresa en diferentes opiniones.

En relación con los criterios de los trabajadores sobre su participación en la toma de decisiones por parte de la empresa la mayoría (40,82%) consideran que solo

algunas veces es posible y algunos (23,5%) afirman que muy pocas veces. Cuando se tienen en cuenta sus criterios los trabajadores opinan que no es en caso cuando se trata de asuntos importantes (donde un 20,4% expresa tal opinión)

En este tema de la participación se detectan otras opiniones a considerar. Los encuestados, con respecto a las actividades y decisiones sindicales, valoran críticamente sus posibilidades de participación (27.1 %). En este aspecto resulta significativo el número de opiniones intensamente negativas (20 %).

En relación con las medidas de organización y funcionamiento de las áreas respectivas igualmente se evidencian criterios negativos en relación con la participación de los trabajadores (23.5 %). Igualmente en las decisiones técnicas en el colectivo laboral así como en la conformación del plan de trabajo donde las opiniones críticas acerca de la participación de los trabajadores resulta considerable (31.7 % y 40.9 % respectivamente para las opiniones negativas).

Ello conduce a afirmar que es el aspecto de la participación de los trabajadores donde se evidencian mayores reservas y donde resulta más significativo trabajar en lo que a perfeccionamiento del clima organizacional se refiere.

También en los instrumentos aplicados logramos obtener criterios evaluativos de los trabajadores de aspectos importantes con respecto al tema organizacional.

Resulta interesante que se ponen de manifiesto posiciones autocríticas en relación con la valoración que hacen los trabajadores con respecto a su preparación, así el 23.1 % enjuicia negativamente su preparación técnica para la labor que realiza o podría realizar. El 16.18 % enjuicia críticamente su preparación profesional y el 33.1 % lo hace de su preparación cultural. Este pudiera ser uno de los aspectos en que las acciones a desarrollar, sin gran complejidad e inversión, pueden ser más bien acogidas, repercutiendo muy favorablemente en el clima de la empresa y de hecho, en el contenido sociocultural del perfeccionamiento empresarial.

Resulta especialmente preocupante que las opiniones recogidas sean especialmente críticas con respecto a aspecto de gran importancia.

Eso ocurre por ejemplo en el área de las posibilidades y oportunidades de los empleados en la empresa. La mayoría de los trabajadores (53.3 %) consideran deficientes las posibilidades de alcanzar un mejor puesto de trabajo, se expresan negativamente un grupo importante de encuestados (el 49 %) al valorar su satisfacción en relación con sus necesidades de capacitación y una parte de estos (el 21.2 %) enjuician críticamente su condiciones de trabajo.

A pesar de lo que pudiera pensarse en una empresa que invierte importantes recursos en este aspecto, el 23.2 % juzga insuficientemente la atención al hombre en la empresa, el 19.4 % valoran negativamente las relaciones interpersonales y el 12.3 % evalúa deficientemente su relación con los superiores (ya hemos comentado que este criterio endurece la situación expresada en preguntas anteriores de la encuesta).

Valdría la pena destacar que solo el 9.2 % consideran negativo la exigencia de la empresa y solamente el 3 % cuestiona la disciplina laboral, aspectos que parecen no corresponder con las valoraciones críticas puntuales expresadas en ítems anteriores y que pudieran indicar una complacencia con niveles de exigencia y de control administrativo tolerantes, lo que requiere reflexiones más detenidas por cuanto son claves en cualquier valoración sobre el clima organizacional.

Una parte importante de estos resultados sirvieron de referente para, en entrevista con cuadros sindicales y líderes de la empresa, propiciar la reflexión sobre los logros y problemas detectados y especialmente para favorecer la reflexión dirigida a encontrar las respuestas necesarias, algunas de las cuales, a título de propuesta preliminar, aparecen más adelante.

Lo anterior sugiere amenazas y dificultades que perjudican la identidad, el sentido de pertenencia, el compromiso social, la colaboración y solidaridad y, sobre todo, la realización espiritual adecuada del trabajador.

Esto conduce a atender diversos aspectos que son cuestionados o que no son adecuadamente comprendidos y que evidencian que es factible seguir trabajando en el perfeccionamiento del aspecto abordado en nuestro trabajo.

#### **2.4. Propuesta de perfeccionamiento del clima organizacional desde el punto de vista sociocultural en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara.**

El diagnóstico realizado nos dio la posibilidad de diseñar un plan de acciones orientados a la mejora continua de la empresa que promuevan el desarrollo del capital humano en tanto nos ofrece una visión de la organización que permite trazar estrategias para ajustar las necesidades individuales y de la organización.

