



Universidad de Matanzas "CAMILO CIENFUEGOS"
Sede Universitaria "Medardo Vitier Guanche"
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Trabajo de Diploma en opción al título
de Licenciado En Psicología

Estudio de Diagnóstico Organizacional en la UEB de
producción "José Martí" de la Provincia de Matanzas

Autora: Ana María Vilaú Martínez

Tutor: Lic. Ariel Monzón Velasco

MATANZAS 2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Ana María Vilaú Martínez, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario, siempre respetando los derechos de autor y con fines académicos.

PENSAMIENTO

... “Hagamos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y juremos ante nosotros mismos, que si un día el trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor, y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto, conociendo de antemano que para un comunista, nada será suficientemente bueno y ninguna obra humana, será suficientemente perfecta”....

Fidel Castro

DEDICATORIA

A mi madre María y a mi hijo Alejandro:

por ser tan especiales, quererme tanto,

ayudarme en todo momento

y confiar siempre en mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos, por ser un sostén en momentos difíciles.

A mi tutor Ariel Monzón Velazco, que con dedicación y confianza fue mi guía en cada paso.

A la Dirección de la Termoeléctrica “Antonio Guiterras” y a los trabajadores la UEB de Producción “José Martí” por la disposición mostrada durante la aplicación del cuestionario y las entrevistas.

A mis profesores por transmitirme sus conocimientos con esmero, en especial a los que me brindaron su apoyo incondicional en todo momento.

A todos los que de una forma u otra colaboraron en la realización de este trabajo de diploma.

¡GRACIAS!

RESUMEN

La presente investigación se inserta dentro de campo de la Psicología Organizacional. Su objetivo general va dirigido a la realización del diagnóstico socio - psicológico de la Unidad Empresarial de Base de producción (UEB de producción) “José Martí”, perteneciente a la Empresa Central Termoeléctrica Antonio Guiteras, del Grupo Empresarial de la Unión Eléctrica.

Los referentes teórico-metodológicos de la investigación se encuentran incluidos dentro de los tres primeros capítulos. El primero de ellos aborda el tema de los antecedentes de la Psicología Organizacional; un segundo capítulo va dirigido a los aspectos metodológicos empleados y el tercero se dirige a profundizar en el análisis de los resultados, dentro del cual se ubica el trabajo realizado.

En la Parte Metodológica presentamos el problema de investigación encaminado a caracterizar cómo se manifiesta el comportamiento de una serie de variables socio – psicológicas a lo interno de la organización objeto de estudio; los objetivos generales y específicos, los instrumentos y técnicas a aplicar, las definiciones operacionales de las variables y la descripción de la muestra y el procedimiento a utilizar.

Posteriormente, realizamos el análisis de los resultados, caracterizando la situación actual del funcionamiento de la organización, Las variables estudiadas alcanzan puntuaciones por encima de la media, lo que indica una tendencia hacia la satisfacción de los trabajadores con fuentes de insatisfacción con respecto a la organización.

Planteamos las conclusiones y ofrecemos en las recomendaciones una serie de sugerencias a implementar para elevar la satisfacción de los trabajadores y disminuir la fluctuación laboral.

En los anexos del trabajo se encuentran las técnicas e instrumentos utilizados y materiales que ayudan a comprender los resultados alcanzados.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional	6
1.2. Desarrollo Organizacional.....	8
1.3. Diagnóstico Organizacional. Definiciones y características.....	9
1.4. Etapas del Diagnóstico Organizacional.....	17
1.5. Diagnóstico Organizacional en Cuba.	18
CAPÍTULO II: Aspectos Metodológicos.	23
2.1. Procedimientos Metodológicos.	23
2.2. Diseño de la investigación.	24
2.3. Conceptualización de las variables y sus subvariables.....	24
2.4. Operacionalización de las variables y sus subvariables.....	31
2.5. Unidades de estudio, universo, muestra, criterios de inclusión y exclusión. .	36
2.6. Procesamiento estadístico.	37
2.7. Métodos y técnicas.	37
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTAD.O.S.....	41
3.1. Análisis por métodos y técnicas.	41
3.2. Análisis integrador	74
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83

INTRODUCCIÓN

El abordaje científico para el estudio de las organizaciones laborales en tanto espacio complejo y multidimensional constituye un reto para el quehacer científico contemporáneo, específicamente para la Psicología Organizacional, que alcanza más de un siglo de presencia en el campo de la administración empresarial. Cuyo objeto y finalidad va a ser definido como “el estudio de la relación Individuo-trabajo-organización, tratada dialécticamente de manera que tanto el desarrollo individual como organizacional sea propiciado, en pos de la eficacia organizacional” (Díaz, Maiky; 2005, Pág. 12).

Desde el siglo XIX, diferentes autores se han encauzado en la búsqueda de elevar eficientemente el rendimiento y los resultados concretos de los trabajadores, en aras de alcanzar mayores ganancias para las organizaciones; restándole importancia al papel que desempeña el factor humano y la satisfacción de sus necesidades básicas.

Uno de los conceptos de mayor relevancia para la investigación de las Organizaciones Laborales, contexto en el cual se desarrolla la misma. Vamos a entenderlas como aquellos “agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos, en un espacio físico y con un carácter temporal perdurable. Es en esta interrelación sistemática, coordinada y perdurable que se construye la subjetividad particular de la organización” (Smith, Irene; 2000, Pág. 73).

El Desarrollo Organizacional (D.O.) uno de los enfoques teóricos más recientes en el ámbito de la administración empresarial, es concebido como un proceso facilitador del cambio y la transformación, que aprovecha y moviliza los recursos de la organización; con el objetivo de que la misma adquiera la capacidad de autorrenovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual.

A lo largo de la historia de la Psicología Laboral y de las Organizaciones en Cuba han sido numerosos los estudios que se reportan relacionados con el diagnóstico de diferentes variables socio psicológicas al interno de las organizaciones laborales y la selección de personal. Estos estudios se remontan, incluso, a antes del triunfo de la Revolución.

En Cuba, en la década de los 80 comienza a llevarse a cabo en las organizaciones del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias un proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, denominado Perfeccionamiento Empresarial. Teniendo en cuenta el éxito del proceso, a partir de la década de los 90 se extiende el nuevo modelo de gestión a un mayor número de organizaciones laborales. Actualmente el Perfeccionamiento Empresarial representa una nueva oportunidad para las empresas cubanas implicadas y un reto para las que aún no lo están, pues constituye un proceso de cambio planificado que propone transformaciones en los sistemas de trabajo, encaminadas a elevar la productividad y la eficiencia organizacional.

En la actualidad, las organizaciones laborales están sometidas a cambios constantes del entorno. Por lo tanto, para llegar a ser una organización eficiente se requiere de nuevas formas de concebir no solo a las organizaciones laborales, sino a todos los procesos socio-psicológicos que tienen lugar en lo interno de estas. Esta nueva visión demanda una renovación sistemática que permita la adaptación al entorno y potenciar una organización altamente competitiva.

La única manera de lograr eficiencia y eficacia es mediante un profundo y amplio dominio del status quo de las organizaciones, a partir del cual puedan conocerse las principales debilidades y ser enfrentadas desde las fortalezas, aprovechando las oportunidades del entorno y teniendo en cuenta sus amenazas.

El Diagnóstico Organizacional permite optimizar el funcionamiento de las empresas o Instituciones mediante la identificación de problemas y la puesta en marcha de acciones dirigidas a su eliminación o disminución. Esto ha constituido

una piedra angular en el desarrollo de organizaciones a nivel mundial y una de las claves del éxito de las empresas modernas.

La importancia de este está determinada por las acciones y estrategias que se dispongan para el mejoramiento seguro de la organización, explorando los procesos y subsistemas que la constituyen.

La investigación está enmarcada dentro del campo de la Psicología Organizacional y surge a partir de una petición de la Dirección Central Termoeléctrica Antonio Guiteras, que viene observando una tendencia al aumento de la fluctuación laboral en la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas. Sus trabajadores muestran una constante insatisfacción expresada en las reuniones sindicales, así como un aumento de las indisciplinas laborales, entiéndase ausentismo, llegadas tardes y la presentación de certificados médicos.

El estudio pretende describir una serie de variables que comprenden un conjunto de subvariables, que ofrecen la percepción que poseen los trabajadores de las mismas. Se identificarán las principales fortalezas y debilidades del centro. Esto permitirá conocer el funcionamiento de la organización, posibilitando estrategias y recomendaciones que promuevan el crecimiento económico y el desarrollo de su capital humano.

Teniendo en cuenta los aspectos antes analizados, se formula el siguiente **Problema de Investigación:** ¿Cómo se manifiesta el comportamiento de una serie de variables socio-psicológicas en la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas?

Se propone como **Objetivo General:** Realizar un diagnóstico socio - psicológico en la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas.

Como **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación socio-psicológica actual de la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas.
2. Determinar las principales fortalezas y debilidades que presenta la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas, desde una perspectiva socio - psicológica.
3. Proponer acciones que potencien el desarrollo organizacional de la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas.

Tipo de investigación:

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que persigue describir el comportamiento de una serie de variables socio – psicológicas a lo interno de la organización laboral, con el objetivo de caracterizar el estado actual de la empresa y determinar las principales fortalezas y debilidades de la misma, y así implementar un plan de medidas encaminados a la disminución de la fluctuación laboral y al aumento de la satisfacción laboral.

De la **población** integrada por 40 sujetos, se seleccionó una **muestra** de 26 trabajadores, teniendo en cuenta criterios de inclusión y exclusión.

La autora asume como **objeto de estudio:** el desarrollo organizacional y como **campo de acción** el Diagnóstico Organizacional en la UEB de producción “José Martí” en la provincia de Matanzas.

La tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, fuentes bibliográficas y anexos.

El Capítulo I. Fundamentación Teórica, está dividido en varios epígrafes concebidos con el fin de profundizar en temas relacionados como antecedentes de la Psicología Organizacional, el Desarrollo Organizacional, sus definiciones, características y etapas, así como el Diagnóstico Organizacional en Cuba.

El Capítulo II. Enfoque metodológico. Se expone el procedimiento metodológico que guía la investigación.

El Capítulo III. Análisis de los resultados. En él se realiza un análisis cuantitativo de los datos del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (C. D.O.) utilizando las puntuaciones de las variables y sub-variables de dicho cuestionario. Se caracteriza la situación actual de la empresa y se procede a dar las conclusiones. Seguidamente se dan a conocer una serie de recomendaciones con el objetivo de elevar la satisfacción de su personal y el desarrollo de la organización, así como la bibliografía y los anexos de la investigación.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional

La Psicología se considera una ciencia relativamente joven, su nacimiento data del siglo XIX, aunque su evolución ha sido acelerada, dadas las demandas que la sociedad le ha impuesto a su desarrollo. Como una de sus misiones más importantes, le ha correspondido ofrecer explicación acerca del comportamiento humano, en sus diferentes esferas de actuación.

Casi desde sus inicios, estuvo ligada al estudio las organizaciones laborales. “El surgimiento de la Psicología fue posible no sólo como resultado de la discusión filosófica de 300 años. El propio desarrollo tecnológico acelerado ya en el siglo XIX, exigía de la Psicología como fuente de tecnologías de intervención, tanto en el control individual del hombre y sus procesos, como en el control social” (Corral, R. 2003, pág. 55).

Dado que la organización es una realidad plural y multifacética, han sido varias las disciplinas que han abordado su estudio, contribuyendo con ello a esclarecer algunos aspectos de su realidad (PEIRÓ 2004, pág. 29).

El desarrollo de la Psicología Organizacional estuvo estrechamente vinculado a la evolución de las Teorías de la Administración Científica. Los primeros estudios científicos de las organizaciones laborales son atribuidos al ingeniero industrial Frederick Winslow Taylor. Este autor es considerado como el máximo exponente de la Escuela de la Organización Científica del Trabajo. “En la obra de Taylor podemos encontrar un importante antecedente del surgimiento de la Psicología de las Organizaciones, por considerarse el primer intento de abordar científicamente el trabajo y la actividad del trabajador, en busca de mejorar su productividad y eficiencia” (Díaz, M. 2005, Pág. 3).

Se incluye también en esta etapa clásica a Henry Fayol con sus aportes en la función administrativa; en prever, organizar, coordinar, controlar y dirigir, lo que da

lugar a las funciones de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control, considerando a la empresa en su totalidad y prestando especial atención a los problemas organizativos de la dirección.

Este enfoque tiene como mérito resaltar la importancia de la anatomía estructural de las organizaciones; sin embargo, absolutiza el papel de la estructura para su funcionamiento, simplificando su complejidad, olvidando su relación con el entorno y el aspecto humano.

A partir de los señalamientos críticos a estas teorías, fueron desarrollándose nuevas aproximaciones científicas al estudio de las organizaciones laborales. De esta manera “la Psicología Laboral y de las Organizaciones fue evolucionando a la par del desarrollo científico de la sociedad, partiendo de una concepción profundamente mecanicista del hombre; atravesando presupuestos humanistas, centrados en el estudio de las características individuales, actitudes, motivaciones, liderazgo, así como la relación hombre – trabajo con el fin de optimizarla; hasta llegar al abordaje sistémico e integrador de las organizaciones laborales, con centro en la relación del ser humano y su organización, cuyo objetivo es lograr el crecimiento individual a la par del desarrollo organizacional” (Ávila, A., 2005).

Es así como en el año 1966 Daniel Katz y Robert Kahn presentan en su obra “Psicología de las Organizaciones”, la primera exposición completa de las organizaciones como sistemas sociales abiertos.

Esta concepción brinda una visión más dinámica e integradora acerca de las organizaciones, e incluye tanto los elementos estructurales, como los funcionales, así como el carácter social y de sistema abierto de la organización, que hasta el momento ningún enfoque había logrado concebir en conjunto.

La Psicología Organizacional parte de reconocer a la organización como un sistema social complejo, poseedor de una identidad propia y dispuesto al constante intercambio con el medio exterior, recibiendo inputs procedentes del mismo, los cuales transforma dentro de sus límites y los devuelve al exterior en forma de productos y / o servicios, lo cual es fuente de retroalimentación acerca de

su funcionamiento para volver a energizar el ciclo, garantizando su desarrollo y supervivencia (Martínez, M.,2004, p.7, referenciado en 2007).

Unida a esta visión global de la organización como sistemas sociales abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse, con capacidad de respuesta, y en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea Medina, A. y Ávila, A. (2001), surge el enfoque del cambio planificado de las organizaciones y por ende el Desarrollo Organizacional.

Por ser la Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales uno de los enfoques más actuales, y por su estrecha relación con el Diagnóstico Organizacional (tema central de la investigación) como fase de todo programa de desarrollo, constituye nuestro referente teórico.

1.2. Desarrollo Organizacional.

El contexto histórico-social en el que estamos inmersos se distingue por numerosos cambios y saltos en todas las esferas de la vida. Las organizaciones no escapan a esta realidad competitiva, donde la eficiencia y calidad de la función que desempeñan juega un papel imprescindible en los objetivos de adaptabilidad y crecimiento organizacional. Con este fin se han esgrimido muchas formas de optimizar cambios en los sistemas empresariales para garantizar la perdurabilidad en el entorno y potenciar organizaciones más eficaces y capaces de aprender.

Dado el continuo y vertiginoso cambio de la sociedad actual, se hace necesario diseñar organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y siendo la única forma de cambiar las organizaciones: la modificación de su cultura organizacional, necesitando de una nueva conciencia social de los seres humanos.

En este marco surge el Desarrollo Organizacional (D.O.) entendido como un proceso gradual y lento de cambio organizacional mediante el cual es posible una comprensión del sistema y alcanzar la realización de sus potencialidades.

Mediante el conocimiento de la organización es posible determinar la estructura interna y crearla lo adecuadamente plástica para su correspondiente adaptación a los cambios consecuentes. De esta forma es viable la planificación y el logro de una eficiente conducción de las relaciones a lo interno de la organización y con el ambiente.

Como resultado de esto, la eficacia organizacional guarda un vínculo directo con la capacidad de supervivencia y adaptación. Una de las particularidades del D.O. es la orientación electiva ante la multiplicidad de alternativas, permitiendo más opciones y correspondientemente mejores decisiones.

EL D.O. busca lograr un cambio planeado de la organización en primer término conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. (Benítez 2001).

1.3. Diagnóstico Organizacional. Definiciones y características.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. Pues sirve a la vez para conocer y comprender una situación, para tomar contacto con las personas y actores implicados y para testificar la validez de ideas, de hipótesis que se pretenden desarrollar a través de la acción.

El término diagnóstico procede del griego clásico. De la palabra gignosko (yo conozco), deriva diagignosko (yo distingo, discierno), donde a su vez deriva diagnostikos (distintivo, que permite distinguir). Desde esta óptica podríamos definirlo como el conocimiento necesario para el discernimiento.

Entonces se puede definir al diagnóstico, como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado; para descubrir problemas y áreas de oportunidad; con el fin de corregir los problemas encontrados y aprovechar dichas oportunidades.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, las variables que se quieran investigar, los recursos disponibles y los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. Se relaciona por ello con el conocimiento y la acción.

Este es un proceso semi - estructurado, de forma tal que se encuentra lo suficientemente planificado como para anticiparse a los acontecimientos, pero también ser lo suficientemente flexible como para ir acomodándose a las necesidades que vayan surgiendo a través del proceso.

Así pues, el diagnóstico no constituye un acto aislado de las otras funciones cíclicas de la acción. El análisis que se haga de la situación observada, de las potencialidades, de los actores y de otras dimensiones relativas al contexto debe reflejar la realidad, pero también debe enfocarse desde el ángulo de los objetivos generales de la acción (o de las hipótesis de base).

Conocer la realidad sobre la que se quiere actuar, y reflexionar sobre ella, es un paso previo y necesario a la planificación y a la acción misma.

El diagnóstico permite recopilar, sistematizar y objetivar la información existente. Aporta además los elementos que orientarán la acción, ayuda a delimitar las necesidades, a conocer los recursos y los obstáculos existentes y a comenzar a establecer las prioridades que se concretarán y plasmarán en función de la planificación.

Para iniciar la acción, el diagnóstico no debe haber terminado en el sentido de que todas las informaciones potencialmente necesarias hayan sido recogidas y analizadas. Por el contrario, se puede iniciar la planificación y acción cuando se haya extraído una conclusión provisional y cuando un problema común ha sido identificado y contrastado por los actores. Pero ello no evita que se deba seguir haciendo el diagnóstico y tener una visión global.

En cierta medida, la incertidumbre forma parte de la acción. Lo cual no significa que los resultados y el análisis realizado no sean suficientes o válidos para iniciar la acción; más bien esta incertidumbre incita a mantener una actitud reflexiva a lo largo de toda la acción.

Hasta cierto punto, la acción es lo que permite una mejor aprehensión de la realidad y la complejidad de las situaciones de exclusión social, sobre todo cuando es reflexiva. Ahora bien, ocurre a menudo que el trabajo cotidiano y la puesta en marcha de este tipo de acciones dejan poco tiempo a la investigación y a la reflexión permanente. De aquí la importancia de las funciones de diagnóstico y planificación, sabiendo de antemano que ambas no pueden resolver ni preverlo todo.

Por otra parte, la experimentación, cuando ésta es posible y según las modalidades negociadas con los actores y las personas afectadas (excluidos), puede ser a veces una buena manera de testar la validez de ciertas opciones o de ciertas hipótesis y profundizar así, desde la acción, en la comprensión de los problemas y en la validez de las respuestas previstas.