En las medidas propuestas se debe prestar la atención necesaria a aquellos aspectos organizativos, operativos, técnicos y funcionales que puedan tener dificultades pero cuyo perfeccionamiento puede chocar con los límites objetivos que ello pudiera tener. En cambio hay un grupo de factores socioculturales, más vinculados a la espiritualidad, a los mecanismos de vínculo interpersonal, emocional, de identidad, sentido de pertenencia, etc. que ofrece mayores potencialidades y que no son generalmente bien aprovechados.

Para el diseño de este plan de acciones, necesariamente, debemos tener en cuenta: objetivos a tener en cuenta en el perfeccionamiento, tareas a desarrollar en la actividad dirigida a satisfacer cada objetivo, así como consideraciones en relación con los participantes, etc.

#### **Objetivos del perfeccionamiento del clima organizacional desde el punto de vista sociocultural en el Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara.**

1. Perfeccionar las alternativas de superación y posibilidades de afianzamiento de los trabajadores en la empresa.
2. Favorecer el incremento de la participación y protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas y canalización de sus necesidades laborales y socioculturales.

3. Perfeccionar el trabajo del sindicato como contraparte de la administración y como recurso insustituible y significativo de canalización de criterios, opiniones y necesidades de los trabajadores.
4. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los trabajadores con la misión social de la empresa.

**OBJETIVO 1: Perfeccionamiento de las alternativas de superación y posibilidades de afianzamiento de los trabajadores en la empresa.**

**Tareas posibles a realizar:**

- § Ofertar y desarrollar programas de capacitación que satisfagan las expectativas personales de los trabajadores relacionadas con su puesto de trabajo, así como con otras necesidades que ellos sientan en este aspecto.
- § Perfeccionar la divulgación de los requisitos de los puestos de trabajo y la promoción entre los trabajadores de las ofertas potenciales de plazas, alternativas, etc.

**OBJETIVO 2: Favorecer el incremento de la participación y protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas y canalización de sus necesidades laborales y socioculturales.**

**Tareas posibles a realizar:**

- § Incrementar la participación de los trabajadores donde ellos mismos den su criterio de cómo se sienten trabajando y cómo podrían sentirse mejor, ejemplo los compañeros del Telepunto que trabajan con clientes sería bueno que trabajaran con música acorde para esa función donde ellos mismos sean capaces de escogerla.

**OBJETIVO 3: Perfeccionar el trabajo del sindicato como contraparte de la administración y como recurso insustituible y significativo de canalización de criterios, opiniones y necesidades de los trabajadores.**

**Tareas posibles a realizar:**

- § Incentivar además de la estimulación material, la estimulación moral a los trabajadores por su actitud ante el trabajo, las tareas y la obtención de logros que los hagan acreedor de reconocimiento.
- § Deben diversificarse las actividades participativas vinculadas a la recreación, el tiempo libre vinculado al contexto laboral, la conformación de relaciones interpersonales en actividades no propiamente laborales, etc. Por ejemplo creando competencias participativas, como chequeos de emulación entre las diferentes áreas.
- § Lograr un funcionamiento más específico de la organización sindical en el contexto de sus reuniones, participación en asambleas de producción, estimulación, etc.
- § Propiciar mecanismos de capacitación a todos los cuadros y activistas del sindicato, especialmente en el perfeccionamiento de la planificación y realización las reuniones, estimulación, emulación e información.

**OBJETIVO 4: Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los trabajadores con la misión social de la empresa.**

**Tareas posibles a realizar:**

- § Divulgación de la misión de la empresa y adecuación de la misma en las condiciones concretas de Villa Clara y la especificad que ello trae para cada área laboral, propiciando la reflexión colectiva sobre ello.
- § Establecimiento de procedimientos de valoración sistemática de los criterios de los trabajadores sobre las tareas a realizar, las dificultades a sortear, la valoración de los resultados, la preparación de los colectivos para enfrentar las amenazas, etc. Ello implica, más que

instrumentos y mecanismos formalmente tradicionales, vías sistemáticas y realmente participativas de lograrlo.

Es bueno destacar que esta investigación no concluye aquí, ya que se para la confección del plan de acciones y la concreción definitiva de los objetivos valorados se hace necesario lograr un trabajo de discusión participativa con dirigentes y empleados en las diferentes dependencias y secciones en que se organiza la dirección territorial. Solo entonces será posible lograr encauzar este perfeccionamiento.

Pero esta fase del trabajo no ha podido ser realizada por la complejidad de la empresa y por la imposibilidad de planificación de tales acciones en el momento en que debía cerrarse el estudio de acuerdo el calendario docente, aunque se dispone del clima favorable y una voluntad empresarial para ello, lo que garantiza la continuidad del trabajo.

Solo entonces podrá tenerse un consecuente plan de acciones y, en la medida que este se desarrolle por parte de los genuinos protagonistas sociales del perfeccionamiento, podrán irse realizando acciones de evaluación sistemática y sistematización de los resultados.

## **CONCLUSIONES**

1. En las valoraciones teórico-metodológicas dedicadas a considerar los procesos de perfeccionamiento empresarial tiende a ocupar un lugar importante el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL. El mismo se ha ido enriqueciendo en su

contenido en la medida que se ha intentado usarlo como recurso de análisis y comprensión de dicho proceso pero, a pesar de los acercamientos más consecuentes, el mismo tiende a ser valorado de forma reduccionista, lo que contribuye a distorsionar los resultados de los análisis realizados y a limitar las recomendaciones y acciones de perfeccionamiento desplegadas.

- 2.** Sin pretender eliminar un concepto acuñado por las doctrinas de las técnicas de dirección y valoración de los procesos de gestión empresarial, se impone asumir dicho concepto con una visión más comprometida y holística, donde la presencia de un enfoque sociocultural permitiría utilizarlo como recurso más consecuente para el cumplimiento de los objetivos de perfeccionamiento en el marco de una empresa de misión social socialista. Ello implica incorporar en dicha concepción el sentido de pertenencia y el compromiso personal y colectivo de los trabajadores, los aspectos ideoculturales que se corresponden con la misión y la significación estratégica de la empresa. Esto condiciona que se tenga en cuenta de forma especial aspectos como atención al hombre, condiciones de vida y de trabajo, capacitación, estimulación, seguridad, protección, expectativas e ideas de los trabajadores, comunicación, disciplina laboral, participación de los trabajadores, disposición, oportunidades y posibilidades, y con ello poder enfrentar con mucha más efectividad las transformaciones y el perfeccionamiento sostenido que se ha trazado ETECSA como empresa insignia de la sociedad cubana.
- 3.** El estudio realizado con este enfoque enriquece la información disponible por la utilización de instrumentos confeccionados al efecto y aplicados en el territorio. Tales resultados apuntan a la existencia de grandes resultados en una empresa de punta como ETECSA pero hacen evidente que quedan muchos aspectos que requieren de atención permanente, alguno de los cuales pueden señalar puntos críticos nada despreciables.
- 4.** La actividad de perfeccionamiento que se pretende desarrollar requiere de cambios de criterios y puntos de vista que solo será posible lograr mediante un trabajo mancomunado de todos los factores implicados y, de forma especial, con

la participación activa y decisiva de los trabajadores, para lo cual resulta indispensable propiciar espacios de reflexión y búsqueda de consensos indispensables, lo que refiere esfuerzos serios de preparación, capacitación y concertación que no pudieron, por su complejidad, ser realizados en los marcos de la presente investigación.

## **RECOMENDACIONES**

- § Propiciar una discusión y valoración de estos resultados por parte de los directivos y cuadros intermedios de la empresa en el territorio que conduzca al establecimiento de los planes de medidas necesarios para lograr, participativamente, perfeccionar el clima organizacional. Para ello podrá ser

muy útil, solo como referencia, las consideraciones para la elaboración del plan de acciones realizadas en nuestro trabajo

- § Sistematizar los estudios de Clima Organizacional en la empresa, con el objetivo de conocer y poder actuar sobre las deficiencias que se pudieran detectar.
  
- § Generalizar los estudios de Clima Organizacional en los restantes Centros de Telecomunicaciones de la DTVC.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bello, F (1992) "Estudio de validación de un instrumento que mide clima organizacional en brigadas de producción", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
  