El diagnóstico no tiene por objeto ofrecer una imagen irrefutable de la realidad, sino más bien de suministrar una interpretación que permita la acción. Esto no significa que el análisis de la realidad no deba realizarse a través de un método riguroso. Por el contrario, contar con el conjunto de los datos disponibles, interrogarse permanentemente hasta qué punto se han tenido en cuenta el conjunto de las dimensiones, utilizar distintas metodologías, es una actitud que garantiza en gran parte la pertinencia y la coherencia de los dictámenes emitidos.

Por otra parte, la amplitud y profundidad del diagnóstico dependen de lo que ya se conoce (sin dejar de poner en cuestión este conocimiento), de las informaciones o datos ya disponibles, así como de la forma en que se conciba la acción, especialmente en su posterior capacidad de constituirse en una especie de diagnóstico continuado y de integrar los datos y análisis que se vayan produciendo y de la posibilidad de revisar el diagnóstico conforme se desarrolla la acción.

Resulta necesario resaltar que, desde hace algunos años, se otorga una atención creciente al diagnóstico; actualmente a menudo se le considera como una parte integrante de la acción. Lo cual lleva, a veces, a lo que se llaman proyectos de Acción / Investigación en los que se combinan los momentos de reflexión analítica con las etapas de intervención.

Se debe tener en cuenta que para llevar a cabo un Diagnóstico Organizacional se debe tener presente las siguientes condiciones:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

1. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
2. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
3. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

El diagnóstico es un proceso, una actividad desarrollada en el tiempo que contempla distintas fases interrelacionadas y encadenadas. Por ello es necesario delimitar este tiempo.

No existe una duración estándar para un diagnóstico. Generalmente, el punto de partida de un diagnóstico es la motivación de un actor o de un grupo de ellos (organizaciones de representación de los excluidos, autoridades locales o nacionales, etc.) que quieren desarrollar una acción de lucha contra la exclusión social. Es pues esta cuestión de partida la que sirve de punto de anclaje al conjunto del trabajo que constituye el diagnóstico.

El tiempo dedicado al diagnóstico depende de la importancia de las informaciones a reunir, sistematizar y examinar y de la dificultad de conseguirlas, de la complejidad institucional del contexto, del número de actores, de la amplitud de la acción, etc. Ahora bien, es necesario definir previamente, después de una estimación, el tiempo que se dedicará al diagnóstico.

Éste ha de ser equilibrado, ya que si es demasiado corto, se puede tender a no ir más allá de las apariencias, a no recoger más que informaciones superficiales, a no dejar tiempo a los actores para entrar, según sus capacidades, en el proceso y poderse expresar. Además, se privará del tiempo necesario para el análisis colectivo y participativo de las informaciones. Pero un diagnóstico demasiado largo corre el peligro de desmotivar a los participantes - particularmente a los excluidos, que esperan la puesta en marcha de acciones concretas, de implicar a los actores en un proceso de información y análisis tan complejo que no se le vea final, y de dificultar la elaboración de una acción sobre la base de un acuerdo entre los actores.

Una vez determinado el tiempo, se habrán de definir y delimitar las fases y las actividades que se van a desarrollar. Algunas de éstas serán concatenadas, es decir, no se podrá iniciar una actividad hasta haber finalizado la anterior; otras serán paralelas. Así, por ejemplo, no se pueden realizar las entrevistas sin haber elaborado previamente los guiones o haber identificado a los informantes y

establecido los contactos, pero es posible simultanear la recogida de datos estadísticos con la lectura de documentos o, en ocasiones, la realización de entrevistas. Es necesario tener en cuenta, en cada caso concreto, qué actividades pueden realizarse paralelamente y qué actividades son sucesivas. Todo ello se relaciona con el planeamiento del diagnóstico.

Hacia el final de la realización del diagnóstico, los resultados obtenidos sobre las situaciones de exclusión, así como el análisis de sus causas deberán ser confrontados con los planteamientos iniciales, las motivaciones y las razones que han conducido a realizar ese diagnóstico. Esto permitirá ponerlas en cuestión o bien ver en qué medida los resultados obtenidos por el diagnóstico dan luz al problema propuesto, así como obtener una lectura conjunta de la realidad.

Otro aspecto a considerar es quién va a participar en el diagnóstico. Podemos distinguir tres tipos de actores: las entidades o instituciones que promueven o dan soporte al diagnóstico, la persona o el equipo encargado de su realización y las personas o instituciones que van a participar en fases concretas del mismo o que van a desarrollar determinadas actividades en él.

La base para escoger a las personas e instituciones que constituirán el equipo encargado del diagnóstico deriva esencialmente de la cuestión de su legitimidad. Esta revestirá, según el caso, un contenido diferente respecto al conocimiento, a la implicación personal (los excluidos), a la competencia en términos de toma de decisiones y de financiación, de soporte potencial, etc. Componer este equipo exige un conocimiento mínimo del problema y del contexto y el hecho de delimitar las cuestiones que sostendrán el ejercicio del diagnóstico.

También es importante señalar que los métodos de trabajo escogidos para realizar el diagnóstico deben ser lo suficientemente flexibles para que al aplicarlos se adapten a las capacidades de los que van a participar, permitiendo además valorizar sus competencias y conocimientos. La elección y/o la concepción de los métodos del diagnóstico dependen, en parte, del equipo que lo va a llevar a cabo.

Este puede ser interno, externo o un sistema mixto por el que determinadas partes del diagnóstico se adjudican fuera y otras son asumidas internamente.

Cada una de estas tres opciones tiene ventajas e inconvenientes. Depende del tiempo, de los medios, de las capacidades internas y externas, del conocimiento previo y del grado de compromiso y de control para que la decisión se incline por una de estas tres fórmulas. En cualquier caso, las personas o instituciones que participan en el diagnóstico han de estar claramente definidas, así como su función y el momento de su intervención establecidas desde el inicio. Cada cual tiene que saber qué y cuándo se espera de él.

Diversos autores han aportado definiciones con respecto al Diagnóstico Organizacional. Entre ellos se hallan:

- ✓ Raineri, A. y Martínez, A. (1997): “proceso de medición o actividad orientada a identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable acerca de esta” (p. 1).
- ✓ Rodríguez, D. (1999): “puede ser definido como el proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional” (p. 42).
- ✓ Yescas, O. (2003): “actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o una institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática” (p. 1).
- ✓ Meza, A. y Carballada, P. (2003): “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (p. 1).
- ✓ Martínez, M. (2006): “la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando

procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable. El Diagnóstico Organizacional es el proceso por el cual las organizaciones pueden tener un conocimiento más preciso y completo de sus capacidades y debilidades” (p. 7).

La autora toma en cuenta la definición que se muestra a continuación para el desarrollo de la investigación, que propone Ávila, A. (2005), en tanto concibe al Diagnóstico Organizacional desde una perspectiva sistémica donde la organización se considera la más completa e integradora, es el resultado de la interrelación que se establece entre sus diferentes subsistemas, lo cual a su vez determina el modo en que se desarrollan los procesos organizacionales a su interno. De modo que “el Diagnóstico Organizacional constituye una descripción de la situación actual de la organización, de su *status quo*, en la cual se integran los datos obtenidos en la fase de recopilación de información con vistas a obtener un conocimiento integral de las características del ambiente interno (factores humanos, administrativos, tecnológicos, estructurales, normativos y de procesos) y externo (entorno político y socio-económico) de la organización. En este paso se determinan las Fortalezas y Debilidades de la organización, los puntos fuertes, la naturaleza y las áreas de los problemas, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno en el cual se encuentra insertada”. (p. 24).

Además, según (Benitez, D. (2005), el Diagnóstico Organizacional es:

- ✓ “Dinámico”: Constituye un proceso dinámico en tanto implica un cambio, una modificación en la subjetividad individual y organizacional, basándose en una concepción social y abierta de la misma.
- ✓ “Flexible: Es posible modificar la toma de decisiones evaluativas y estratégicas previamente establecidas, en dependencia de los resultados obtenidos. También la planificación debe ser lo suficientemente flexible para permitir la modificación”.
- ✓ “Sistémico: Radica en que esta labor exige la organización e integración de todo el conocimiento. Implica la necesidad de correlacionar y encontrar los

vínculos necesarios entre los datos obtenidos a través de la aplicación del aparato instrumental”.

- ✓ “Participativo: Ya que sería imposible realizar investigación alguna sin la participación de las personas, grupos o entidades que serán estudiadas”.

La participación de las personas implicadas en el diagnóstico promueve la interacción y unidad entre los diferentes subsistemas a los que pertenecen, dada la realización de numerosas actividades conjuntas. Esto fomenta la integración y el sentido de pertenencia de los participantes a la organización una vez que son protagonistas de un proceso de análisis en el que se determinan sus principales problemáticas y posibles soluciones.

De modo que el diagnóstico no sólo contempla el funcionamiento real de la organización, sino también el potencial, teniendo en cuenta el entorno constantemente cambiante en el que se desenvuelve.

1.4. Etapas del Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional tiene diferentes etapas de acuerdo a un proceso, la velocidad del paso de una fase a otra depende siempre de la planificación, el tiempo y los recursos que se tengan a mano para su implantación.

Se hace válido destacar el hecho de que es este es un proceso semiestructurado, de forma tal que se encuentra lo suficientemente planificado como para anticiparse a los acontecimientos, pero también ser lo suficientemente flexible como para ir acomodándose a las necesidades que vayan surgiendo a través del proceso.

Al respecto Avila, A (2005), plantea que el Diagnóstico Organizacional se estructura en cuatro momentos fundamentales:

- ✓ “La recopilación de la información necesaria para el diagnóstico”: Donde se aplican las técnicas, instrumentos y métodos de la Psicología Organizacional necesarios para caracterizar la organización y las relaciones entre sus miembros; así como los problemas y cuestiones de mayor importancia

identificados por los mismos con respecto a la organización. Entre estos figuran la entrevista, los cuestionarios, la observación, la información documental y las dinámicas grupales, entre otras.

- ✓ “La integración de los datos recopilados para describir la situación actual de la organización”: Se analizan, evalúan y organizan los datos para responder a las interrogantes de la organización, para comprender su dinámica de funcionamiento, e identificar las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización (Análisis DAFO).
- ✓ “La orientación hacia el proceso de solución de problemas”: Donde se determinan los objetivos de la intervención, los recursos necesarios y las fuentes de resistencias al cambio. Se fija lo que debe ser cambiado y de qué manera promover el cambio, de modo que se concilien las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.
- ✓ “La retroalimentación de la información obtenida”: que debe ser presentada y conocida tanto por la gerencia como por los miembros de la organización.

Por último se hace necesario el seguimiento y control de la efectividad de la estrategia interventiva para establecer los ajustes adecuados en caso necesario, siempre en función de las verdaderas demandas de los trabajadores dentro de la entidad.

A pesar de que las etapas deben seguir un orden lógico, no es rígido, sino que pueden alternarse o realizarse de manera simultánea según las eventualidades que puedan surgir en el camino.

1.5. Diagnóstico Organizacional en Cuba.

Uno de los primeros acercamientos a la Psicología Organizacional en Cuba fue en la década del 50 pues la Universidad Católica de Santo Tomás, inicia por primera vez en el país, la carrera de Psicología y luego incorpora, entre otras, la psicología Social y la Industrial como asignaturas.

Sin embargo, el desarrollo de esta rama de la psicología en Cuba se encuentra estrechamente relacionado con la fundación de la Escuela de Psicología de la Universidad de La Habana luego del Triunfo de la Revolución; que ya en sus inicios contaba con un departamento de Psicología Social e Industrial, dirigido por Aníbal Rodríguez. De esta manera se estableció un fuerte vínculo entre esta institución, y las diferentes organizaciones laborales que solicitaban los servicios psicológicos.

En ese momento los principales campos de estudio de la psicología en la esfera laboral estaban relacionados con la selección de personal, los estudios diagnósticos sobre la moral del trabajo y la motivación laboral. El Comandante Ernesto Che Guevara, siendo entonces Ministro de Industria, pide ayuda a la Escuela de Psicología para emprender diferentes trabajos los cuales se llevaron con éxito en la década de los 60. Ello permite entre otras cosas, la construcción de un cuestionario sobre Moral de Trabajo que se empleó exitosamente durante dos décadas y que en su última versión fue denominado OLARIS. Este cuestionario mantiene su vigencia pues el mismo fue confeccionado y posteriormente modificado por el grupo de profesores del Departamento de Psicología Industrial.

En los primeros años de los 70 hasta mediados de los 80, la facultad ofrecía la práctica de estudiantes y profesores para la solución de diversos problemas y en el caso de la Psicología Industrial se hacían estudios sobre condiciones de trabajo, motivación laboral, análisis de puestos, entre otras. Algunas profesoras de la facultad realizan sus primeros trabajos de doctorado o candidatura: Rosa de Prado defendió su doctorado en Alemania; Irene Smith y Helena Moros lo hicieron en la antigua URSS a mediados de los 80, en las tesis de estas últimas se trata de conjugar los conocimientos de Psicología Marxista con elementos de la Psicología Organizacional.

Desde finales de la década del 90 comienza a extenderse por todos los sectores de la economía, el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se traduce a llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional que permita mayor productividad y eficacia. Para esto fue necesario modificar las metodologías

existentes para el diagnóstico, de manera que se adecuaron más a los cambios que tenían lugar en las organizaciones.

En el año 2005 el MSc. Adalberto Ávila, en su Tesis de Maestría, fundamentándose en el OLARIS, trabaja sobre el mismo, modificándolo y presenta el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (C. D.O.).

En la actualidad se aplica el método propuesto por el autor antes mencionado, para la implementación de diagnósticos organizacionales en empresas y organizaciones laborales, que incluye el denominado “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional”, el cual actualmente se encuentra en perfeccionamiento en aras de hacer aún más viable su aplicación. Cuenta con una extensión de 97 ítems, que miden el comportamiento de 7 variables socio-psicológicas, divididas en 38 subvariables para una mayor profundidad en la exploración del funcionamiento organizacional.

Desde el año 2006 se han realizado una serie de diagnósticos organizacionales en organizaciones laborales cubanas. Algunas de las investigaciones que han tratado el tema han sido:

- ✓ Trabajo de Diploma: de la UEB de producción TEKO Servicios Técnicos Habana .Autora Leticia Arteaga Guzmán.
- ✓ Trabajo de Diploma: Diagnóstico Organizacional de una Entidad perteneciente al sector del Turismo. Autora. Lleylayne Cruz Linares.
- ✓ Trabajo de Diploma: Diagnóstico Organizacional en una UEB de producción perteneciente a la Empresa Transportadora de Combustible del CUPET. Autor Edel García Zaldívar.
- ✓ Trabajo de Diploma: Diagnóstico Organizacional de la Empresa SISOFT. Autora: Dayneris Bejerano Bravo.

En la provincia de Matanzas los acercamientos a las investigaciones en el campo de la Psicología Organizacional han estado dirigidos al estudio de la Motivación, la Satisfacción laboral y el Clima organizacional.

En este sentido se han desarrollado diferentes investigaciones entre las que se destacan:

- ✓ Trabajo de Diploma: Diagnóstico de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Grupo de Animación del Hotel RIU Varadero. Autor: Aliesky Montes Velunza.
- ✓ Trabajo de diploma: Satisfacción del público interno en la Dirección Provincial del Programa de los Trabajadores Sociales de Matanzas. Este trabajo tuvo como objetivo conocer el grado de satisfacción del público interno en la Dirección Provincial del Programa de Trabajadores Sociales de Matanzas y determinar la percepción de la Dirección Provincial como un todo por parte del público interno (autoimagen)

Trabajo de diploma: El clima organizacional de la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas. En este trabajo el autor, Rafael Terry Cazañas, tuvo el objetivo de caracterizar el estado del clima organizacional en esa organización y proponer un plan de acción que contribuyera a fortalecer el clima organizacional de esa empresa.

Trabajo de Diploma: Estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Dirección General del Grupo Empresarial Agroindustrial del MINAZ en la provincia de Matanzas. En este estudio su autor, Onel Mesa, caracterizó el estado del clima organizacional en ese grupo y propuso un plan de acción que contribuyera a fortalecer el clima organizacional de esa empresa.

Las investigaciones consultadas de la provincia de Matanzas no cuentan en su desarrollo o en su totalidad con estudios donde se incluyan todas las variables pertenecientes al Diagnóstico Organizacional, lo que le concede a la presente investigación, valor agregado, pues no solo efectúa el estudio completo y más profundo, sino que sirve de modelo, ejemplo y/o guía para consulta de otros especialistas de la provincia.

De esta manera se pudieron identificar las tendencias y regularidades en el comportamiento de las variables y subvariables del “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (C. D.O.)”.

CAPÍTULO II: Aspectos Metodológicos.

La finalidad del presente capítulo consiste en exponer la fundamentación metodológica, el procedimiento seguido para la realización de la investigación, selección de la muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados.

2.1. Procedimientos Metodológicos.

Se responde a una demanda hecha por la organización objeto de estudio, interesada en conocer su nivel de funcionamiento. Esto último permitirá que la investigación sea apoyada por la dirección del centro.

Se establece el contacto entre el investigador y la empresa, representada por el Consejo de Dirección de la organización y se procede a explicar los objetivos del trabajo, los beneficios del mismo, así como definir la muestra que se va a estudiar. Se escuchan las opiniones de los directivos y las expectativas que tienen con relación al estudio.

En intercambios posteriores se traza un plan de trabajo de forma conjunta, acordándose la metodología a utilizar. Este plan de trabajo se concibe de forma flexible, abierto a posibles propuestas o cambios.

Posterior al acuerdo con respecto a la confección del plan de trabajo, se procede a la aplicación y calificación del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional. Se realizan las entrevistas individuales, así como el análisis documental, con el objetivo de complementar el mismo.

Se integra la información obtenida en las diferentes técnicas para la realización del diagnóstico.

Se retroalimenta a la organización partiendo de una serie de recomendaciones que se desprenden del diagnóstico, con el objetivo de mejorar el funcionamiento y la dinámica del centro.

2.2. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no han sido manipuladas deliberadamente las variables por el investigador, sino que se ha observado el fenómeno como mismo se da en su ambiente natural para luego ser analizado.

De acuerdo a la secuencia en que el estudio se llevó a cabo se clasifican como Transversal o Transaccional, debido a que la recolección de los datos se realizó en un momento basado en la indagación de hechos que ya ocurrieron.

2.3. Conceptualización de las variables y sus subvariables.

Variables socio – psicológicas, que inciden en el funcionamiento de la organización, tomando como referencia lo planteado por Ávila, A. (2005).

Se trabajó con estas variables para dar salida a los objetivos de la investigación.

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

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

Subvariable 1.2: Supervisión: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.

Subvariable 1.3: Relaciones jefe - subordinado: Valoración del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus

directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Subvariable 4.7: Trabajo en equipo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de

su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Subvariable 6.1: Compromiso de la dirección y gestión de la seguridad: La política, los objetivos de seguridad, la importancia e interés que concede la dirección de la empresa a la seguridad, procedimientos, indicaciones e instrucciones de seguridad, planificación de las tareas, inspecciones de seguridad, selección del personal y formación.

Subvariable 6.2: Implicación del personal que atiende la seguridad y salud en el trabajo: El compromiso de los trabajadores y toda la organización con la seguridad.