2. Brunet, L. (1999) "El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico secuencia". México: Editorial Trillas.

3. Cabrera, N. (2003) "Clima organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
4. Calviño, M. (1999) "Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la psicología", Ed. Política, La Habana.
5. Colectivo de autores (2009) "Metodología, métodos y técnicas de investigación social". La Habana. Ed. Félix Varela.
6. Chiavenato, I. (2000): "Administración de Recursos Humanos", 5ta Edición, Ed. Mc Graw – Hill, México.
7. Davis, K. y Werther, W. (1995) "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill, Trad. Mejía, J., México.
8. Davis, K. y Newstrom, J. (1999) "Comportamiento Humano en el trabajo", Ed. McGraw-Hill.
9. De la Torre, M. (2007)"Estudio longitudinal del Clima Organizacional en una Empresa Central Termoeléctrica", Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
10. Díaz, M (2000) "La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del Assessment Center", Revista Cubana de Psicología, Vol. 18, N° 3.
11. Fleishman, E.A. y Bass, A.R ( 1971) "Estudios de Psicología Industrial y del Personal", Ed. Trillas, México DF.
12. García Cardó, A;(2000) El clima laboral tiene un papel relevante en la prevención de riesgos laborales. Revista del grupo Winterthur. Num 23 Mayo.
13. George H.L (1968) Motivation and Organizational Climate Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division y Research.
14. González, H (2006) "Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de la unión cubapetrolera", Trabajo de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
15. González, J (2001) "Diagnóstico del clima organizacional e indicadores de salud ocupacional en una empresa", Trabajo de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

16. Hernández, S. R., et al (s / f) "Metodología de la investigación", México, Ed. McGraw- Hill Interamericana.
17. Junco, T ( 2004) "Estudio de clima organizacional en una empresa eléctrica", Trabajo de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
18. Katz, D; Kahn, R. L. (1989) "Psicología social de las organizaciones". Editorial Trillas. México.
19. Maceo, Y. (1994) "Estudio de validación de un instrumento que mide clima organizacional en una empresa de producción"; Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
20. Martínez, M. (2000) "Consistencias internas de una escala..."; Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
21. Menéndez, M (2007) "Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones"; Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
22. Muchinsky, P (1994) "Psicología aplicada al trabajo", Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, España.
23. Pardinas, F (1993) "Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales". México. Ed. Siglo XXI.
24. Rivero, M. (2006) "Estudio diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa del Ministerio de Finanzas y Precios", Trabajo de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
25. Robbins, S (1999) "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México.
26. Rodríguez Gómez, G y col. (2004) "Metodología de la investigación cualitativa". La Habana. Ed. Félix Varela.
27. Rodríguez, J. (1994) "Estudio diagnóstico sobre el clima organizacional en una empresa productiva", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
28. Sánchez, M ( 1991) "Estudio preliminar de un instrumento para medir clima organizacional", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

29. Sherman, A; et al. (1994) "Administración de los Recursos Humanos", Ed. Iberoamérica.
30. Silva, M. (1996) "El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención", 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona.
31. Sosa, I (2004) "Estudio del clima organizacional en entidades turísticas", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
32. Stoner, J. (1990): "Administración". Quinta edición. México.
33. Titus, A (2005) "Un estudio comparativo del clima organizacional en una empresa de servicio", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

#### **Materiales informáticos:**

1. Alvares, A (2000) "Pesquisa de clima organizacional midiendo a temperatura de empresa" en <http://www.rh.com.br>
2. Balam, J; Velásquez, R; "Clima Organizacional" en <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/ricardovp@hotmail.com>
3. Bustos, P; Miranda, M; Peralta, R "Clima Organizacional en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
4. Cabrera, G. (1999) "Clima organizacional en empresas chilenas"; volumen 1 - número 2 - nov. /1999 en <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>.
5. Castillo, C; Del Pino, N. Y Espinosa, V. (2000): "Cultura y clima organizacional", en <http://www.rppnet.com.ar/culturayclimaorganizacional.htm>
6. Díaz, G; María, N (1997) "Cultura y clima organizacional en una empresa del sector de telecomunicaciones en Venezuela" en <http://www.copsa.cop.es>
7. ETECSA Caracterización empresarial y objetivos anuales 2010 (2010) en <http://portal.ETECSA.cu/index.php?sel=inicio>

8. Gonçalves, A. (1997) "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), en <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>.
9. Hernández JL (2003)"Cultura y Clima Organizacional" en ["http://www.empleofuturo.com/ boletín la gerencia](http://www.empleofuturo.com/boletín%20la%20gerencia)
10. Jiménez D (2008) "Los cimientos de un buen Clima" [http://www.empleofuturo.com/boletín la gerencia](http://www.empleofuturo.com/boletín%20la%20gerencia)
11. Mancilla, M; Parra, C (1996) "Diagnóstico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso- San Antonio" en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg>.
12. Martínez, L (1997) "Clima Organizacional"; en <http://www.emagister.com/diagnostico-del-clima-organizacional-cursos-883955.htm>
13. PA & Partners; "Clima Organizacional", en <http://www.pa-partners.com>
14. Palma, S; "Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana", en <http://www.ilustrados.com/documentos/climaorganizacional.doc>
15. Palomino, A "Temas de Recursos Humanos. Clima Organizacional" en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>
16. Pérez, I; Maldonado, M (2004) "Análisis organizacional en instituciones educativas" en [http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-40792004009000007&lng=es&nr m=iso&tlng=es](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-40792004009000007&lng=es&nr m=iso&tlng=es)
17. Segredo, A (2004) "Clima Organizacional en salud Pública" Cuba: ENSAP, en <http://www.cocmed.sld.cu>

## **ANEXO 1**

Valores que nos unen

Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria

Este es el PRINCIPIO IRRENUNCIABLE al que responde todo el actuar de nuestra Empresa. Es la piedra angular que sostiene el resto de los valores. Constituye el principal atributo que debe caracterizar a nuestros trabajadores. Defender la patria,

preservar y ser fieles en todo momento a los principios éticos y humanistas que entrañan la Revolución y el Socialismo, tales como la honradez, la honestidad, la sencillez, la modestia, el compañerismo, el respeto por los demás, la solidaridad, será la máxima que guíe nuestro comportamiento en cada misión o tarea que realicemos dentro o fuera del país. Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad en cualquier lugar en que nos encontremos, enfrentando toda manifestación de indisciplina, fraude, ilegalidad o corrupción y colocando la lealtad a nuestros principios revolucionarios y a la Empresa, por encima de cualquier interés personal.

#### Profesionalidad:

Cada trabajador en su puesto debe cumplir con las actividades que le han sido asignadas, asumiendo con responsabilidad y seriedad sus funciones, siendo exigente consigo mismo y demostrando su capacidad para el puesto que desempeña, sin escatimar sacrificios. Poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad, la falta de calidad o de rigor profesional. Trabajar sin improvisaciones, con planificación y organización en el trabajo. Tener como premisa la superación continua, pues solo la permanente actualización de los conocimientos permite alcanzar mayores logros en un sector cuya dinámica no permite dejar de aprender cada día.

#### Integridad Moral:

Es rechazar el soborno, no aceptar la mentira ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia ni el maltrato a los demás. Está asociado con la modestia, el desinterés, la transparencia, la humildad y moderación en el actuar. Significa también utilizar los recursos e instalaciones asociadas al trabajo que se realiza, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que se debe responder. Es crear un ambiente de confianza en el actuar, con claridad en las informaciones que transmitimos, evitando rumores, tergiversaciones e imprecisiones en los planteamientos, que creen confusiones o conflictos no deseados en nuestros colectivos de trabajo.

#### Sentido de Pertenencia:

Sentimos parte del colectivo de trabajo y de la Empresa, estando plenamente identificado con su razón de ser y sus valores. Ser conscientes de que los logros de la Empresa dependen de lo que cada uno de nosotros seamos capaces de hacer en el lugar que nos corresponde, convencidos de la importancia social de nuestro trabajo y de nuestro compromiso con el desarrollo del país. La identidad de nuestros trabajadores es vital para aglutinar fuerzas. El deseo de triunfar en cada proyecto, en cada labor, sin olvidar la colaboración y sintiéndonos parte de un todo es el espíritu que debe alentarnos siempre.

#### Cohesión:

Es la unidad y la armonía necesarias entre nuestros trabajadores para alcanzar las metas propuestas, llegando a conformar colectivos de trabajos integrados, comprometidos y motivados. Es mantener un clima agradable, optimista, de colaboración y trabajo en equipo, que favorezca el desarrollo conjunto de todas las áreas de la Empresa. Significa desarrollar una dinámica de trabajo donde prime el compañerismo, la camaradería, el entusiasmo y el respeto mutuo, no dejando espacio a la apatía, el pesimismo, la indolencia y la hipercrítica. Es confiar en que las decisiones que se toman sean las más correctas porque surgen del análisis colectivo, siendo conscientes de que la unidad y el trabajo en equipo, organizado y bien desarrollado, es siempre superior al trabajo individual.

#### Cultura de Servicio:

Cada trabajador en su actuar, y a partir de sus conocimientos y habilidades, debe brindar un servicio con calidad y que complazca a quien lo recibe, lo que puede manifestarse en acciones como sonreír, agradecer, atender rápido, escuchar, mantener una actitud positiva y resolver problemas; brindar toda la información necesaria y orientar adecuadamente.