Subvariable 6.3: Comunicación y motivación: Información, comunicación, consulta, satisfacción con las medidas de seguridad, reuniones de trabajo, motivación al desempeño seguro, seminario y charlas.

VARIABLE 7: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso

relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

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

Subvariable 7.2: Orientación a la calidad total: Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

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

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

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

2.4. Operacionalización de las variables y sus subvariables.

Variable	Subvariable	Indicador (número de ítem en el cuestionario)
Percepción de la dirección	Confianza en la dirección	33. Justicia e imparcialidad de los directivos
		71. Existencia de líderes no formales
	Supervisión	8. Perfección del trabajo a través del uso de la supervisión
		46. Pérdida de calidad por poca supervisión y control de las actividades.
	Relaciones jefe - subordinado (jefes de turno y operadores)	22. Comunicación con los jefes de turno.
		60. Relaciones con los jefes de turno
	Estilo de dirección	15. Adecuado uso de recompensas y castigos en los métodos de supervisión
		53. Efectividad en el manejo de discusiones y conflictos
		91. Reconocimiento por los logros en el trabajo.
	Competencia de los directivos	36. Preparación de los directivos
		74. Experiencia de los directivos
	Relaciones interpersonales	Relaciones individuo
66. Conflictos interpersonales en los grupos de trabajo.		
Relaciones intergrupales		32. Relaciones interdepartamentales adecuadas
		70. Afectación del trabajo por conflictos interdepartamentales
Colaboración-competencia		19. Afectación de las relaciones interpersonales por competencia entre trabajadores
		Presencia de trabajadores con altas necesidades de reconocimiento.
		95. Subordinación de las metas grupales sobre las personales

Identificación con la organización.	Confianza en los trabajadores	3. Adecuado uso de la política de cuadros
		41. Adecuado proceso de información a los trabajadores.
		79. Posibilidades de superación profesional en el trabajo.
	Proyección futura hacia la organización.	30. Deseos de continuar laborando en el centro.
		68. Posibilidad de satisfacer sus necesidades en su puesto de trabajo actual.
	Participación	38. Participación en la toma de decisiones.
		76. Las reuniones de trabajo contribuyen a la mejora del mismo.
	Información	12. Información sobre la situación del centro.
		50. Los directivos nos informan sobre el cumplimiento los planes de trabajo y cronogramas de la organización.
		88. Siempre se nos informan las dificultades con nuestro trabajo.
	Integración a la Organización	9. Me siento motivado a participar en la vida de mi centro
		47. Se aprovecha la jornada laboral en la consecución de los objetivos de la organización.
		85. Tengo poco protagonismo en el desarrollo de la organización.
	Satisfacción con el centro.	1. Se trabaja por la satisfacción de los trabajadores como vía de mejorar el desarrollo de la empresa.
		39. Existe interés por el bienestar de los trabajadores.
		77. Me siento orgullo de pertenecer al centro.
	Sentido de pertenencia al grupo	7. Mis expectativas pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.
		45. Me siento satisfecho con mi grupo de trabajo.
83. Quisiera cambiar de grupo de trabajo.		

Percepción del funcionamiento del Centro	Eficiencia	27. Control sobre los insumos.
		65. Se logra la eficiencia en los procesos de producción.
	Perspectivas de la Organización	6. La organización mejora sus resultados paulatinamente.
		44. La organización se proyecta como útil para la economía futura del país.
		82. En la actualidad se cometen errores que comprometen el futuro de la organización.
	Comunicación	11. Aprovechamiento de las asambleas laborales para la comunicación de elementos de la organización.
		49. La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.
		87. Fluye la comunicación formal en el centro.
	Eficacia	14. Las tareas se planifican correctamente.
		52. Se resuelven los problemas y conflictos de manera adecuada.
		90. Los productos y servicios de la organización cumplen con los parámetros requeridos.
	Capacidad de adaptación y autorrenovación	24. En la planificación del trabajo se tienen en cuenta los elementos externos a la organización.
		62. La organización es adaptable a los cambios y está preparada para asumirlos inmediatamente.
	Capacidad de aprendizaje.	20. Se aprovecha la experiencia de los trabajadores en la solución de los problemas.
		58. Se permite aprender de los errores.
		96. Las costumbres arraigadas afectan efectividad del trabajo.
Trabajo en equipo	16. Los resultados del trabajo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.	
	54. Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos.	

Satisfacción con el trabajo	Motivación por el trabajo	17. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.
		55. Mi trabajo constituye uno de los principales motivos de mi vida.
		93. Me esfuerzo por mejorar mi desempeño en el trabajo.
	Condiciones de trabajo	26. Tenemos buenas condiciones de trabajo en la organización.
		64. Considero buenas mis condiciones de trabajo.
	Seguridad de conservar el puesto	2. Se consultan los traslados y cambios en los puestos de trabajo.
		40. Tengo seguridad en conservar mi puesto de trabajo.
		78. A muchos trabajadores se les cambia de puestos de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarse correctamente.
	Estímulo a la creatividad y la innovación	4. He sido estimulado en mi trabajo por aportes creativos.
		42. Los que ascienden en la organización son aquellos que siempre concuerdan con la opinión de sus superiores.
		80. Los directivos aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción reconociéndoles su trabajo.
		72. La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.
	Reconocimientos y castigos	21. Esta organización educa a los trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.
		59. Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas.
		97. Se reconoce la buena labor de los trabajadores.
Satisfacción con la política de retribución.	31. El sueldo que recibo está en proporción con el trabajo que realizo.	
	69. La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.	
Satisfacción con la política de estimulación.	35. En el centro se conjugan los estímulos materiales y morales.	
	73. Me siento satisfecho con los estímulos que recibo por mi trabajo.	

Política de recursos humanos y gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.	Compromiso de la dirección y gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	10. Mi jefe se preocupa más por la seguridad y salud en el trabajo que por los resultados en el trabajo.
		43. Se garantizan los chequeos médicos periódicos a los trabajadores expuestos a riesgos.
		48. Se planifican adecuadamente los trabajos para los puestos de riesgo.
		84. Es adecuada la atención que le dan los jefes y directivos a la seguridad y la salud en el trabajo.
		86. Se realizan las inspecciones seguridad de: I, II y III nivel
	Implicación del personal en la seguridad y salud en el trabajo.	23. La gestión e identificación de los peligros y riesgos laborales es adecuada.
		61. Mis jefes han trabajado en la elaboración de mi plan de superación
	Comunicación y Motivación hacia la seguridad y la salud en el trabajo	34. Las relaciones entre los especialistas que atienden la SST y los jefes de brigada es adecuada.
		81. En mi centro se conocen las medidas de protección y seguridad y salud en el trabajo.
	Administración estratégica	Planeación estratégica
63. Considero alcanzables algunas de las metas que tenemos concebidas para nuestro trabajo		
Orientación a la calidad total		13. Las normas de trabajo deben estar por escrito.
		51. La calidad del trabajo es el objetivo prioritario de nuestro centro.
		89. Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.
Orientación a la satisfacción del cliente.		18. En este centro se trabaja por la satisfacción de sus clientes.
		56. La planificación del trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de sus clientes.
		94. Es muy importante para el centro la satisfacción de sus clientes
Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales		29. Mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales
		67. Los objetivos de la organización están claramente definidos.
Establecimiento y delimitación de los roles organizacionales.		37. Me es difícil reconocer si mi trabajo ha quedado con la calidad requerida.
		75. Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

2.5. Unidades de estudio, universo, muestra, criterios de inclusión y exclusión.

Unidades de estudio:

La unidad de estudio corresponde a trabajadores de la organización en cuestión, de la cual se cree necesario definir criterios de inclusión y exclusión a considerar en la muestra objeto de estudio.

Universo:

La UEB de producción “José Martí” cuenta con un total de 40 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: la dirección, el grupo técnico de producción, el laboratorio clínico, la brigada de limpieza de condensadores y los técnicos de operaciones.

Muestra:

La muestra con que se trabajó estuvo conformada por 26 trabajadores, lo cual representa el 65 % del total de la plantilla cubierta. Distribuido de la siguiente manera: Con relación a la distribución por sexo 1 mujer y 25 hombres. Respecto a la categoría ocupacional: 3 dirigentes, 10 técnicos y 13 obreros. En cuanto al nivel de escolaridad: 3 de 9no grado, 19 de nivel medio superior, y 4 del nivel superior. La edad promedio oscila entre 20 a 30 años.

Criterios de inclusión:

- ✓ Personas con disposición para participar voluntariamente en la realización de la investigación.
- ✓ Ser trabajador fijo de la plantilla de la UEB de producción “José Martí” de la provincia de Matanzas, (acumular más de 6 meses de experiencia laboral)
- ✓ No estar sujeto al cumplimiento de sanciones administrativas (esta condición pudiera falsear las respuestas).

Criterios de exclusión:

Personas que no se encuentren en el momento de aplicación, por encontrarse de certificado médico, vacaciones, laborando fuera de la entidad o cumpliendo misión fuera del país.

2.6. Procesamiento estadístico.

Se utilizan métodos de la estadística descriptiva:

- ✓ Tablas de distribución de frecuencia, cálculos de porcentajes para la confección y utilización de gráficos de barra y pastel.
- ✓ Estadígrafos descriptivos: media, mediana y moda.
- ✓ Análisis de las distribuciones de las distintas variables que permiten las inferencias o conclusiones que se derivan de los resultados.

2.7. Métodos y técnicas.

Se emplean un conjunto de métodos e instrumentos propios de la investigación social y psicológica.

Los **métodos teóricos** empleados permitieron la conformación de los referentes teóricos, ellos fueron:

- ✓ Análisis - síntesis: Se empleó para estimar los resultados obtenidos a partir de los métodos empíricos empleados para la recogida de información.
- ✓ Inducción - deducción: Se utilizó para realizar generalizaciones, interpretar y sistematizar la información para arribar a relaciones y conclusiones acerca de las características que presenta el clima organizacional.
- ✓ Histórico - lógico: Permite valorar el cuerpo teórico de la investigación.

Los **métodos del nivel empírico** empleados en la investigación permitieron la constatación del problema, ellos son:

- ✓ La observación: Se utilizó para tener una visión general del estado físico de la organización, de las condiciones de trabajo, del clima socio-psicológico imperante y adquirir vivencias personales que permitan formar juicios críticos para apoyar las conclusiones del Diagnóstico Organizacional que se pretende realizar. (Se elaboró una guía de observación, (ver Anexo 2).
- ✓ La entrevista individual: Esta técnica se utilizó en personas claves dentro de la organización, buscando ampliar, complementar y profundizar la información recogida en el cuestionario diagnóstico, además de contar con su percepción y criterio sobre la situación actual de la organización. La guía de entrevista es confeccionada de manera semiestructurada, ello propicia su adaptación para una recogida de información más profunda. Los resultados de las mismas se pueden ver (Anexo 4 y 5).

Los **instrumentos psicológicos** empleados fueron:

- ✓ Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.
- ✓ Análisis de contenido.
- ✓ Dinámicas grupales.

El **Cuestionario de Diagnóstico Organizacional** fue elaborado por el profesor de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana MSC. Adalberto Ávila Vidal, como parte de su tesis para optar por el título de Master en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Dicho cuestionario está adaptado a las características del sistema empresarial cubano actual.

Este cuestionario está constituido por 7 variables y 38 subvariables, cada una de las cuales es medida a través de 2 ó 3 ítems, lo que hace un total de 97 ítems. (Ver anexo 7).

La medición se realiza a través de una escala Likert, teniendo cada ítem 5 opciones de respuestas posibles. La codificación de las respuestas establece que la respuesta extrema en el sentido positivo de la clave tiene un valor de 5 puntos y

la respuesta extrema, en el sentido contrario a la clave, obtiene un valor de 1 punto.

La interpretación de los resultados cuantitativos se produce de la manera siguiente:

- ✓ Valores entre 1 y 2 puntos: Están indicando debilidades importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además, indica la presencia de insatisfacción total de los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.
- ✓ Valores entre 2 y 3 puntos: Están indicando debilidades de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada, aunque en menor grado que en el caso anterior. Además, indica la presencia de insatisfacción de los trabajadores, aunque en la medida que la puntuación se acerca al valor de 3 puntos, valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse, va a estar indicando la presencia de fuentes de satisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.
- ✓ Valores entre 3 y 4 puntos: Están indicando fortalezas de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada, aunque en menor grado que en el caso de las puntuaciones superiores a 4 puntos. Además, indica la presencia de satisfacción de los trabajadores, aunque en la medida que la puntuación se acerca al valor de 3 puntos, valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse, va a estar indicando la presencia de fuentes de insatisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.
- ✓ Valores entre 4 y 5 puntos: Están indicando fortalezas importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además, indica la presencia de satisfacción total de los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.

El **Análisis de contenido** es la técnica que marca el punto de partida de la obtención y procesamiento de información en la entidad, la cual está reflejada en documentos legales y verídicos archivados en la misma. Para la actual investigación fue de vital importancia este estudio para elaborar la caracterización de la entidad en cuestión, basándose fundamentalmente en la obtención de información sobre el desarrollo de la misma en el tiempo, plantilla del área estudiada, estructura organizativa (organigrama), estrategia: visión, misión, objetivos estratégicos, reglamento, planes de trabajo y otros datos generales de su conformación organizacional. Con ella se obtiene también una base fundamental del diagnóstico socio-psicológico que constituyen las evaluaciones que reciben los trabajadores todos los trimestres, donde se reflejan informaciones de gran valor. (Ver anexo 3).

La **Dinámicas grupal** se realizó a la muestra con el objetivo de unificar las ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tienen sobre sus vivencias dentro del centro y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. (Ver anexo 6).

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTAD.O.S.

A continuación se presenta el análisis de los resultados alcanzados en la investigación, agrupados por variables y subvariables que fueron objeto de estudio. Además, se realizó una integración de los resultados de todas las técnicas utilizadas en la misma.

3.1. Análisis por métodos y técnicas.

Análisis de la observación en la UEB de producción “José Martí”.

La UEB de producción “José Martí” está compuesta por diferentes áreas: la dirección, el grupo técnico de producción, el laboratorio clínico, la brigada de limpieza de condensadores y los técnicos de operaciones.

- ✓ Condiciones físicas del trabajo (locales, iluminación, ventilación, etc.)

Los locales de las áreas de producción se encuentran en mal estado constructivo con paredes sin pintar, ventanas y techo en peligro de derrumbe en algunas posiciones (algunos operadores plantean que la caída de fragmentos del mismo es habitual), los baños de la instalación carecen de agua y sus condiciones higiénicas están muy deterioradas; el mobiliario se encuentra en muy malas condiciones, con sillas y burós muy viejos y rotos en la mayoría de los casos. Es de destacar la poca iluminación en la mayoría de las áreas de explotación sobre todo en el sótano (lugar de alto riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores). La ventilación es bastante deficiente, elemento que se agrava por los salideros de gases nocivos de la caldera, producto al envejecimiento de la infraestructura de producción y los malos mantenimientos que se le han dado. A los elementos analizados anteriormente se le suman los altos niveles de ruidos propios de la instalación (que en algunos lugares sobrepasan los 80 decibeles) y las vibraciones, que son factores que influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores y muy difíciles de disminuir debido a la propia complejidad de la instalación.

- ✓ Estado de ánimo general que se aprecia en los trabajadores durante el trabajo.

Se aprecia indiferencia por parte de los trabajadores al realizar sus planteamientos, pues los mismos lo han realizado en reiteradas ocasiones y no han recibido respuesta alguna, esto genera que se muestren insatisfechos y necesitados atención por parte de la Dirección de Central.

Es necesario destacar que no se sienten así con sus jefes inmediatos ya que ellos los escuchan, pueden exponer sus criterios y además reconocen que no son los responsables de la falta de recursos, aunque en ocasiones les hacen exigencias que no pueden ser cumplidas y esto los hace sentir incómodos.

Se observan también molestos por la falta de reconocimiento y estimulación moral por sus esfuerzos realizados en la planta.

Además se observó cierto grado de incertidumbre en cuanto a la existencia de la organización después de cinco años, debido al deterioro constructivo y las condiciones negativas de los equipos producto a los años que tienen y al poco mantenimiento que reciben los mismos.

- ✓ Relaciones entre los trabajadores.

Los operadores de la UEB de producción “José Martí” tienen una buena comunicación entre ellos, colaboran entre sí, se ayudan en el cumplimiento de las tareas. El ambiente interno que se genera entre los trabajadores es de confianza, ayuda mutua, camaradería y colaboración.

Es necesario destacar que al iniciar la entrevista individual con el directivo se observó cierta resistencia, mostrándose mal humorado, poco cooperador, con un tono exaltado con respuestas rápidas y tajantes al parecer se encontraba incómodo con la realización de la entrevista.

Análisis de contenido a partir de los documentos:

Se estudió el proceso gestión de Recursos Humanos, la estructura organizativa (organigrama) de la organización, estrategia (visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos), los procedimientos de la UEB de producción y los procedimientos que lo conforman, entre los que se encuentran el procedimiento de la evaluación del desempeño, plantilla, reglamento, planes de trabajo y el procedimiento de capacitación del personal.

La estructura organizativa (organigrama) de la organización está bien conformada, se reflejan por Subdirecciones las diferentes áreas que integran a la empresa.

La organización tiene bien diseñada la estrategia (visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos), en ellos queda claro el rol que desempeña la UEB de producción “José Martí”.

Entre los procedimientos de la UEB de producción “José Martí” se observó que en las evaluaciones del desempeño existen dificultades, en ocasiones no se recogen realmente las competencias de los trabajadores. Por lo que el reconocimiento y la estimulación se hacen de manera informal y permeados de la subjetividad de los directivos encargados de realizarla. Esta situación incide de forma negativa en el sistema de gestión de los Recursos Humanos, fundamentalmente en los sistemas de evaluación del desempeño, rendimiento laboral y en el de estimulación, que afecta la perspectiva del trabajador dentro de la organización laboral en cuanto a la superación, las promociones, estimulaciones y reconocimientos por sus aportes.

La plantilla del área estudiada carece de personal, fundamentalmente para los casos de los puestos de operaciones que son los de mayor impacto en el cumplimiento de la misión de la UEB de producción.

En el procedimiento de reclutamiento y selección se establece la instrucción inicial a los trabajadores como parte del plan de acogida que informa los elementos básicos de la estructura de la organización, las normas de seguridad y salud en el trabajo así como el uso de los medios informáticos y el cuidado del medio

ambiente en la institución. No obstante se le han hecho modificaciones para que su utilización sea más efectiva.

Los planes de trabajo se confeccionan mensualmente, se constató que no existen problemas de organización por parte de la UEB de producción y planificación por las tareas extra plan.

Se observan dificultades en la capacitación a los operadores principalmente en los procesos de formación de los nuevos que se incorporan por carecer la UEB de producción en estos momentos de un instructor.

Análisis de la encuesta realizada al directivo.

1. El director de la UEB de producción considera que los trabajadores sí tienen sentido de pertenencia con la organización es por eso que llevan tanto tiempo trabajando aquí, aunque en ocasiones se ha visto opacada por el accionar de algunas personas.
2. Como organización sí es eficaz, porque cumple con los indicadores técnicos y los planes de producción que establece la Unión, aunque con la eficacia a veces tienen problemas por el estado técnico del equipamiento.
3. Cree que la entidad tiene capacidad de adaptación a los cambios externos y capacidad de aprendizaje, atendiendo a los momentos vividos en estos últimos años, ya que tienen que generar corriente llueve, truene o relampaguee, además cuentan con un staff de técnicos muy bien preparados capaces de asumir cualquier tecnología o cambio que se les imponga.
4. Ve a la entidad dentro de cinco años cerrada si no le dan la debida atención y el mantenimiento que lleva.
5. Considera que las condiciones de trabajo son regulares, ya que se dificulta el proceso de entrega de los medios de protección, además se mantienen las dificultades en cuanto al servicio de transportación, alimentación y las que se derivan del estado constructivo y técnico de la instalación que tampoco son las mejores producto del envejecimiento de la misma.