#### Solidaridad:

Significa tener como divisa la cooperación entre los diferentes trabajadores para lograr los objetivos empresariales. Es la determinación firme y perseverante de

empeñarse por el bien común. Es la única alternativa válida capaz de contrarrestar los hábitos y costumbres de la competitividad, que conducen al egoísmo e individualismo exacerbados, contrarios a los principios de la Revolución. Se manifiesta como una actitud definida y clara de procurar el bien de todos. La solidaridad es una de las principales características del pueblo cubano y una premisa del proyecto social revolucionario. Se demuestra también en la actitud desinteresada de ayuda hacia los demás, dando nuestro apoyo a quienes más lo necesitan, garantizando que todos avancen a la par del colectivo. Es el espíritu de fraternidad y cooperación que debe prevalecer entre las diferentes áreas de la Empresa en aras de alcanzar las metas comunes.

Altruismo:

Que cada colectivo de trabajadores en su comportamiento, asuma una actitud en la que prime la voluntad de sacrificar sus intereses propios en virtud de lograr los objetivos de la Empresa y la Sociedad. Es además ser humildes y moderados, renunciar a los beneficios propios, consagrar la vida en función de los demás.

## **ANEXO 2**

### **Encuesta**

A través de la presenta **encuesta** pretendemos conocer como es el nivel de satisfacción de los trabajadores en la Empresa. Se trata de una encuesta **anónima**. Tenga en cuenta que no hay respuestas negativas y positivas, solo requerimos de usted la máxima colaboración y sinceridad al responderlas, por favor no deje preguntas en blanco.

1. ¿Cómo usted considera la labor social que realiza ETECSA en los servicios que brinda en la población? (Marque con una X)

- a) Resulta importante y muy útil a la sociedad. \_\_\_\_\_
- b) Útil solamente a una parte de la sociedad. \_\_\_\_\_
- c) No es significativo su aporte social. \_\_\_\_\_
- d) Tiene otro criterio. \_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que esta opinión suya puede aplicarse igualmente a la labor de ETECSA en VC?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
- c) No tengo criterio \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo usted evalúa el ambiente laboral en la unidad organizativa en que usted se desempeña?

- a) Bueno \_\_\_\_\_
- b) Bueno generalmente \_\_\_\_\_
- c) Regular \_\_\_\_\_
- d) Deficiente en el sentido general \_\_\_\_\_
- e) No tengo criterio \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo valora usted las relaciones interpersonales entre los trabajadores de su área?

- a) Bueno \_\_\_\_\_
- b) Bueno pero con aspectos a mejorar \_\_\_\_\_
- c) Regular \_\_\_\_\_
- d) En sentido general es deficiente \_\_\_\_\_
- e) No tengo criterio \_\_\_\_\_

5. ¿En su trabajo usted se siente bien orientado en lo que debe hacer?

- a) Si \_\_\_\_\_

- b) A veces\_\_\_\_\_
- c) Generalmente no\_\_\_\_\_
- d) No tengo opinión\_\_\_\_\_

6. ¿La forma de usted recibir la orientación que necesita para su trabajo es?

- a) Adecuada\_\_\_\_\_
- b) Generalmente adecuada\_\_\_\_\_
- c) No sistemática\_\_\_\_\_
- d) Insuficiente\_\_\_\_\_
- e) No tengo opinión\_\_\_\_\_
- f) Otra valoración

¿Cuál?\_\_\_\_\_

—

7. ¿Valore la efectividad de los medios por los cuales usted recibe la orientación necesaria? (De un valor entre 1 y 10 siendo el 1 el menor y el 10 el máximo)

- a) En las reuniones sindicales\_\_\_\_\_
- b) En el mural\_\_\_\_\_
- c) En la reunión administrativa\_\_\_\_\_
- d) Contacto personal con el jefe inmediato.\_\_\_\_\_
- e) El correo electrónico\_\_\_\_\_
- f) Página web\_\_\_\_\_
- g) Matutinos\_\_\_\_\_

8. ¿Según su criterio la participación de los empleados en las tomas de decisiones de la empresa es? (Puede marcar más de una opción)