6. Considera que sí se estimula la creatividad y la innovación de los trabajadores en la UEB de producción, ya que se trabaja sobre el sistema de pago, no tienen dinero líquido, aquí es si se cumple o no se cumple siguiendo una serie de indicadores que están establecidos como son:
 - ✓ Consumo específico bruto
 - ✓ Factor de Insumo
 - ✓ Disponibilidad
 - ✓ Puntualidad
7. Sí considera que la política de estimulación y retribución existente en la entidad satisface a los trabajadores de su área, pues la organización tiene implementado un pago por concepto de propina en divisa, la cual se distribuye a todos los trabajadores mensualmente.
8. Se considera justo en las evaluaciones del desempeño y a la hora de sancionar a algún trabajador, es muy objetivo y tiene en cuenta todos los parámetros a medir.
9. Dirige a sus trabajadores de forma democrática, escucha sus criterios y trata de resolver los problemas dentro de sus posibilidades.
10. Se relaciona bien con los trabajadores, los respeta y colabora con el trabajo, considera que son un equipo, además refiere que se formó en la planta.

Análisis de las encuestas realizadas a los trabajadores.

1. Los trabajadores sugirieron para mejorar:
 - a. Para mejorar el trabajo de la dirección de la Empresa los trabajadores dieron los siguientes criterios:
 - ✓ Ofrecer una adecuada atención al capital humano, donde los dirigentes se interesen más por las necesidades de sus trabajadores y no solo por el funcionamiento de la planta.
 - ✓ Mejorar la comunicación y tener en cuenta el criterio de los trabajadores.

- ✓ La dirección general debe brindar un mayor apoyo a la UEB de producción “José Martí”.
 - ✓ Supervisar y controlar sistemáticamente las tareas que se realizan.
- b. Para mejorar el trabajo de la UEB de producción y sus técnicos los trabajadores sugirieron:
- ✓ La necesidad de que exista una mayor relación e información por parte de los técnicos hacia los operadores.
 - ✓ Mejorar el flujo de información de los técnicos hacia los Jefes de turnos.
- c. Para mejorar el sistema de estimulación moral de los trabajadores sugirieron:
- ✓ Aumentar la estimulación moral y material por parte de la dirección general y el sindicato a los operadores.
 - ✓ Crear un plan de estimulación para los operadores, el cual les permita asistir a actividades del centro, para compartir con compañeros y familiares.
 - ✓ Desarrollar un plan de actividades por el verano para los trabajadores.
 - ✓ Que la emulación entre las áreas logre impulsar el trabajo en la empresa y no se convierta en otra consigna más.
- d. Para mejorar el servicio de alimentación los trabajadores sugirieron:
- ✓ Mejorar las condiciones de alimentación, en cuanto a la variedad siempre cocinan lo mismo y con poca calidad
 - ✓ Mejorar la higiene en la manipulación y la elaboración de los alimentos.
 - ✓ Realizar supervisiones periódicas por personal capacitado que controlen debidamente la higiene en la manipulación y confección de los alimentos.
- e. Para mejorar el servicio del transporte los trabajadores sugirieron:

- ✓ Estabilizar los horarios y controlar las paradas que debe hacer el ómnibus y el personal autorizado para subir a él.
- ✓ Garantizar el transporte a los operadores que salen el sábado cuando hay arranque(encendido de la planta después de un mantenimiento), porque cuando termina ya se fueron las guaguas del turno y la local, lo que le impide regresar a su casa.

2. Sobre las condiciones de trabajo refieren que:

- ✓ Son malas, existen pocos medios de protección (botas, overoles, fajas; en ocasiones deteriorados o con dificultades en el proceso de reposición).
- ✓ No se realizan chequeos médicos profilactorios.
- ✓ Los locales de las áreas de producción se encuentran en mal estado constructivo con paredes sin pintar, el techo en peligro de derrumbe y en ocasiones caen fragmentos del mismo sobre los trabajadores.
- ✓ El mobiliario se encuentra en muy malas condiciones, con sillas y buros muy viejos y rotos en la mayoría de los casos.
- ✓ Existe poca iluminación en las áreas de explotación sobre todo en el sótano (lugar de alto riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores).
- ✓ La ventilación es bastante deficiente, se agrava por los salideros de gases nocivos de la caldera producto al envejecimiento de la misma y los malos mantenimientos que se le han dado.
- ✓ Existen altos niveles de ruidos propios de la instalación (que en algunos lugares sobrepasan los 80 decibeles).
- ✓ Los baños de la instalación carecen de agua, esto provoca que sus condiciones higiénicas sean malas.
- ✓ El número de operadores en los turnos no se corresponden con las necesidades reales, faltan operadores y los que están deben asumir la ausencia de los otros, aumentando el riesgo de cometer errores de operación.

- ✓ No se cumple con los plazos de mantenimientos de las máquinas, a pesar de esta situación se les exige a los operadores como si estuviesen en óptimas condiciones, realizando un gran esfuerzo y exponiéndose a cometer violaciones. No se respetan los regímenes de descanso durante el trabajo.
 - ✓ Se viola el plan de vacaciones por déficit de personal.
 - ✓ En el sótano las tuberías están podridas existiendo salideros de vapor. También hay salidero de aceite y petróleo, debido a que la bomba de achique no funciona en régimen automático por lo que deben realizar el trabajo de forma manual y esta situación obliga al operador a estar pendiente de que no se desborde el pozo.
3. El consejo de dirección de la empresa le presta poca atención a los criterios, planteamientos y opiniones de los trabajadores, siempre reciben las mismas respuestas y promesas de que “todo va a mejorar” ejemplo de esto es, mejoras en el transporte, la alimentación y condiciones de vida, pero todo continúa igual. Estiman que hay cierta indolencia por parte de la dirección a los problemas de los operadores. También existe mala comunicación entre los directivos y los operadores.
 4. Existe una adecuada comunicación entre los operadores y los jefes de turno, lo ven como a uno más del grupo, que se interesa por sus problemas y busca soluciones inmediatas si está en sus manos, además supervisa los trabajos que se realizan, controla la calidad y cómo lo van a realizar.
 5. En cuanto a la relación entre compañeros de trabajo existe un clima de colaboración donde se complementan los conocimientos y experiencias diversas, esto demuestra que se ha consolidado el trabajo en equipo y se ayudan en el cumplimiento de las tareas. El ambiente interno que se genera entre los trabajadores es de confianza y existe buena comunicación entre ellos.
 6. Los trabajadores tienen alto sentido de pertenencia con la organización plantean que les gusta mucho el trabajo que realizan en operaciones, sobre todo por la importancia que tiene para el país la generación de la energía

eléctrica, sienten lo que sucede en el centro, por ejemplo el deterioro de los equipos y la planta por falta de mantenimiento. Existen trabajadores con más de veinte y treinta años de trabajo, lo que es un orgullo para ellos, a pesar de todas las dificultades existentes se esfuerzan por cumplir los planes que le asignan a la UEB de producción, lo que demuestra el alto sentido de pertenencia que mantienen con la empresa.

7. Sobre la capacitación y los entrenamientos que reciben plantean que existe dificultad en la capacitación, debido a la ausencia de instructores en la UEB de producción, la misma se realiza, pero no por el personal debidamente calificado o certificado, sino por los jefes de turnos y operadores con más años de experiencia.
8. Sobre las perspectivas de la organización dentro de cinco años plantean que deben realizarse proyecciones a corto, mediano y largo plazo de forma general en el mantenimiento de sus áreas interiores las cuales garantizan la generación de energía y el mejoramiento total de la UEB de producción, pues de no realizarse la empresa que hoy proporciona tanto beneficio a la población se verá destruida debido al deterioro progresivo y la falta de atención.

Análisis de la encuesta aplicada de Diagnóstico Organizacional en la UEB de producción “José Martí”.

Para comenzar el análisis de los resultados es necesario realizar una breve descripción de la muestra que participó en la investigación y cuya selección se refirió en el marco metodológico.

La muestra con la que trabajamos estuvo conformada por 26 trabajadores, lo cual representa el 65 % del total de la plantilla cubierta. Distribuido de la siguiente manera: Con relación a la distribución por sexo solo existe 1 mujer y 25 hombres. Respecto a la categoría ocupacional: 3 dirigentes, 10 técnicos y 13 obreros. En cuanto al nivel de escolaridad: 3 de 9no grado, 19 de nivel medio superior, y 4 del nivel superior. La edad promedio oscila entre 20 y 30 años.

Variable: Percepción de la dirección

Valor General: (3.2)

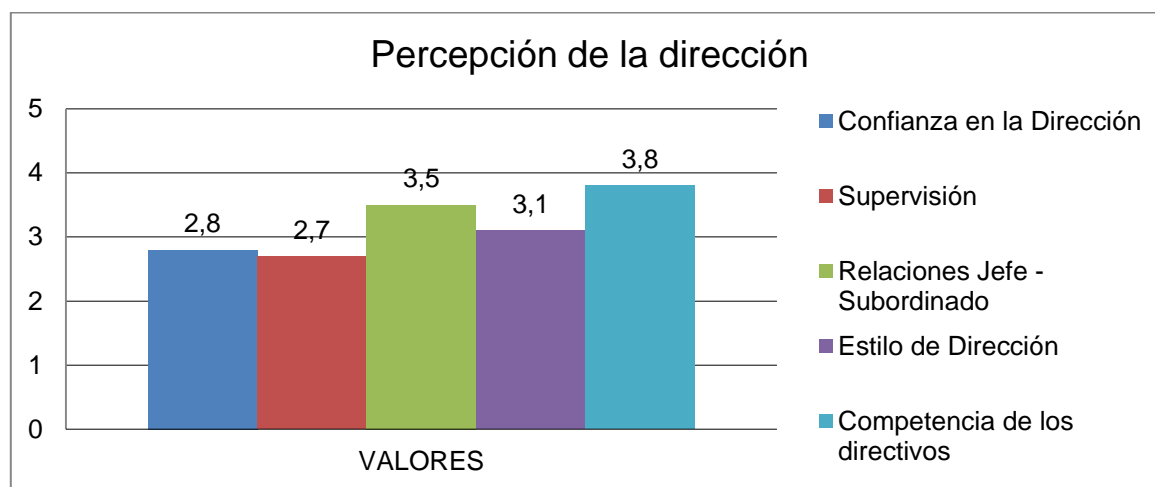


Gráfico 1. Percepción de la dirección.

Fuente: Elaboración propia.

La variable Percepción de la dirección (3.2) constituye una fortaleza de la organización, pero se evidencian fuentes de insatisfacciones en los trabajadores fundamentalmente en la subvariable referida a la Supervisión y Confianza en la dirección, que por su baja puntuación llegan a constituir una debilidad de la empresa. Por medio de las diferentes técnicas utilizadas para la recogida de la información se ha constatado que existen trabajadores que no se sienten conformes al respecto.

Las subvariables que obtienen la más alta puntuación promedio dentro de la variable Percepción de la dirección y se señalan como principales fortalezas son: Competencias de los directivos con un valor medio de (3.8) y Relaciones jefes - subordinados con un valor medio de (3.5).

De modo general los jefes de turno y director de la UEB de producción “José Martí” son valorados como personas responsables, con el conocimiento y la

experiencia necesaria, para la labor que desempeñan, aunque es necesario destacar la despreocupación por parte de los miembros de la dirección general, expresado con un alto nivel de abandono hacia la UEB de producción, por su poco peso en la generación comparado con la UEB Guiteras.

La percepción de la subvariable Estilo de dirección presenta una puntuación media de (3.1), la cual constituye una fortaleza en la organización con fuentes de insatisfacción en los trabajadores.

Según lo referido por los operadores, los directivos de la UEB de producción se comunican de una manera adecuada, en la orientación de las diferentes tareas. Se evidencia un estilo de dirección democrático, dando participación a los trabajadores en la toma de decisiones. Se tienen en cuenta las opiniones y criterios de los subordinados, logrando trabajar en equipo para alcanzar los objetivos comunes. Se escuchan las preocupaciones de los mismos, y se trata de darle solución en la medida de las posibilidades reales.

Los trabajadores manifestaron que el carácter positivo de los estilos de dirección empleados por sus jefes influyen en los resultados de trabajo. Se observó que estos aprecian la manera en que sus superiores los dirigen.

Al analizar la subvariable: Confianza en la dirección con un valor medio de (2.8), indica una debilidad de la organización, lo cual expresa contenidos de insatisfacción en los trabajadores.

Esta valoración es sostenida fundamentalmente por los operadores, estos sienten que no se les reconoce el trabajo realizado. No se tiene en cuenta el factor humano, y se obvia que las personas se cansan con la actividad ante las condiciones no óptimas en las que se trabajan. A través de la observación, las entrevistas y las encuestas los trabajadores reflejan que los dirigentes de la dirección general no resuelven con rapidez los problemas planteados.

Se analizó que la subvariable Supervisión con un valor medio de (2.7) constituye el valor más bajo de la variable Percepción de la dirección y es una debilidad en la organización.

Esta refleja la insatisfacción por parte de los operadores con los métodos que utilizan los integrantes de la dirección general, Se aprecia poca supervisión y el no control suficiente para perfeccionar la calidad del trabajo, por lo que este pierde calidad al no ser controlado adecuadamente. De igual manera, no se utiliza este espacio como una vía de capacitación y entrenamiento de las personas en sus puestos de trabajo, lo cual se considera como algo negativo para garantizar la calidad de las tareas que se realizan. Plantean que el equipo de control que se establece para supervisar el funcionamiento de la UEB de producción va predispuesto a encontrar el error y la mayoría de operadores son vistos de manera negativa.

Variable: Relaciones interpersonales.

Valor general de la variable: (3.7)

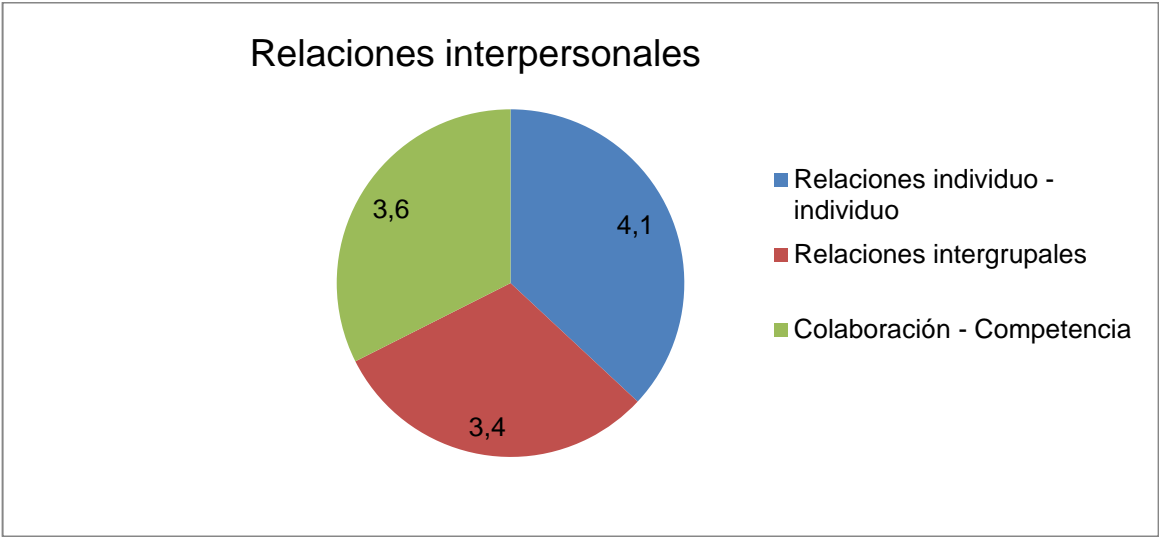


Gráfico 2. Relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia.

En el reconocimiento de los factores que forman la variable Relaciones interpersonales con un valor de (3.7) constituye la principal fortaleza de la organización, que evidencia satisfacción por parte de los trabajadores. Expresa el potencial humano con que cuenta la empresa y los vínculos positivos establecidos, esta potencia un ambiente laboral más ameno.

En el análisis de la subvariable Relaciones individuo - individuo se encuentran resultados que indican una importante fortaleza, con un valor medio de (4.1), ella representa la valoración más alta dada por los trabajadores en la investigación, destacando las relaciones satisfactorias que los miembros de la organización tienen con cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo. Se califican dichas relaciones de muy estrechas, amenas, de cooperación, ayuda, comunicación, solidaridad y no se aprecian conflictos.

Ello permite plantear que existe más cohesión y acercamiento entre los trabajadores de la base, que entre éstos y sus directivos generales.

Al analizar la subvariable Colaboración - competencia con un valor de (3.6) constituye una fortaleza de la organización, aunque se señalan niveles de insatisfacción. Indica que los trabajadores colaboran entre sí en la búsqueda de alcanzar mejores resultados en la labor que realizan, más que competir por ser destacados.

Sin embargo, existen algunas personas que buscan destacarse, pero tienen claridad en que la colaboración por los logros de la empresa y los resultados satisfactorios son mucho más necesarios.

La identificación de los elementos de la subvariable Relaciones intergrupales con un valor de (3.4) constituye una fortaleza de la organización, aunque se señalan niveles de insatisfacción.

Es necesario destacar que las relaciones entre compañeros del mismo turno son buenas, sin embargo hay casos donde la comunicación necesaria, que permite el flujo de información para viabilizar el trabajo, suele dificultarse.

Variable: Identificación con la organización.

Valor general de la variable: (3.2)

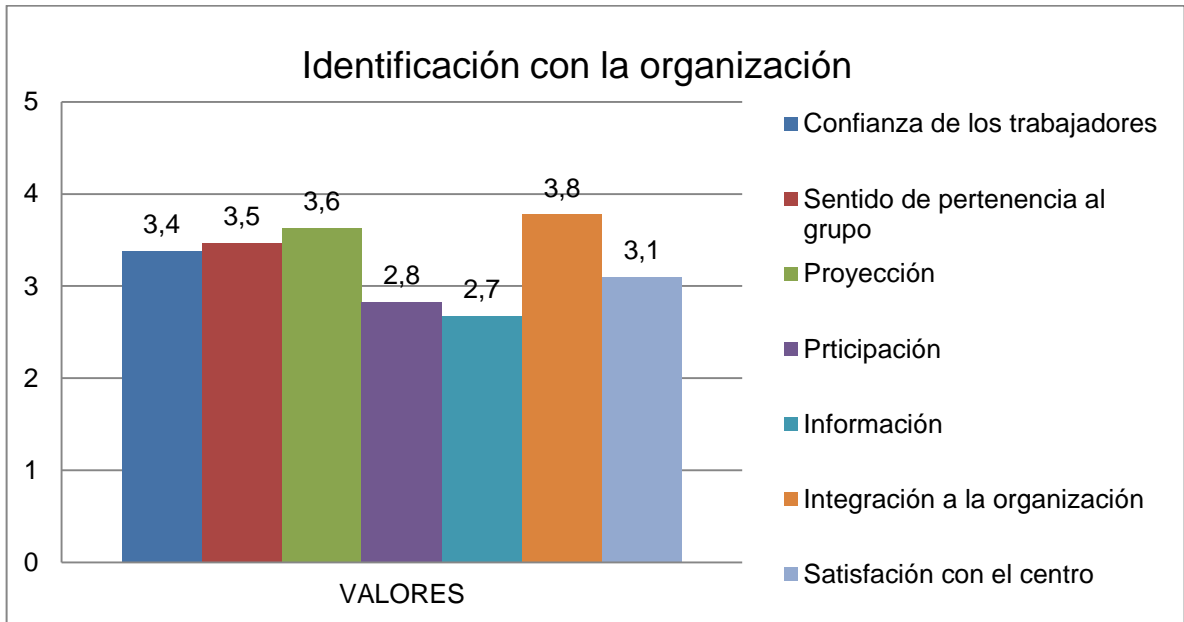


Gráfico 3. Identificación con la organización.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la variable Identificación con la organización alcanzó un valor de (3.2), mostrando satisfacción por parte de los trabajadores, con la presencia de algunas fuentes de insatisfacción.

La evaluación de la subvariable Integración a la organización con un valor de (3.8) constituye un elemento vital en el buen funcionamiento de la empresa, es la puntuación más alta de la variable Identificación con la organización, si tenemos en cuenta que uno de sus objetivos es posibilitar que las metas del sistema sean parte de las metas de cada uno de los trabajadores.

Aunque los valores obtenidos en el análisis de los resultados de la subvariable indican la presencia de satisfacción por parte de los trabajadores, se presentan fuentes de insatisfacción significativas.

Por una parte, podemos señalar que existe motivación laboral en los trabajadores, aunque no satisfacen buena parte de sus necesidades individuales en el ámbito laboral; ello ligado al conocimiento de la importancia que tiene la actividad que realizan (la generación de energía eléctrica para el país). Dicha motivación permite, que la presencia de una conciencia de trabajo, oriente el comportamiento de los miembros de la empresa al aprovechamiento de la jornada laboral en la consecución de las metas organizacionales.

Sin embargo, en el plano personal, los trabajadores señalan que vivencian poco protagonismo en los éxitos y fracasos de la organización, debido a la pobre participación en la vida activa del centro.

Después de analizar la subvariable Proyección se comportó con un valor de (3.6), indica una fortaleza para la organización, con algunas fuentes de insatisfacción por parte de los trabajadores. Esta subvariable evalúa la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en su puesto de trabajo, así como la tendencia a continuar laborando en el mismo.

De modo general los operadores expresan una alta motivación por continuar laborando en este centro, debido a la importancia que tiene para el país el servicio que prestan para el desarrollo de la economía nacional y las propias características del trabajo en operaciones que es bastante atrayente desde el punto de vista profesional; por lo que ellos no manifiestan deseos de cambiar de puesto de trabajo, aunque consideran que en dicho puesto no pueden satisfacer sus necesidades fundamentales. Este criterio está relacionado, no al contenido propio de la actividad laboral que realizan, sino a la insatisfacción presente con relación a la política de retribución y estimulación.

La percepción de la autora al analizar la subvariable Sentido de pertenencia al grupo evalúa el grado de satisfacción de los trabajadores con sus grupos de trabajo, toma en consideración las valoraciones sobre: el sentido de pertenencia grupal y la satisfacción de las necesidades de afiliación al interno de la organización. Dicha subvariable obtuvo valor medio de (3.5) que indica una fortaleza para la organización, con algunas fuentes de insatisfacción. Estos resultados tienen que ver con las relaciones intergrupales, porque a través de la afinidad que han desarrollado entre ellos, se potencia el trabajo y los sentimientos de unidad, costumbres y tradiciones, elementos que fortalecen la cultura organizacional.

En estos momentos existe insatisfacción por parte de los operadores, porque se han dejado de realizar las iniciativas que potencian el trabajo y la unidad del grupo como son: las celebraciones de cumpleaños colectivo, la planificación de visitas a trabajadores enfermos en sus casas, celebración de actividades recreativas en saludo a fechas señaladas.

Se analizó que la subvariable Confianza en los trabajadores con un valor de 3.4 muestra satisfacción, aunque con fuentes de insatisfacción.

Cuando en la UEB de producción se ausenta algún directivo, se sustituye por un miembro del grupo de trabajo con las competencias requeridas, de acuerdo a los niveles de mando establecidos. Ello denota que se tiene cierta confianza en las competencias de los trabajadores y en sus capacidades técnicas. No obstante, el comportamiento de los directivos generales ante estas situaciones evidencia que la confianza mostrada tiene un carácter meramente formal, ya que en la práctica existen muchas limitaciones para el desempeño de los sustitutos.

Se pudo determinar que la subvariable Satisfacción con el centro con un valor medio de (3.1) evidencia satisfacción con fuentes de insatisfacción en los operadores.

Existe una alta valoración respecto a la importancia que posee la organización en cuanto a su objeto social y la dimensión que tiene desde el punto de vista nacional, por lo que aparece un sentimiento de orgullo por pertenecer a dicho centro compartido por todos los trabajadores.

Es necesario destacar que esta valoración positiva, se ve afectada por el criterio de que existe poco interés de los miembros de la dirección general en el bienestar de los trabajadores, no se muestran satisfechos debido al desinterés que existe en el centro por el bienestar de los mismos; apoyados en sus condiciones de trabajo: escasez de recursos y de medios de protección, áreas de pantrys, escasa ventilación e iluminación, salideros de vapor (en el sótano), dificultades con el transporte, ausencia de taquillas para los trabajadores, condiciones constructivas desfavorables de la instalación y malas condiciones higiénicas.

En el caso de la subvariable Participación con un valor de (2.8) destaca la presencia de debilidades para la organización y gran insatisfacción por parte de los trabajadores.

La razón fundamental de las dificultades que se observan radica en que los espacios de participación de los operadores no son eficaces y no se corresponden con las consideraciones y reclamos de los mismos, al no tenerse en cuenta sus criterios. Los mismos señalan que quisieran tener una participación más activa en la vida del centro. Estos niveles de participación son elevados a lo interno de los grupos, y debe profundizarse en el trabajo de los llamados órganos colegiados de dirección (consejo de dirección, consejo de administración y consejos de calidad).

La empresa cuenta con los espacios de las asambleas de afiliados, los balances económicos y el PCC, que por derecho del trabajador constituyen una vía para la expresión de sus inquietudes. En estos espacios los trabajadores no siempre encuentran la respuesta que necesitan ante sus problemáticas, lo que genera falta de credibilidad. Esto afecta la motivación de los miembros de la empresa por participar en las decisiones e implicarse en el futuro de la misma.

La subvariable Información es un factor muy relacionado con la comunicación, al ser uno de los componentes imprescindibles que posibilitan este proceso. Muestra el valor más bajo de la variable Identificación con la organización, evidenciándose insatisfacción en los trabajadores de manera general con una puntuación media de (2.7) puntos, dada por la manera poco interactiva con que se hace. No se tiene la información necesaria de la mayoría de las cosas que acontecen en la organización, asociadas al puesto de trabajo concreto del trabajador. Los mensajes que se transmiten son de carácter meramente informativos, poco comunicativos y relacionales. El Sistema de información se desarrolla por diferentes vías, predominando aquellas que no propician un contacto directo, incluso cuando está presente, se limita a la trasmisión, dando poco espacio para la retroalimentación. Ello obstaculiza la calidad del desempeño.

De manera general, los trabajadores perciben como insuficiente la información que poseen acerca de los temas que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa. Por su parte, el Sindicato como organización que responde a los intereses de los trabajadores, no cumple eficazmente sus tareas. Los trabajadores reconocen que las informaciones brindadas de igual forma por esta organización no resultan suficientes, pues su dirección no trabaja con la calidad necesaria en función de los trabajadores.

Variable: Percepción del funcionamiento del centro.

Valor general de la variable: (3.1)

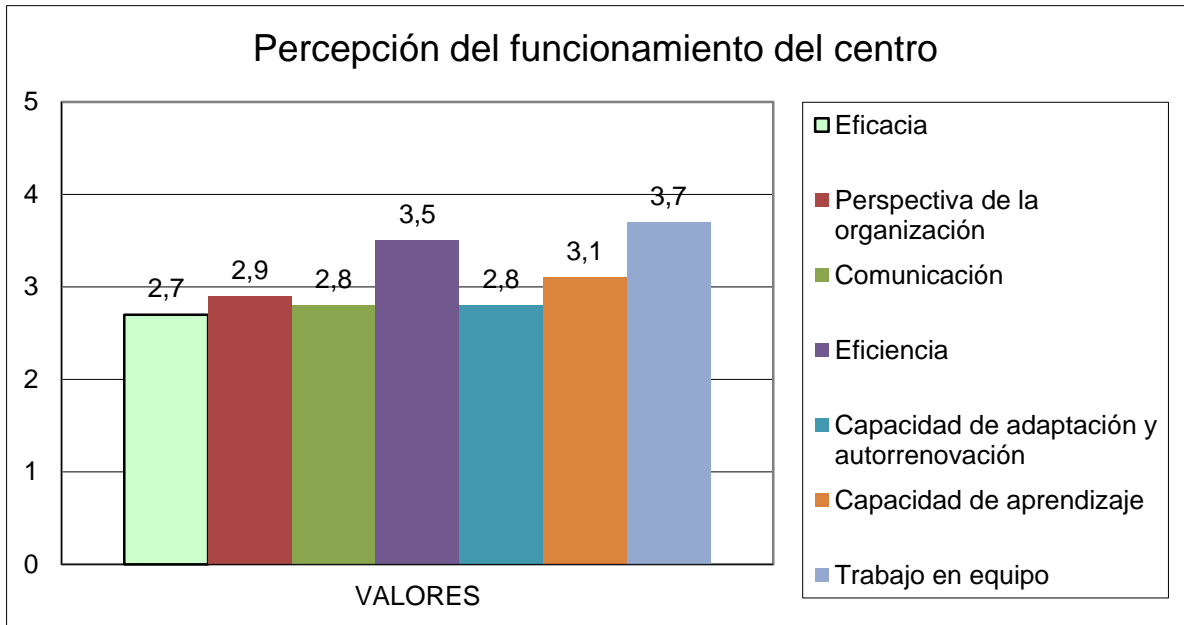


Gráfico 4. Percepción del funcionamiento del centro.

Fuente: Elaboración propia.

Se pudo observar que la variable Percepción del funcionamiento del centro se comporta con un valor de (3.1), esto indica la presencia de satisfacción en los trabajadores, aunque con fuentes de insatisfacción.

La subvariable Trabajo en equipo es la que más alto valor alcanza (3.7) que permite hablar de satisfacción y una posible fortaleza desde el punto de vista socio – psicológico en el centro. Evidenciándose con la manera en la cual se trabaja en conjunto en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales. La solución de los problemas que existen en la empresa también se enfrenta en equipo. Distingue un buen desarrollo del trabajo, se fundamenta en que existe una conciencia generalizada de que los resultados del trabajo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros y no del trabajo independiente.

El trabajo en equipo permite en la organización una mayor estimulación y apoyo mutuo para viabilizar la actividad que se realiza. Se aprecia un ambiente de colaboración y simpatía entre los trabajadores sustentado por las relaciones interpersonales que son una fortaleza en la empresa y funcionan no sólo como un modo de efectuar con mayor efectividad la jornada, sino como canalizador de las insatisfacciones propias de las condiciones de trabajo.

De manera general, los trabajadores consideran que el trabajo en equipo que se realiza en la empresa es fructífero para el logro de las metas organizacionales, teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento de los miembros de la organización, elemento vital para el funcionamiento adecuado de esta empresa.

Con respecto a la subvariable Eficiencia, obtuvo un valor de (3,5). Según lo referido por los trabajadores de la empresa, consideran que el trabajo que realizan se pudiera realizar con un costo menor. Creen que se pudieran controlar más los recursos que tiene la empresa para llevar a cabo su gestión, no obstante, existen dificultades que los miembros de la empresa ubican en los asuntos estéticos de la base, los problemas higiénico-sanitarios que presenta y la falta de mobiliario de oficina. Todo esto afecta en cierta medida la eficiencia.

En la percepción de la subvariable Capacidad de aprendizaje con un valor medio de (3.1) se aprecia una tendencia a la satisfacción con fuentes de insatisfacción en los trabajadores.

En la entidad, según la percepción de la mayoría de los miembros de la organización, para solucionar los problemas se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores.

Es necesario destacar que en la organización no se aprovechan las diversas vías existentes para compartir conocimientos, como son: las reuniones del Consejo de Dirección, los Consejillos y las Asambleas del Sindicato; el intercambio cotidiano entre todos los trabajadores; trabajo en equipo como exigencia laboral y en menor grado, el correo electrónico que posee una minoría de la organización (principalmente los miembros del Consejo de Dirección).

Los resultados obtenidos en la subvariable Perspectivas de la organización con un valor medio de (2.9) evidencian una gran debilidad en la organización, con insatisfacción total en los trabajadores asociada principalmente a la percepción que tienen los mismos acerca de la organización, por el deterioro progresivo y la falta de atención.

No obstante se señala que las dificultades planteadas en los espacios de reuniones, debates, matutinos y encuentros de otra orden no son tenidas en cuenta por la dirección general o al menos no encuentran solución, pues los problemas persisten y no van en vías de resolverse.

En la investigación se observa un comportamiento bajo de las subvariables Comunicación, Capacidad de adaptación y Autorrenovación, se muestran con idénticos resultados con un valor medio de (2.8), se destaca la presencia de debilidades para la organización, lo que nos indica insatisfacción total de los trabajadores.

En relación a la subvariable Comunicación los miembros de la UEB de producción plantean la necesidad de mejorar las reuniones que movilicen a buena parte del personal, en aras de convertirlos en espacios productivos, en los cuales se pueda mantener informados a los trabajadores acerca de la comunicación de temas o cuestiones importantes, el manejo de intereses laborales, el cumplimiento de las metas y darle respuesta a sus inquietudes. Muchas veces la comunicación se produce vía correo electrónico, lo cual representa una fortaleza para el centro, en el sentido del avance tecnológico que posee, pero a su vez, contribuye a que se pierda el contacto interpersonal directo, cara a cara, vital para el éxito de los procesos comunicativos.

Por otra parte, los trabajadores consideran que la comunicación de los directivos generales hacia sus subordinados va orientada a lo que debe hacerse y no prima una actitud de escucha y comprensión del subordinado, vinculada a escuchar y atender las necesidades del hombre.

Estos valores que muestra la subvariable Capacidad de adaptación y Autorrenovación del centro evidencian el criterio de que la organización posee incapacidad para adecuarse a los cambios que se producen en su entorno, así como la desconfianza de sus trabajadores en el potencial que representan para enfrentarlos sin dificultades. Señalan que se debería tener más en cuenta lo que está ocurriendo en el mundo, en lo relacionado con el desarrollo tecnológico y de la información. Se debe actuar de manera proactiva, adelantándonos a los posibles cambios y transformaciones sociales, ya que en ocasiones se reacciona ante los mismos.

La subvariable Eficacia con un valor medio de (2.7) representa una debilidad para la organización y una fuente de insatisfacción total. Aunque existe una valoración generalizada de que el servicio que brinda la empresa cumple con los parámetros de calidad, no obstante, se expresa insatisfacción relacionada con el hecho de que las tareas que se planifican en el centro no se coordinan adecuadamente y no se consulta con los trabajadores de la base acerca de la importancia o no de las mismas; casi siempre aparece una actividad extra que no se incluye dentro del contenido de trabajo.

Variable: Satisfacción con el trabajo

Valor General: (2.7)

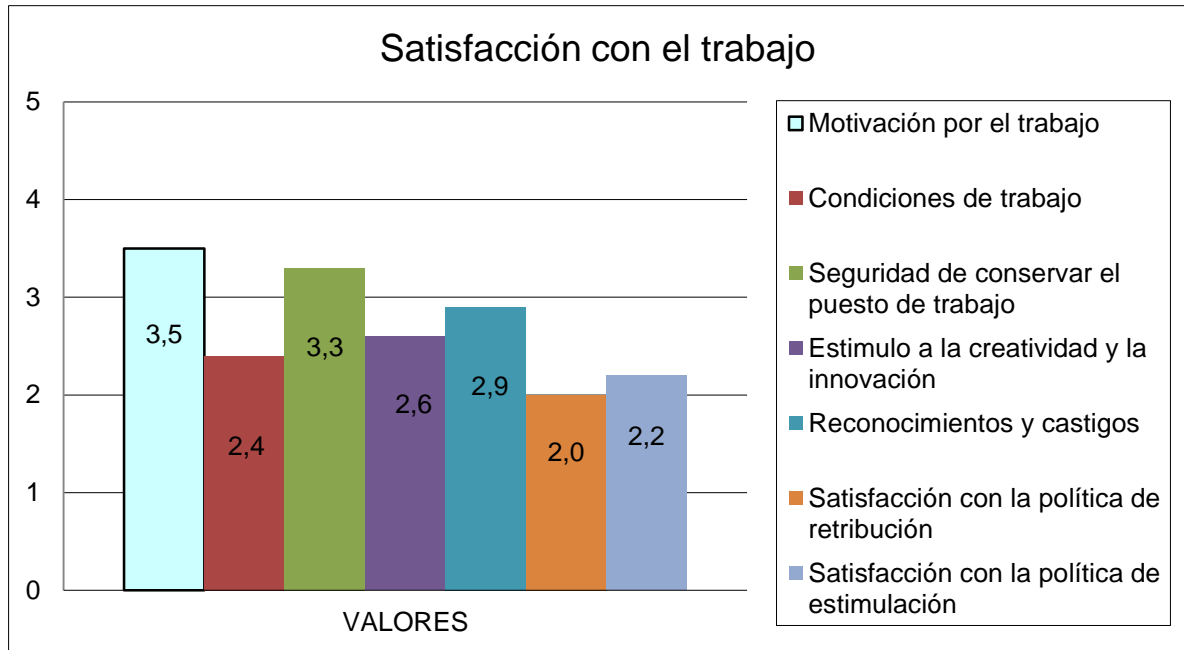


Gráfico 5. Satisfacción con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La variable Satisfacción con el trabajo con un valor medio de (2.7), obtuvo la menor puntuación en la investigación lo que indica una fuerte presencia de insatisfacción en los trabajadores. En este sentido las subvariables que más influyeron fueron: Satisfacción con la política de retribución con valor medio de (2.0), Satisfacción con la política de estimulación (2.2) y Condiciones de trabajo (2.4).

Los miembros de la empresa muestran una alta motivación por la actividad que realizan. La subvariable Motivación por el trabajo obtuvo una puntuación media de (3.5). Esta es la de más alta puntuación de toda la variable. Lo que indica una posible fortaleza, a su vez consideran muy importante su trabajo y representan su actividad como uno de los principales motivos de su vida. Esto se encuentra muy

relacionado con el conocimiento de la relevancia de la actividad que realizan y la importancia del objeto social de su trabajo para el país (generación de energía eléctrica). La motivación manifestada se traduce en un esfuerzo diario por mejorar la calidad y rapidez del trabajo que se realiza.

Según el valor arrojado por la subvariable Seguridad por conservar el puesto de trabajo con un valor medio de (3.3), indica la presencia de una fortaleza en la organización con fuentes de insatisfacción en los trabajadores.