- a) Frecuente \_\_\_\_\_
- b) Algunas veces\_\_\_\_\_
- c) Muy pocas veces\_\_\_\_\_
- d) Ocurre para los asuntos importantes\_\_\_\_\_
- e) Ocurre solo en asuntos cotidianos\_\_\_\_\_
- f) Casi nunca ocurre\_\_\_\_\_
- g) Otras\_\_\_\_\_

h) No tengo opinión \_\_\_\_\_

**9.** ¿Cómo valora usted su participación? (Evalúe entre 1 y 10 siendo el 1 el menor y el 10 el máximo)

a) Con las actividades y decisiones sindicales \_\_\_\_\_

b) En la conformación del plan de trabajo \_\_\_\_\_

c) En las decisiones técnicas de su colectivo laboral \_\_\_\_\_

d) En las medidas de organización y funcionamiento \_\_\_\_\_

e) No tengo opinión \_\_\_\_\_

**10.** ¿Cómo cree usted que se tienen en cuenta sus necesidades en la empresa?

a) De forma satisfactoria \_\_\_\_\_

b) De forma adecuada \_\_\_\_\_

c) De forma aceptable \_\_\_\_\_

d) Insuficiente \_\_\_\_\_

e) No tengo opinión \_\_\_\_\_

¿Cómo se tienen en cuenta sus opiniones por sus compañeros y su jefe?

a) De forma satisfactoria \_\_\_\_\_

b) De forma adecuada \_\_\_\_\_

c) De forma aceptable \_\_\_\_\_

d) Insuficiente \_\_\_\_\_

e) No tengo opinión \_\_\_\_\_

**12.** ¿Cómo considera usted que se le atiende en su preparación técnica y profesional?

a) De forma satisfactoria \_\_\_\_\_

b) De forma adecuada \_\_\_\_\_

c) De forma aceptable \_\_\_\_\_

d) Insuficiente \_\_\_\_\_

e) No tengo opinión \_\_\_\_\_

**13.** ¿Cómo evalúa usted? (De un valor entre 1 y 10 siendo el 1 el menor y el 10 el máximo)

- a) Su preparación técnica\_\_\_\_\_
- b) Su preparación profesional\_\_\_\_\_
- c) Su preparación Cultural\_\_\_\_\_
- d) Las posibilidades de alcanzar un mejor puesto de trabajo\_\_\_\_\_
- e) La satisfacción de sus necesidades de capacitación\_\_\_\_\_
- f) Las condiciones de su trabajo\_\_\_\_\_
- g) La exigencia en la empresa\_\_\_\_\_
- h) Su relación con los superiores\_\_\_\_\_
- i) La atención al hombre en la empresa\_\_\_\_\_
- j) La comunicación interpersonal\_\_\_\_\_
- k) La disciplina laboral\_\_\_\_\_

**14.** ¿Se siente satisfecho con la labor que realiza?

- a) Si\_\_\_\_\_
- b) En sentido general si\_\_\_\_\_
- c) En ocasiones\_\_\_\_\_
- d) Casi nunca\_\_\_\_\_
- e) No tengo opinión\_\_\_\_\_

**15.** ¿Cómo usted valora en su jefe? (Valore del 1 al 10 siendo el 1 el menor y el 10 el máximo)

- a) Preparación para la tarea\_\_\_\_\_
- b) Preocupación por los subordinados\_\_\_\_\_
- c) Comunicación con los subordinados\_\_\_\_\_
- d) Capacidad para orientar el trabajo\_\_\_\_\_
- e) Relación con los subordinados\_\_\_\_\_

**16.** ¿Tiene alguna sugerencia que hacer para mejorar el trabajo de la empresa?

---



---



---

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad\_\_\_\_\_

Sexo\_\_\_\_\_

***¡MUCHAS GRACIAS!***

### **ANEXO 3**

Cantidad de encuestas aplicadas.

**Tabla # 1**

<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Comercial	51	17	33,33
Centro de Tráfico Manual	62	31	50,00
Centro de Atención Telefónica	45	24	53,33
Operaciones y Mantenimiento	109	19	17,43
Dirección	24	7	29,17
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>98</b>	<b>33,68</b>

### **Respuestas**

---

U/O	Nº	3c	4c	5b	5c	6c	6d	10c	10d	11c	11d	12c	12d	14c	14d
Dirección	7	1	1	1			1		1		1	1	2	1	
Comercial	17	3	1	2				9	2	6	2	6	1	1	
CAT	24	2	1	3		1		9	2	5			1	1	
Trafico	31	3	3	4				12	1	8	2	9		3	
Oper Mantt	19	10	3	3				6	7	7	2	5	4	4	1
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>13</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
%		19	9,2	13	0	1	1	37	13	27	7,14	21,4	8,2	10,2	1,02