De cierta manera los trabajadores se sienten seguros de mantenerse en el puesto de trabajo en el que actualmente se desempeñan. Consideran que las personas tienen las competencias laborales adecuadas para ocupar sus cargos, lo que favorece en buena medida dicha seguridad. Pues se consulta con ellos previamente antes de trasladarlos para otro puesto de trabajo.

Sin embargo, se aprecia, cierta incertidumbre sobre el futuro de la organización lo que no genera satisfacción en los trabajadores. En este sentido, algunos se sienten inseguros, temen que cierre la organización debido al deterioro constructivo de la misma y la falta de mantenimiento a algunas partes de su estructura (fundamentalmente en la caldera que tiene muchos salideros de gases y tuberías en muy mal estado).

Al analizar la subvariable Reconocimientos y castigos con una puntuación media de (2.9) representa una debilidad para la organización, aunque se considera que la organización enseña a los trabajadores a realizar su trabajo de la mejor manera, las sanciones y los reconocimientos no logran la eficacia para la cual están diseñados. Se estila por regla general en la UEB de producción el castigo de los errores con medidas que afectan en la mayoría de las veces a los ingresos económicos de los trabajadores por concepto de estimulación, y por el contrario se obvia totalmente el reconocimiento a los trabajadores que se destacan positivamente.

El sentimiento de pobre reconocimiento de la labor que realizan los trabajadores descansa en la actividad y el rendimiento que presentan, el cual es impulsado por la elevada motivación laboral que poseen. La vivencia negativa de los trabajadores está relacionada también con las condiciones de trabajo no óptimas que llevan a realizar una tarea con un esfuerzo adicional, que aunque contribuye al rendimiento y logro de los objetivos laborales de la empresa, no es retribuido con otros factores que puedan beneficiar al trabajador.

De esta forma no se pueden congeniar las metas organizacionales con las personales, lo cual desencadena una vivencia de insatisfacción laboral.

La subvariable Estímulo a la creatividad y la innovación, con un valor medio de (2.6) se relaciona con la percepción de los trabajadores acerca de que no son estimulados. De forma general, los operadores plantean que no participan en los movimientos de la ANIR y el Forum y que en la mayoría de las ocasiones no se tienen en cuenta sus criterios para la solución de las problemáticas de la UEB de producción.

La subvariable Condiciones de trabajo constituye el punto medular que dificulta el estado emocional positivo de los trabajadores, es considerado por todos como una debilidad en la organización con un valor medio de (2.4).

Ello está dado por la falta de recursos materiales, instrumentos para llevar a cabo tareas, inmuebles con muchos años de explotación y deterioro. Existen serias dificultades y carencias de equipamiento en función del servicio. Los mantenimientos periódicos y las reparaciones capitales se realizan esporádicamente. A esto se une que los productos o materiales no tienen la calidad que se exige; ausencia de uniformes con mangas largas para evitar quemaduras, problemas con el transporte, se requiere aumentar el número de carros por área o mejor planificación del horario de salida y mala calidad en la confección de los alimentos.

Todo ello conlleva a que el estado emocional de los trabajadores sea negativo y deteriora la satisfacción con el trabajo. Debemos aclarar que la solución de muchas de estas condiciones no depende de la dirección de la organización, sino del organismo superior; pero hay acciones que pudiera realizar la dirección general del centro para que estas malas condiciones laborales no entorpezcan el buen desarrollo de la actividad y así poder elevar el bienestar y satisfacción con el trabajo.

La percepción de la subvariable Satisfacción con la política de estimulaciones con un valor medio de (2.2), indica debilidades en la organización con fuentes de insatisfacción.

De forma general, no se aprecia que exista una política de estimulaciones estable que tenga en cuenta la justeza de su aplicación acordes con los resultados que se obtienen. Se evidencia que falta asumir un papel decisivo en el reconocimiento público y moral por parte del sindicato y la dirección deneral de la empresa.

Esta situación hace que no se aprecie el trabajo de operaciones y sea evidente la no existencia de una estimulación material en la organización, que contribuya a incentivar al trabajador por los resultados que obtiene en su actividad.

La subvariable: Satisfacción con la política de retribución con un valor medio de (2.0), es considerada el valor más bajo de esta variable, indicando una debilidad importante en la organización y con presencia de marcada insatisfacción en los trabajadores. Este es un elemento que no depende de la organización, pues la política de retribución está determinada por los reglamentos y sistemas de pagos aprobados por la Unión Nacional Eléctrica como organismo rector de la energía eléctrica en el país.

El elemento central a tener en cuenta es la insatisfacción marcada con el salario que reciben los trabajadores, el cual consideran que no alcanza para satisfacer las necesidades individuales, pero además, que no se corresponde con el contenido del trabajo que realizan. Se debe aclarar que esto se manifestó con mayor fuerza

en las áreas operativas, no así en la parte técnica o de oficinas, donde los salarios son altos. En este sentido señalan que el trabajo que realizan se encuentra muy por encima del salario que devienen. A este elemento atribuyen la causa fundamental de que algunos trabajadores decidan abandonar la organización, lo cual es un problema en este momento, afectando los índices de fluctuación laboral.

Podemos relacionar este elemento con las políticas de estimulaciones, aunque se manifiesta insatisfacción con las mismas, porque no se aplican de forma adecuada los estímulos morales ni materiales.

Variable: Política de Recursos Humanos y seguridad y salud en el trabajo

Valor general: 3.1

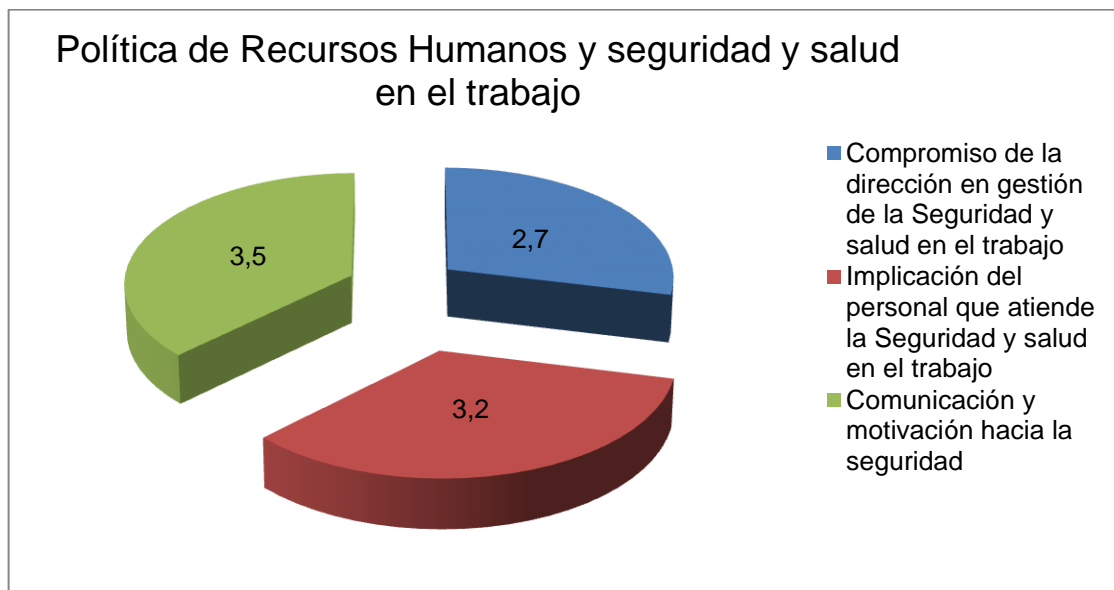


Gráfico 6. Política de Recursos Humanos y seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La variable Políticas de Recursos Humanos concebida como la percepción de los trabajadores de la organización acerca de la gestión del capital humano, desarrollada por los directivos del centro y la valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas; obtuvo un valor medio de (3.1), que se percibe de forma negativa mostrando una debilidad en la organización que denota la presencia de insatisfacción por parte de los trabajadores.

La subvariable Comunicación y motivación hacia la seguridad se percibe de forma positiva con un valor medio de (3.5), indica la presencia de una fortaleza en la organización con fuentes de insatisfacción en los trabajadores. Al respecto se señala como mayor fortaleza el conocimiento que poseen los trabajadores sobre las medidas de seguridad y como fuentes de insatisfacción, algunas dificultades en el proceso de comunicación entre los jefes de brigada y los técnicos y especialistas que atienden la seguridad en el trabajo.

La subvariable Implicación del personal que atiende la Seguridad y salud en el trabajo se percibe de forma positiva con un valor medio de (3.2), que se valora como la existencia de cierta satisfacción en los trabajadores y una fortaleza para la organización, aunque con algunas fuentes de insatisfacción. Al respecto los trabajadores plantean que la gestión de los técnicos de seguridad y salud en el trabajo a veces no es la mejor pues persisten los mismos problemas durante mucho tiempo y se agravan con el poco seguimiento que hacen los técnicos a las “no conformidades” o los “reportes” que se hacen sobre las posibles situaciones que pueden afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

La subvariable Compromiso de la dirección en la gestión de la Seguridad y salud en el trabajo vista como la percepción del trabajo de los directivos en función de la seguridad y salud en el trabajo, se percibe de forma negativa con un valor medio de (2.7) que indica una debilidad para la organización e insatisfacción por parte de los trabajadores. Al respecto los operadores plantean que se evidencia poca preocupación por parte de los directivos por la Seguridad y salud en el trabajo, se mantienen las mismas averías, salideros de gases y condiciones nocivas para la salud durante mucho tiempo, falta la iluminación en las zonas del sótano así como

en otras áreas (muy peligrosas por los equipos que contienen); no se garantizan los chequeos médicos periódicos y la asistencia al profilactorio de los trabajadores expuestos a condiciones laborales adversas es nula, además de que la capacitación que perciben relativa a la Seguridad y salud en el trabajo es muy poca y no se realizan las inspecciones de los diferentes niveles (porque no conviene que salgan a la luz pública tantas deficiencias).

Variable: Administración estratégica.

Valor general de la variable: (3.2)

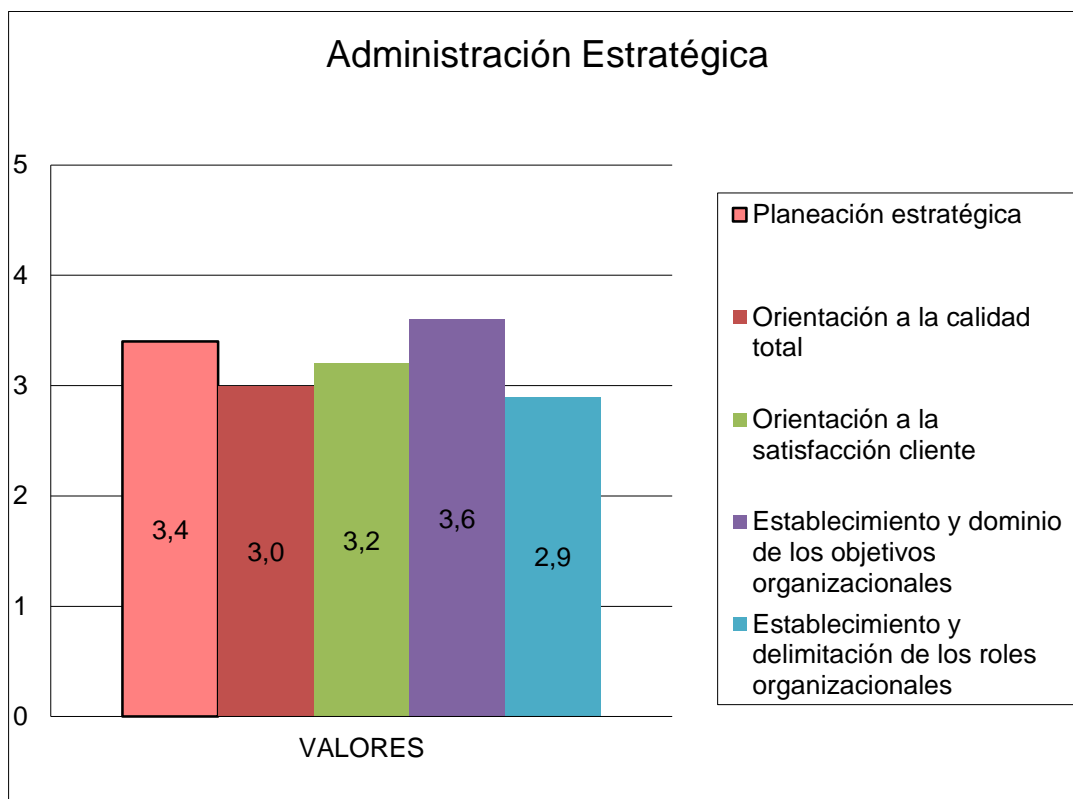


Gráfico 7. Administración estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

La variable Administración estratégica, muestra la valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro se orientan hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado por la elaboración y puesta en práctica de dichas estrategias. Con un valor medio de (3.2), es la segunda variable de mayor puntuación, indica fortaleza para la organización con elementos de insatisfacción.

La subvariable Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales con un valor medio de (3.6), evidencia valores que indican fortaleza para la organización y satisfacción en los trabajadores, al ser la de mayor puntuación en la variable. Marca el grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales, así como su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo. El comportamiento de este elemento es elevado, lo cual expresa la utilidad y contribución que le ven los trabajadores a la definición de los objetivos organizacionales y su cumplimiento; la consideración general acerca de la claridad de las metas que pretende la organización y su conocimiento por parte de los miembros. Esto es clave en el logro de acciones eficaces en la práctica, a favor del mejoramiento del centro.

La subvariable Planeación estratégica se relaciona al modo en que las metas del centro se llevan a cabo mediante estrategias coherentes, no sólo con respecto a los objetivos organizacionales, sino en la práctica. Muestra un valor medio de (3.4) que indica fortaleza para la organización pero con fuentes de insatisfacción por parte de los trabajadores.

Estos perciben que los planes de producción no se ajustan a las condiciones concretas con las que se desarrolla el proceso de generación, plantean que en ocasiones se logra el cumplimiento de dichos planes en detrimento de los procesos de mantenimiento, lo que aumenta el deterioro de las maquinarias, el número de averías y salidas de línea no programadas (término que se le da al cese repentino de la generación).

La subvariable Orientación a la calidad total con un valor medio de (3.0), muestra valores satisfactorios según los criterios de los trabajadores, aunque con elementos de insatisfacción.

Los trabajadores aprecian que el objetivo número uno del centro está orientado hacia la calidad de los servicios que se prestan, que se concretan en el proceso de generación de la energía eléctrica y su puesta en línea para su uso por el sistema electroenergético nacional para lo cual debe cumplir obligatoriamente con los parámetros de frecuencia y voltaje establecidos, por lo que si no se cumple con los estándares de calidad exigidos no se puede ofrecer el producto final al cliente.

La subvariable Establecimiento y delimitación de roles organizacionales, vista como la valoración del grado de claridad que poseen los trabajadores con relación a su rol para la organización y las expectativas del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol obtuvo un valor medio de (2.9) fue la de menor puntuación que indica la principal debilidad de esta variable para la organización.

Es necesario destacar que las mayores dificultades están determinadas por el grado en que los trabajadores reconocen si su trabajo cumple con los parámetros de calidad requeridos. Lo cual señala también dificultades en los procesos de evaluación del desempeño como parte del sistema de gestión de los recursos humanos.

Análisis de las sesiones de las dinámicas grupales

La dinámica transcurrió de la manera que se había planificado. La asistencia fue del ciento por ciento y los trabajadores que participaron se comportaron adecuadamente y con mucho interés en el tema propuesto. En un primer momento se les recordó la intención que tiene la investigación y la importancia que puede representar la misma para los intereses de la empresa, así como para ellos. Se les informó de su carácter anónima, teniendo en cuenta en todo momento la ética profesional. Esto les agradó, y plantearon la necesidad de hacerlo más a menudo, para el bienestar de la empresa y de los trabajadores de la misma.

Al inicio de las sesiones los participantes se mostraban ligeramente indiferentes, con cierta incertidumbre hacia los objetivos del trabajo, además se observó cierta resistencia.

Posteriormente en el debate hubo mucho frenesí y muestras de enojo e inconformidad relacionado con las condiciones laborales en la empresa. Este estado anímico era generalizado.

Atendiendo a toda la información obtenida en el análisis de las diferentes técnicas a continuación se procede a la construcción de la matriz DAFO:

Debilidades reflejadas

- ✓ Malas condiciones en las que se realiza la producción (altos niveles de ruido, salideros de gases en caldera y vibraciones).
- ✓ Dificultades con los medios de protección (botas, overoles, fajas; en ocasiones deteriorados o con dificultades en el proceso de reposición).
- ✓ Inestabilidad en los servicios de transportación a los trabajadores.
- ✓ Mala elaboración y surtido de los alimentos
- ✓ Deterioro de las instalaciones higiénico-sanitarias de la UEB de producción (mal estado de los baños y problemas con el suministro de agua).
- ✓ Injusto sistema de pago a los trabajadores (por debajo de lo que deberían pagar)
- ✓ Problemas con el horario de trabajo y descanso (al aumentar la fluctuación laboral en la UEB de producción se han aplazado los descansos y vacaciones programadas por la carencia de personal capacitado para asumir las responsabilidades).
- ✓ No realización de los chequeos médicos periódicos a los trabajadores expuestos a condiciones desfavorables.
- ✓ Dificultades en el proceso de capacitación y formación de operadores.
- ✓ Poco respaldo de la dirección general ante las demandas que la organización realiza para atender las necesidades que aparecen.

Amenazas reflejadas

- ✓ La cercanía de otras empresas con iguales necesidades de personal.
- ✓ Inestabilidad en los abastecimientos de piezas de repuesto e insumos a las empresas que ofertan los servicios de alimentación y transporte a los trabajadores.
- ✓ Insuficiente asignación de fuerza calificada por parte del Ministerio de trabajo.
- ✓ Estar insertada en un entorno que ofrece múltiples opciones laborales a los trabajadores (Polo turístico de Varadero).
- ✓ Situación económica actual del país.
- ✓ Regulaciones y normativas que imposibilitan la realización de cambios a la política de retribución.

Fortalezas reflejadas

- ✓ Motivación y voluntad para el trabajo en equipo y la solución de los problemas de la UEB de producción.
- ✓ Alto sentido de pertenencia de los trabajadores.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales en el colectivo.
- ✓ Preparación de los jefes de turno y el personal técnico de la UEB de producción.
- ✓ Alta satisfacción de los trabajadores con la labor que realizan.
- ✓ Existencia de claridad en los objetivos y metas de la organización por parte los trabajadores
- ✓ Alto nivel de confiabilidad por parte de la dirección en los trabajadores
- ✓ Alto grado de cohesión en los grupos de trabajo.

Oportunidades reflejadas

- ✓ La importancia que tiene la empresa para el sistema energético nacional por su localización geográfica (que garantiza el suministro de energía eléctrica en caso de una avería a la Central Termoeléctrica Antonio Guiteras).

- ✓ El creciente interés de la Unión Eléctrica en potencializar el trabajo de los operadores del sistema que permitirá el seguimiento y la atención a las mayores problemáticas del personal que garantiza la generación de la energía eléctrica en Cuba.
- ✓ Posibilidad de cubrir puestos en las áreas claves de la empresa con jóvenes del servicio militar activo.
- ✓ Existencia de convenios con los politécnicos del territorio que forman técnicos de especialidades afines a las necesidades de la empresa.