**Respuesta de la pregunta 7**

U/O	Nº	a			b			c			d			e			f			g		
		r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M
Dirección	7		1						1				1					1				
Comercial	17		1	1			3		2					1		2		2		1		
CAT	24		1	1		1	2			1			1	1	3		1	5		3		
Trafico	31	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2			18			17	1	2	5
Oper Mantt	19		2	5	1	5	5		1	5	3		2		1	10		2	9	1	2	2
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>6</b>		<b>3</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
%		1	8,2	9,2	2	4,1	11	1	5,1	7,1	6,1	1	6	0	3,1	32	2	4,1	34	2	8,2	7,14

**Tabla # 3**

<u><b>Resultado de la pregunta 8</b></u>									
U/O	Nº	a	b	c	d	e	f	g	h
Dirección	7	1	5	1			1		
Comercial	17	3	10	1	1	1			
CAT	24	5	9	7			5		
Trafico	31	5	9	10	4		5		3
Oper Mantt	19	4	7	4		4	4		1
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>		<b>4</b>
%		18	40,8	23,5	5,1	5,1	15,3	0	4,1

**Tabla # 4**

**Respuesta de la pregunta 9**

U/O	Nº	a			b			c			d			e
		r	m	Mm										
Dirección	7						1			1			1	
Comercial	17		1	1	1	3	3		1	3			2	3
CAT	24			4		1	9		2	9			8	
Trafico	31	1	4	6			9		4	4		3	3	6
Oper Mantt	19	1		9	3	1	8		2	6		2	4	1
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>10</b>
%		2	5,1	20	4,1	5,1	31	0	9,2	23,5	0	5,1	18	10,2

**Tabla # 5**

**Resultado de la pregunta 13**

U/O	Nº	a			b			c			d			e			f			g			h			i			j			k		
		r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M			
Dirección	7							1				1				1															1			
Comercial	17	2	1		1	2	2	1		1	3	3	2	4	2	3	4	1						1		3	1	1		2				
CAT	24	1	4	1	1	6	2	2	6	4	1	4	9	1	5	1					2			4		1	1	1		2	1			
Trafico	31		7	2		5	3	1	4	5		3	16	1	2	7	1	1			1			2				2	1	3				
Oper Mantt	19	2	1	2	2	2	1	2	4	1	1	9	12	8	3	2			9	1		5		1	4		7	6	3	2	4	1	2	
Total	98	5	13	5	4	15	7	6	14	13	3	11	38	16	19	14	6	5	10	1	3	5		8	4	4	9	10	4	9	6	1	2	
%		5	13	5	4,1	15	7	6	14	13	3,1	11	39	16,3	19	14	6,1	5,1	10,2	1	3	5	0	8,2	4	4	9	10	4,1	9	6,1	1	0	2

**Tabla # 6**

**Respuesta de la pregunta 15**

U/O	Nº	a			b			c			d			e		
		r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M	r	m	M
Dirección	7	1								1			1	1		
Comercial	17							1								
CAT	24															
Trafico	31	1	4		1	3			5			3		2	2	
Oper Mantt	19		2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1		2	1
Total	98	2	6	2	2	4	3	2	6	3	1	4	2	3	4	1
%		2,04	6,12	2	2,04	4,1	3,06	2,04	6,12	3,06	1,02	4,08	2,04	3,06	4,1	1

**Tabla # 7**

## **ANEXO 4**

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

#### **Elementos a observar:**

- § Realización de una actividad sindical.
  - § Realización de un matutino.
  - § Realización de una reunión de trabajo.
- 
- 1- Organización de la actividad. Si se declaran los objetivos.
  - 2- La información previa a de los participantes (en la medida que sea evidente de alguna forma)
  - 3- La participación.
  - 4- La motivación.
  - 5- Si cumplió los objetivos planificados.

**ANEXO 5**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Personas a entrevistar:**

- § Secretaria/o sección sindical.
- § Trabajadores experimentados.

**DATOS PERSONALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Nivel escolaridad: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza: \_\_\_\_\_ Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo en la empresa: \_\_\_\_\_

Otros datos de interés: \_\_\_\_\_

Se le comentan algunos de los resultados más significativos en el orden negativo, vinculados a su área de acción, obtenidos de las encuestas a los trabajadores.

En base a ello preguntar:

- 1- ¿A qué Ud. atribuye estos criterios negativos?
- 2- ¿Cómo considera Ud. que podría atenderse la presencia de estas consideraciones negativas en el sindicato? ¿Qué sugeriría al respecto ?.
- 3- ¿Cómo considera Ud. que podría atenderse la presencia de estas consideraciones negativas por la administración? ¿Qué sugeriría al respecto?