3.2. Análisis integrador

El análisis por variables y subvariables de carácter socio – psicológico realizados con anterioridad permite arribar a un diagnóstico del estado actual de la empresa.

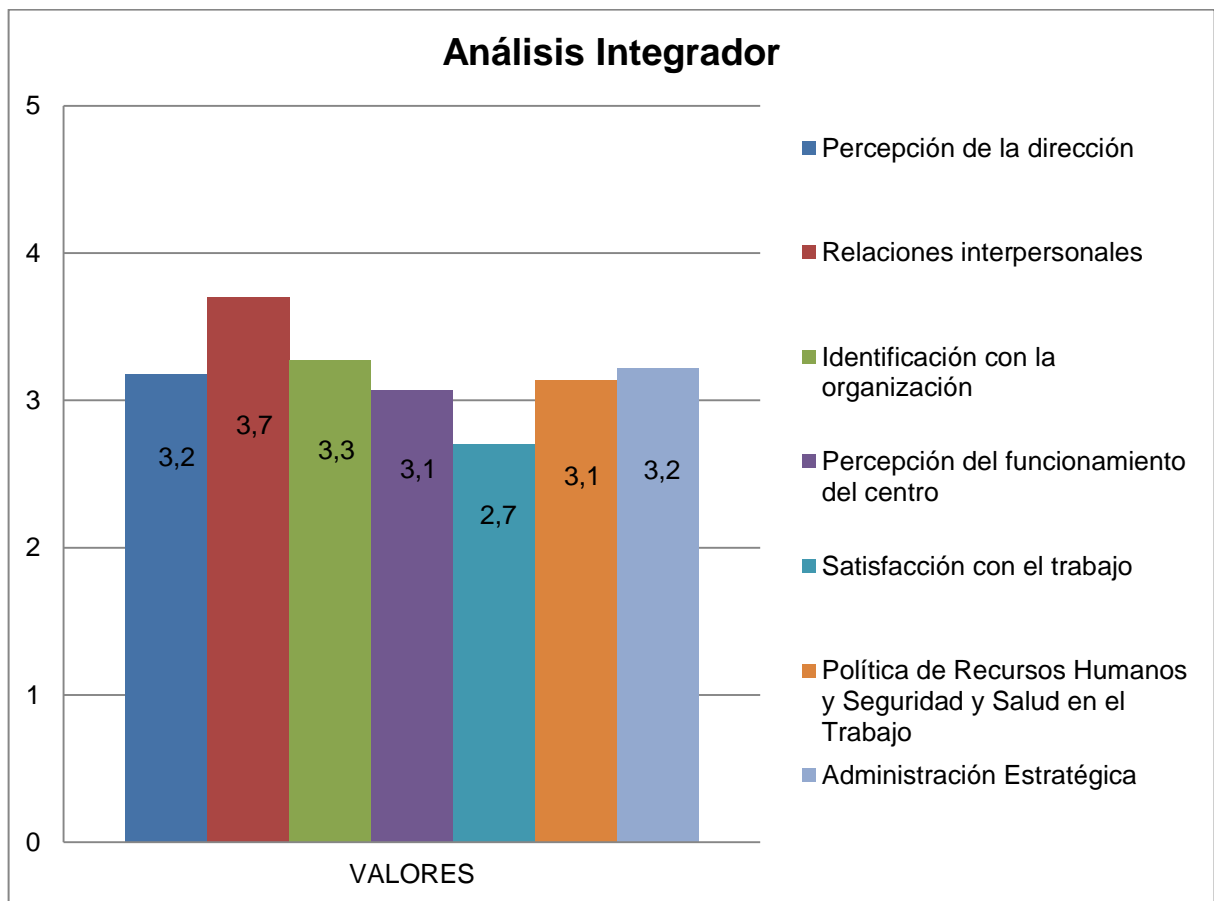


Gráfico 8. Análisis Integrador.

Fuente: Elaboración propia.

Como se visualizan en la tabla que los resultados del comportamiento de las variables evidencian una tendencia hacia la satisfacción de los trabajadores con fuentes de insatisfacción; que se relacionan fundamentalmente con las variables: Satisfacción con el trabajo y la Política de recursos humanos y la Seguridad y la salud en el trabajo.

La variable Percepción de la dirección en la UEB de producción es valorada como una fortaleza para la organización aunque indica la presencia de algunas fuentes de insatisfacción para los trabajadores.

Las puntuaciones obtenidas y los criterios expresados en las dinámicas grupales realizadas evidencian que en la UEB de producción “José Martí” se tiene una imagen favorable de sus directivos. En tal sentido los elementos que ofrecen mayor satisfacción se relacionan con la preparación técnica, su experiencia, las relaciones que mantienen con los subordinados y el adecuado manejo de los conflictos que se producen al interno de la UEB de producción. Las relaciones con los jefes de turno son valoradas como favorables, esto es potencializado por la buena comunicación entre estos y sus subordinados.

Los procesos de supervisión al interno de la UEB de producción muestran algunas dificultades sobre todo por la poca utilización de las inspecciones como vía de mejora continua en la organización y el poco uso de los resultados de las mismas. En tal sentido los elementos que ofrecen mayor insatisfacción se relacionan con la justicia y la imparcialidad en los procesos de toma de decisiones y el adecuado uso de recompensas y castigos al interno de la misma.

A su vez la valoración del tratamiento a la UEB de producción por parte de la dirección general de la empresa es negativa, los trabajadores se quejaron en reiteradas ocasiones por el abandono y la despreocupación de algunos de los directivos generales de la empresa hacia la UEB de producción, evidenciado en el estado constructivo de las áreas, las condiciones de trabajo, la inestabilidad con la

calidad del servicio de alimentación y poca atención a los criterios y opiniones de los trabajadores.

Los trabajadores consideran que aunque se trata de realizar un proceso justo en los reconocimientos y castigos al interno de la UEB de producción, aplicándose las sanciones en correspondencia con la falta cometida o los errores de operación, existe cierta insatisfacción en lo referido a la estimulación por el buen desempeño, la cual se basa esencialmente en el reconocimiento de los trabajadores destacados en las asambleas del Sindicato y cierto estímulo monetario ante el cumplimiento de los indicadores de productividad.

Ante esta situación los trabajadores plantean que se necesita buscar otras vías para la estimulación y el reconocimiento a los mismos y también de las áreas destacadas, potenciando el trabajo de las áreas de explotación que tienen un gran peso en los resultados económicos de la empresa. En tal sentido consideran la necesidad de redimensionar el sistema de estimulación aprobado para la empresa, pues este se basa solamente en los indicadores preestablecidos por la UNE que a veces no se pueden cumplir por cuestiones ajenas a los trabajadores.

Por su parte, el estilo de dirección presente en la UEB de producción es el democrático, se fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y las relaciones formales que se establecen potencian la presencia de un clima socio – psicológico adecuado. Sin embargo, los trabajadores demandan de los directivos de la dirección general de la empresa, que se acerquen más a ellos en el plano informal y que estén más al tanto de sus problemas personales, de modo que puedan ejercer una labor educativa más integral e individualizada.

En sintonía con la valoración de la dirección de la UEB de producción se encuentra la percepción de la variable Relaciones interpersonales, que es vista como una posible fortaleza para la organización según los trabajadores.

Las relaciones que se establecen entre los diferentes individuos a lo interno de los grupos están basadas en el respeto y la colaboración mutua y abarcan aspectos relacionados con el trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a

la par de elementos que fundamentan la presencia de relaciones informales satisfactorias, que trascienden los marcos de la actividad laboral.

Las diferentes áreas de la empresa establecen relaciones de trabajo positivas entre ellos, se observó que la comunicación inter - áreas era fluida, aunque en ocasiones se presenciaron dificultades con la UEB de producción de Mantenimiento y la Empresa de mantenimiento a Centrales Eléctricas (EMCE) por demoras en los procesos de atención a las averías. Los trabajadores sienten la necesidad de participar en la vida activa del centro y muestran un alto sentido de pertenencia a la organización.

Al valorar la variable Identificación con la organización los elementos que ofrecen mayor satisfacción a los trabajadores se relacionan con la motivación hacia la participación en la vida del centro y los deseos de continuar laborando en el futuro, factores que pudieran ser utilizados en desarrollo de estrategias organizacionales dirigidas al mejoramiento de los indicadores que le ofrecen mayor insatisfacción a los trabajadores, aprovechando además el alto orgullo que muestran estos por pertenecer a la empresa. De manera general esta variable es percibida como una fortaleza aunque también con fuentes de insatisfacción para ellos.

Se destaca como positiva la valoración del uso de la política de cuadros al interno de la UEB de producción los trabajadores señalan con orgullo el hecho de que sus jefes de turno y el director de la UEB de producción se formaran allí mismo. En otro orden, el proceso de superación profesional y de información a los trabajadores en el área muestra ciertas dificultades. En primera instancia por la carencia de un instructor en la UEB de producción que rija directamente el proceso de formación de los operadores vinculado también al éxodo de personal calificado de las áreas de explotación que ha dificultado también el proceso.

En la UEB de producción se hace necesario modificar el sistema de comunicación e información a los trabajadores, estos constantemente se quejan de que todas las informaciones las reciben a través de los correos electrónicos con la consiguiente desinformación sobre las problemáticas fundamentales de la empresa.

En cuanto a la proyección futura hacia la organización, los trabajadores muestran una clara intencionalidad de continuar laborando en la empresa, elemento que constituye una fortaleza para el trabajo en la UEB de producción. Aunque resalta la valoración negativa del futuro de esta; predominó la incertidumbre en cuanto a la existencia de la organización después de cinco años, pues el deterioro constructivo y las condiciones negativas de los equipos que garantizan el objeto social de la UEB de producción son bastante generalizados, producto de la obsolescencia de los mismos y del poco mantenimiento que han recibido históricamente, situación que obliga a la dirección general de la empresa a tomar rápidas decisiones pues pelagra además la seguridad y la salud de los trabajadores y el propio ambiente donde está enclavada la UEB de producción.

La satisfacción de los trabajadores con el centro es el elemento que ofrece mayor debilidad. En tal sentido se quejan de que perciben muy poco interés por parte de la dirección general de la empresa por mejorar el bienestar de los mismos, evidenciado en la poca atención a sus criterios y sugerencias, así como el poco seguimiento que se les da a los problemas, se señala como una debilidad el trabajo del sindicato en la UEB de producción, que muchas veces no cumple con sus funciones.

A pesar de los elementos negativos señalados anteriormente los miembros de la organización dirigen su comportamiento hacia el cumplimiento exitoso de las tareas que le son asignadas, contribuyendo a la eficacia organizacional. Esto se potencia gracias al dominio colectivo de los objetivos organizacionales, que se encuentran claramente establecidos; a la motivación elevada que sienten por la actividad laboral que desempeñan y al sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa, dada su importancia social y económica para el país.

La empresa es eficiente en su gestión y realiza importantes aportes a la economía nacional. Uno de sus principios fundamentales de trabajo es la orientación a la satisfacción del cliente (dirigida a la generación estable y segura de la energía eléctrica, que se garantiza mediante la quema de los lodos y desechos de los procesos de producción de otras empresas). En tal sentido es de señalar el alto

control sobre los insumos y el logro de la eficacia en los procesos de generación. Se señala como una debilidad las dificultades en la planificación y realización de algunas tareas, en especial los mantenimientos programados, que constantemente se modifican por orientaciones del Despacho Nacional de Carga.

En cuanto a la capacidad de adaptación, los trabajadores valoran a la UEB de producción como adaptable a los cambios externos, aunque señalan que muchas veces en la planificación de los trabajos estos no se tienen en cuenta.

La satisfacción con el trabajo constituye la mayor debilidad de la UEB de producción. En tal sentido los trabajadores se muestran motivados hacia las labores que realizan, se destaca el hecho de considerar el trabajo como unos de los principales motivos de su vida y su satisfacción con el mismo.

Si bien las labores en los turnos de operaciones resultan agradables desde el punto de vista profesional, es de señalar que las mayores fuentes de insatisfacciones están asociadas a las condiciones laborales en las que se desarrolla el proceso productivo. Se señalan las marcadas dificultades con la iluminación, los salideros de gases y el deterioro constructivo de la instalación (elementos corroborados en la observación), también salen a relucir estados generalizados de insatisfacción con la alimentación y transportación de los trabajadores, que generalmente fallan por factores subjetivos como la calidad en los servicios y el buen trato hacia las personas.

Otro de los elementos que sugieren serias dificultades en la UEB de producción es el uso de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores. Los mismos señalan el hecho de que el sistema aprobado para la estimulación en la empresa, no es del todo eficiente y no garantiza la adecuada estimulación a los trabajadores, se destaca el poco reconocimiento que se recibe cuando realizan alguna labor meritoria y el hecho de que ante cualquier error operacional se sanciona a los implicados con la mayor rudeza y brevedad. También se destaca una marcada insatisfacción con el salario que reciben, el cual consideran que no

alcanza para satisfacer las necesidades individuales y que no se corresponde con el contenido del trabajo que realizan así como la importancia social del mismo.

La valoración de la política de gestión de los recursos humanos relacionada con la seguridad y salud en el trabajo, muestran otro de los elementos que a pesar de ser valorado como fortaleza por la puntuación global obtenida, le reporta un alto grado de insatisfacción a los trabajadores. Destaca como positivo para la UEB de producción el conocimiento de las medidas de seguridad y salud en el trabajo, así como la instrucción en cuanto al uso de los medios de seguridad.

Los elementos que le ofrecen mayor insatisfacción a los trabajadores se relacionan con el hecho de que no se le garantizan los chequeos médicos periódicos a los trabajadores, además de que no se valora como adecuada la atención que se le da a los temas de la seguridad y la salud en el trabajo.

En las diferentes dinámicas apareció como una dificultad las malas condiciones en las que se realiza la producción (altos niveles de ruido, salideros de gases en caldera, vibraciones, dificultades con los medios de protección, a veces porque vienen en mal estado y en otras ocasiones porque el tiempo de reposición de los mismos es muy largo).

Es primordial además potenciar las relaciones entre los técnicos que atienden la seguridad y la salud en el trabajo y los jefes de turno, pues esta es valorada como debilidad por parte de los trabajadores, al respecto se señala el poco seguimiento a los reportes y los problemas que afectan a la seguridad y la salud en detrimento de las condiciones laborales.

Podemos concluir señalando que en el análisis de los resultados evidencia, una satisfacción general por parte de los trabajadores con el funcionamiento de la empresa, aunque se expresan fuentes de insatisfacciones, sobre las cuales hay que enfocar las principales acciones interventivas, en aras de elevar la eficacia, la eficiencia organizacional, a la par de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Tomando en consideración los elementos presentados anteriormente a continuación se presentan un grupo de acciones relacionadas con las principales problemáticas en el trabajo de la organización que pudieran mejorar el funcionamiento socio – psicológico de la UEB de producción.

Estas son:

- ✓ Organizar un sistema de comunicación al interno de la Empresa que permita mejorar el intercambio de información y el uso eficaz de los canales de comunicación existentes, (desarrollo de matutinos generales, uso de boletines informativos, desarrollo y uso de una página web en la empresa).
- ✓ Coordinar en los hospitales del territorio los chequeos médicos periódicos .
- ✓ Formar y capacitar inspectores de seguridad y salud en las secciones sindicales de la empresa que permitan realizar con mayor frecuencia inspecciones de seguridad y salud, así como darle seguimiento a las mismas.
- ✓ Aumentar la estimulación moral y material por parte de la dirección general y el sindicato a los operadores.
- ✓ Crear un plan de estimulación para los operadores, el cual les permita asistir a actividades del centro, para compartir con compañeros y familiares.
- ✓ Desarrollar un plan de actividades por el verano para los trabajadores.
- ✓ Garantizar la existencia de los medios de protección
- ✓ Mejorar la iluminación en las áreas de explotación sobre todo en el sótano (lugar de alto riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores).
- ✓ Mejorar las condiciones higiénicas sanitarias.
- ✓ Cumplir con los plazos de mantenimientos establecidos.
- ✓ Elevar el número de auditorías y el seguimiento a las mismas.
- ✓ Potenciar el uso de la guía de autocontrol.
- ✓ Implementar comisiones que den seguimiento a los resultados de las auditorias y controles internos desarrollados a lo interno de la organización.

CONCLUSIONES

Podemos concluir la investigación señalando que se cumplieron los objetivos planteados:

- ✓ Se caracterizó la situación actual del funcionamiento socio – psicológico en la UEB de producción “José Martí”.
- ✓ Las principales fortalezas de la organización están relacionadas con la percepción de la variable Relaciones interpersonales y las Competencias de los directivos de la UEB de producción.
- ✓ Las variables: Percepción de la dirección, Identificación con la organización y Administración estratégica son las variables que más influyen en la percepción del funcionamiento socio – psicológico de la UEB de producción.
- ✓ Las principales debilidades de la organización están asociadas a las variables Satisfacción con el trabajo, Percepción del funcionamiento del centro y Política de recursos humanos.
- ✓ Se elaboraron acciones encaminadas a mejorar la percepción del funcionamiento socio – psicológico de la UEB de producción “José Martí”.

RECOMENDACIONES

Analizar en el consejo de dirección de la empresa y en las asambleas de afiliados de la UEB de producción “José Martí” los resultados obtenidos en la presente investigación.

A la Dirección General de la Termoeléctrica “Antonio Guiteras”: elaborar una estrategia encaminada a mejorar la percepción del funcionamiento socio – psicológico de la UEB de producción que tome en consideración las acciones propuestas.

A la Dirección de Capital Humano elaborar una estrategia encaminada a garantizar la atención médica especializada en centros de la provincia, que permita la realización de los chequeos médicos periódicos, en ausencia de los que se realizan en el profilactorio nacional.

Incluir en los cronogramas de mantenimientos la atención a las estructuras constructivas y tecnológicas que permitan mejorar las condiciones ambientales de la institución, en especial la iluminación y los niveles de gases en la caldera.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Acevedo, P. (2005). "Desarrollo Organizacional". Consultado en: Gestiopolis.com en mayo 2014.

Arteaga, L. (2009). Diagnóstico Organizacional de la UEB de producción TEKO Servicios Técnicos Habana. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.

Ateneo, Buenos Aires 1953.

Ávila, A. (2011a). Manual práctico para la utilización del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional. Cuba: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Ávila, A. (2011b). Elaboración de un cuestionario de Diagnóstico Organizacional. Tesis de Maestría: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Bejerano, D. (2009). Diagnóstico Organizacional de la Empresa SISOFIT. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Corral, R. (2003). Historia de la Psicología. Apuntes para su estudio. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba. Pág. 55.

Cruz, L. (2011). Diagnóstico Organizacional de una Entidad perteneciente al sector del Turismo. Tesis de Diploma: Universidad de la Habana, Facultad de Psicología.

Díaz Pérez, M. (2005). "La gestión del potencial humano en la organización. Una propuesta metodológica desde la psicología". Tesis Doctoral: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología. Pág. 12.

Domínguez, J.F. (2011). Estudio de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección Municipal de Cultura de Matanzas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.

García, E. (2007). Diagnóstico Organizacional de una UEB de producción perteneciente a la Empresa Transportadora de Combustible del CUPET. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Hernández – Sampieri, R. (2000). Metodología de la Investigación. (2 ed.). Santiago de Cuba, Cuba: Empresa Gráfica “Haydee Santamaría”.

Katz, Daniel y Kahn, Robert. Psicología Social de la Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1966.

Martínez, M. (2006). “Diagnóstico Organizacional, Psicología Laboral y de la Organizaciones”, Universidad de la Habana, Cuba (Soporte Magnético).pág 33.

Martínez, M. y Vázquez, M. (2004). Psicología Organizacional 1. Selección de Lecturas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. Pág. 7.

Medina, A. y Ávila A. Desarrollo Organizacional. Una visión desde la Psicología Organizacional. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, 2001.

Mesa, O. (2011). Estudio de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección General del Grupo Empresarial Agroindustrial de MINAZ en la provincia de Matanzas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.

Meza, A. y Carballeda, P. (2003). El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas. Consultado en junio del 2014 en la WWW: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

Molina, E (2005). “Constructivismo sistémico y Diagnóstico Organizacional”. Consultado en: <http://administracion.unmsm.edu>, en junio 2014

Montes, A. (2012), Diagnosticó de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Grupo de Animación del Hotel RIU Varadero. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.

Moreno, P. (2004). Cambio: condición básica de supervivencia en las organizaciones. Consultado en junio del 2014 en Psicología Científica. Com.

Moros, H. y Díaz, M. (2005). Selección de Lecturas de Psicología Organizacional 2. La Habana, Cuba: Félix Varela, .

Peiró, J. M. (2004). Psicología de la Organización. La Habana, Cuba: Félix Varela. Pág. 29.

Peiró, J. M. (2005). Psicología de la Organización, (2 Tomos). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Peña, Y. (2011). Diagnóstico Socio – Psicológico de las Organizaciones Laborales. Tendencias Y- O regularidades en el comportamiento de variables socio – psicológicas en 40 organizaciones cubanas. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Raineri, A. y Martínez, A. (1997). Diagnóstico Organizacional: un enfoque estratégico y práctico. Universidad de Chile: Editorial Academia. Consultado el 10 de noviembre del 2010 en la <http://www.u-cursos.cl/ieb/1997/2/FUC02/320401/material.../39994>

Rodríguez A. (1987). “Transitando por la Psicología”. Cuba: Editorial Oriente.

Rodríguez G; Gil Javier; García E (2006). “Metodología de la Investigación Cualitativa”. Ed Félix Varela, La Habana, Cuba.

Rodríguez, D. (1999). “Diagnóstico Organizacional”. 3era edición. Alfa Omega: Grupo Editor. México. Pág. 42.

Sampieri H. Roberto, Collado F. Carlos y Lucio B. Pilar.(1998) “Metodología de la Investigación”. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V

Sampieri H. Roberto, Collado F. Carlos y Lucio B. Pilar.(2006) “ Metodología de la Investigación”. Sexta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V

Smith, I. (2000). "La Psicología del Trabajo en Cuba". En Revista Interamericana de Psicología, Vol.34, # 2, pp. 71-82.

Smith, I. y Moros, H. (2004). "La Psicología Organizacional: concepción y desarrollo". En Selección de Lecturas de Psicología Organizacional I. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Taylor, W.F. (1911). Principios de Administración Científica. Editorial

Terry, R. (2010). El Clima Organizacional en la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.

Valdés, C. (2011). Elaboración de un cuestionario de Diagnóstico Organizacional versión directivos. Tesis de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Yescas, O. (2003). Teoría y método del Diagnóstico Organizacional. Consultado en junio de 2014 en Monografía. com. Pág. 9.

Zamora, D. y García, L. (2010). Diagnóstico Socio – Psicológico de las Organizaciones Laborales. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana

Anexo 1. Carta de solicitud permiso de investigación.

Matanzas, 15 de mayo de 2014

“Año 55 de la Revolución”

Solicitud de permiso de investigación

A Dirección de la Central Termoeléctrica Antonio Guiteras:

Yo: Ana María Vilaú Martínez estudiante de sexto año de la carrera de Psicología de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, por medio de la presente solicito permiso para realizar mi trabajo de Diploma para optar por el título académico de Licenciada en Psicología, en la UEB de Producción José Martí. Para lo que se propone una investigación sobre el funcionamiento sociopsicológico de dicha área, que ayude a la disminución de los niveles de fluctuación y desmotivación laboral, así como se convierta en una herramienta para el mejoramiento del ejercicio del liderazgo en la empresa.

Sin más,

Ana María Vilaú Martínez.

Autorizada por:



Anexo 2. Guía de Observación.

Condiciones físicas del trabajo (locales, iluminación, ventilación).

Condiciones del equipamiento de trabajo (carros, herramientas y otros medios de trabajo).

Estado de ánimo general que se aprecia en los trabajadores.

Relaciones entre los trabajadores.

Anexo 3. Guía de documentos analizados (Análisis de Contenidos):

Plantilla del área estudiada.

Estructura organizativa de dirección (organigrama).

Estrategia: visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos.

Reglamento.

Planes de trabajo.

Evaluaciones del desempeño semestral.

Anexo 4. Guía de entrevista con directivos

¿Sus trabajadores tienen sentido de pertenencia con la Organización?

¿Considera que la organización es eficiente y eficaz y eficiente?

¿Cree usted que la entidad tiene capacidad de adaptación a los cambios externos y capacidad de aprendizaje, atendiendo a los momentos vividos en estos últimos años?

¿Cómo ve a la entidad dentro de 5 años?

¿Cómo valora las condiciones de trabajo de sus colaboradores?

¿Considera que se estimula la creatividad y la innovación de los trabajadores en la UEB de producción?

¿Considera que la política de estimulación y retribución existente en la entidad satisface a los trabajadores de su área?

¿Considera que es justo en las evaluaciones del desempeño y a la hora de sancionar a algún trabajador?

¿Cómo usted cree que dirige a sus colaboradores?

¿Cómo valora su relación con los colaboradores?

Anexo 5 Guía de entrevista con trabajadores:

1) ¿Qué usted surgiere para mejorar?

- El trabajo de la dirección de la Empresa
- El trabajo de la UEB de producción y sus técnicos
- El sistema de estimulación moral de los trabajadores
- La calidad del servicio de alimentación
- La calidad del servicio del transporte

2) -¿Cómo usted valora las condiciones de trabajo?

3)-¿Cree usted que la dirección le presta atención a los criterios, planteamientos y opiniones de los trabajadores?

4) -¿Cómo son sus relaciones con su jefe de turno?

5) -¿Cómo valora la relación entre sus compañeros de trabajo?

6) -¿Considera usted que existe sentido de pertenencia entre el grupo de trabajo y su organización?

7) -¿Qué opina sobre la capacitación y los entrenamientos que reciben?

8) -¿Cómo ve la entidad dentro de cinco años?

Anexo 6. Conformación de las sesiones de dinámicas grupales.

Tiempo: 60 minutos.

Cantidad de participantes: de 8 en adelante.

Instrumentos a utilizar: lápiz y papel.

Objetivo: determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como amenazas y oportunidades, partiendo de la vivencia y la percepción de los trabajadores.

Metodología: primeramente se explicará en qué consiste la actividad. Posteriormente se pasará a dividir el grupo en dúos y se les entregará una hoja, donde a su parecer, cada subgrupo identificará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en la organización. Después de concluida esta actividad y se establezcan los debates por subgrupos, se pasará a debatir los resultados y a construir en conjunto una matriz que agrupe todas las opiniones producidas por el grupo en general. Además se justificaran dichas opiniones para lograr unanimidad en las respuestas.

Anexo 7. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Instrucciones:

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

Es un cuestionario anónimo. La información que nos brinda es confidencial y los resultados que nos interesan son los resultados grupales.

Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que tú piensas o sientes y márcala con una X en la hoja de respuestas. Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.

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

Muchas gracias por tu colaboración.

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

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

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

2. En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.
3. Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.
4. He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.
5. Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.
6. Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.
7. Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.
8. La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.
9. Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.
10. Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.
11. Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.
12. La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.
13. Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.
14. En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.
15. Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.
16. Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.
17. Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.
18. En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
19. La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.

20. En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.
21. Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.
22. La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.
23. He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.
24. En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.
25. Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
26. Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.
27. En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.
28. En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.
29. Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
30. Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.
31. El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.
32. Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.
33. Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.
34. La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.
35. En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.
36. Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.
37. Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.

38. En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.
39. En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.
40. Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.
41. Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.
42. Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.
43. En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.
44. En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.
45. Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.
46. Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.
47. En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.
48. Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.
49. La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.
50. Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.
51. La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.
52. Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.
53. Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.
54. Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.
55. Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.

56. La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.
57. Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.
58. La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.
59. Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.
60. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.
61. Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.
62. Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.
63. Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.
64. Considero buenas mis condiciones de trabajo.
65. Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.
66. Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.
67. Los objetivos de mi organización están claramente definidos.
68. Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.
69. La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.
70. Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.
71. Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.
72. La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.
73. Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.
74. Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.
75. Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

76. Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.
77. Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.
78. A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.
79. Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.
80. Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.
81. En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.
82. En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.
83. En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.
84. Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.
85. Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.
86. El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.
87. Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.
88. Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.
89. Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.
90. Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.
91. Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.
92. Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.
93. Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.
94. Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.
95. Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.

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

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

B) Datos Generales:

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

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

Estado de salud general: Buena ____ Regular ____ Mala ____

Experiencia laboral: _____ (años)

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

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

Otros: ____ ¿Cuál? _____

Hoja de respuestas.

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

P	1	2	3	4	5	P	1	2	3	4	5	P	1	2	3	4	5
1						39						77					
2						40						78					
3						41						79					
4						42						80					
5						43						81					
6						44						82					
7						45						83					
8						46						84					
9						47						85					
10						48						86					
11						49						87					
12						50						88					
13						51						89					
14						52						90					
15						53						91					
16						54						92					
17						55						93					
18						56						94					
19						57						95					
20						58						96					
21						59						97					
22						60											
23						61											
24						62											
25						63											
26						64											
27						65											
28						66											
29						67											
30						68											
31						69											
32						70											
33						71											
34						72											
35						73											
36						74											
37						75											
38						76											

Datos Generales

Sexo: ___ Edad: ___

Estado civil:
Soltero(a) ___ Casado(a) ___ Otro ___

Escolaridad:
6to grado ___ 9no grado ___ Bachiller ___
Técnico Medio ___ Universitario ___ Otro ___

Estado de salud general:
Buena ___ Regular ___ Mala ___

Experiencia laboral: ___ (años)

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

Categoría Ocupacional:
Obrero ___ Técnico ___ Profesional ___
Dirigente ___ Servicios ___ Otros ___ ¿Cuál? _____

Anexo 8. Resultados estadísticos del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Ítems	ΣCSn	CTI
1	46	2,71
2	50	3,08
3	62	3,83
4	39	2,17
5	59	3,46
6	37	2,29
7	49	3,00
8	47	2,83
9	54	4,46
10	43	2,63
11	42	2,21
12	43	2,54
13	43	2,33
14	45	2,63
15	45	3,13
16	64	4,00
17	54	3,17
18	45	2,75
19	67	4,21
20	58	3,21
21	49	3,04

22	53	3,42
23	42	2,71
24	41	2,46
25	59	3,42
26	42	2,42
27	60	3,58
28	72	4,38
29	61	3,75
30	65	4,04
31	42	2,33
32	63	3,67
33	39	2,38
34	47	2,88
35	44	2,42
36	61	3,92
37	43	2,25
38	48	2,63
39	49	2,92
40	59	3,67
41	54	3,21
42	47	2,96
43	30	1,92
44	56	3,50
45	56	3,50
46	50	3,13

47	59	3,63
48	50	3,13
49	57	3,54
50	43	2,71
51	59	3,38
52	44	2,71
53	53	3,29
54	57	3,33
55	56	3,38
56	49	3,17
57	52	3,04
58	46	2,75
59	50	2,96
60	60	3,67
61	41	2,71
62	53	3,21
63	61	3,42
64	38	2,33
65	55	3,33
66	61	3,88
67	53	3,38
68	52	3,21
69	30	1,71
70	52	3,21
71	54	3,25

72	54	3,50
73	36	2,00
74	58	3,75
75	58	3,58
76	53	3,04
77	56	3,58
78	56	3,25
79	53	3,08
80	44	2,71
81	60	3,67
82	48	2,79
83	63	3,92
84	31	2,13
85	48	2,96
86	55	3,13
87	44	2,67
88	43	2,79
89	51	3,21
90	47	2,75
91	46	3,00
92	60	3,75
93	61	3,88
94	58	3,58
95	53	3,46
96	55	3,38

97 40 2,58

Resultados de los valores por ítem

Donde: ΣCS_n = Sumatoria de las calificaciones totales por ítem

CTI = Promedios generales por ítem.

Anexo 9

Guía para la caracterización de la UEB de producción

1. Características Generales de la empresa.

Nombre de la organización.

Sector.

Ministerio.

Sistema de Gestión

Actividad fundamental.

Misión.

Visión.

Valores.

2- Lugar de ubicación

Municipio

Dirección de la Organización

Teléfono

3- Modelo de gestión implantado.

4- Organigrama.

5- Descripción de la membrecía de la Organización.

Número de personas que la integran.

Composición de género (Número de mujeres y hombres, % del total que representan).

Composición de nivel escolar, % de cada uno de los niveles.

6- Breve historia de la Organización.

Surgimiento, evolución, permanencia del perfil profesional, cambios, unidades en otras regiones; cambios de personal de dirección, frecuencia, ausentismo, otros indicadores de disciplina laboral.

Anexo 10 Caracterización de la UEB de producción.

Descripción de la organización.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de producción “José Martí”, pertenece a la Empresa Central Termoeléctrica Antonio Guiteras del Grupo Empresarial de la Unión Eléctrica y tiene gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual, autonomía controlada en correspondencia con lo establecido por el Gobierno y el Estado y las disposiciones que emanan del Ministerio de Energía y Minas y la Unión Eléctrica a la que se subordina. A su vez se trabaja por la certificación de las normas NC - ISO 9001/2008, NC - ISO 3000/2007, NC - ISO 18000/2005 y NC - ISO 14000/2005.

La **misión** encargada a la UEB de producción “José Martí” es:

Garantizar el cumplimiento del Plan de producción contenido en el Plan técnico económico o el plan reajustado indicado para la Central Termoeléctrica, con arreglo a los indicadores de eficiencia y calidad establecidos, garantizando la seguridad de los trabajadores en las instalaciones y la protección del medioambiente.

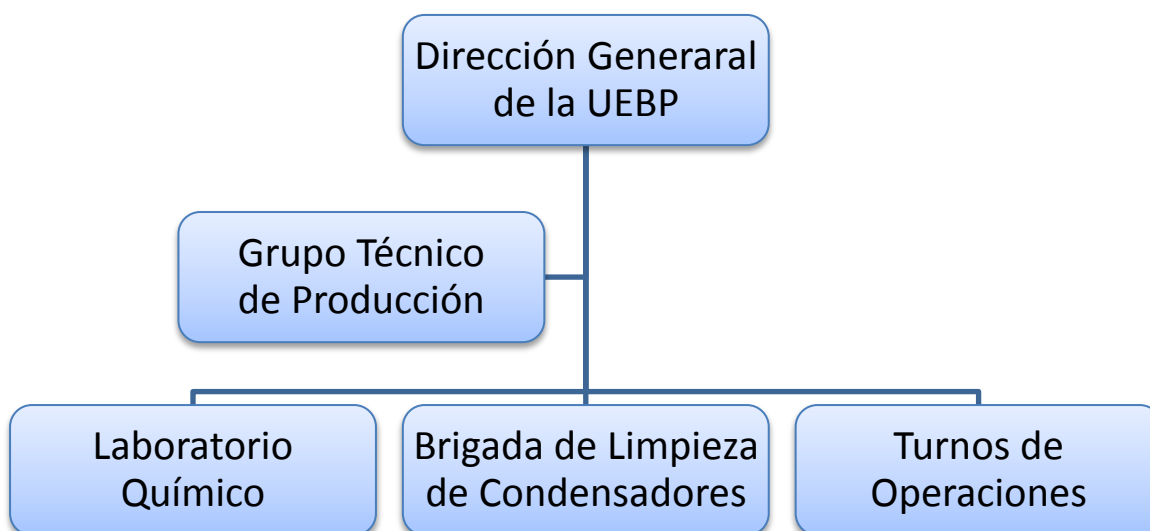
La **visión** de la UEB de producción “José Martí” es:

Somos la central termoeléctrica más antigua del país, generando con alta disponibilidad, maniobrabilidad y confiabilidad. Contamos con tecnología efectiva y buenas condiciones de trabajo, derivadas de un estilo de dirección con enfoque estratégico que pone al hombre como centro de la organización y el apoyo de un capital humano competente, motivado y autogestionado.

Valores:

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Profesionalidad.
- ✓ Proactividad.

Organigrama:



Descripción de la membrecía de la UEB de producción:

La UEB de producción “José Martí” está compuesta por 40 trabajadores distribuidos de la siguiente forma: 1 Trabajador en la Dirección, 3 pertenecen al Grupo técnico de producción; 3 al Laboratorio Químico; 3 a la brigada de limpieza de condensadores y 30 a los Turnos de Operaciones.

Con relación a la distribución por sexo en la UEB de producción trabajan 5 mujeres que representan al 12.50 % de los trabajadores y los restantes 35

hombres que representan al 87.50 %. Respecto a la categoría ocupacional en la UEB de producción hay 3 dirigentes; que representan al 7.50 %, 9 técnicos que representan al 22.50 %, y 28 obreros que representan al 70 %. En cuanto al nivel de escolaridad 27 de noveno grado que representa al 67.50 % de los trabajadores; 8 de nivel medio superior o duodécimo grado que representa al 20.00 % y 5 de nivel superior que representan a 12.50 % de los trabajadores.

Breve Historia de la UEB de producción:

La Central Termoeléctrica “José Martí”, ahora Unidad Empresarial de Base de Producción “José Martí” sincronizó por primera vez con la Unidad No.1 el 23 de noviembre de 1950, con una capacidad de generación de 15 MW; con un generador de vapor de fabricación norteamericana, una turbina de vapor y un generador eléctrico marca Oerlikon de fabricación suiza. El 13 de diciembre de 1952 se incorporó la Unidad No. 2 de similares características. Estas dos unidades en la actualidad se encuentran fuera de servicio por avería en los rotores de sus generadores.

A finales de la década de los años 50 se inicia el montaje de la Unidad No. 3, con un generador de vapor de fabricación norteamericana, una turbina de vapor y un generador eléctrico de fabricación francesa. Esta tercera unidad que es la única que se encuentra en estos momentos en producción; comenzó su explotación en el año 1964 con una capacidad de generación de 37,5 MW y actualmente por cuestiones de deterioro en su equipamiento y sistemas puede generar hasta 28 MW.

El Bloque #3 de la Central Termoeléctrica “José Martí”, perteneciente a la Empresa de Generación Antonio Guiterras, de la Unión Eléctrica, del Ministerio de la Industria Básica, no es de los más modernos ni eficientes del sistema, no obstante, dada su ubicación geográfica aledaña a la ciudad de Matanzas y al lado de la Base de Supertanqueros del CUPET se mantiene trabajando en régimen base en el Sistema Electroenergético Nacional (SEN). Tiene unos 10 000 m² de extensión y está ubicado en el Km 4 de la Avenida Zona Industrial, en las afueras

de la ciudad de Matanzas. Cuenta con una plantilla de 40 trabajadores, de los cuales 7 son de nivel superior. Actualmente y a pesar de tener una potencia instalada de 35 Mw/h está generando solamente 30 Mw/h, que equivalen a aproximadamente 216 000 Mw anualmente, considerando una carga promedio diaria de 30 Mw/h y 65 días de mantenimiento al año.