

**UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
“OSCAR LUCERO MOYA”**



**PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA FÁBRICA DE TABACOS PARA LA
EXPORTACIÓN “HILDA TORRES BACALLAO”, DE GIBARA.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO CIENTÍFICO DE MÁSTER
EN DIRECCIÓN.**

Autor: Ing. Tomás Antonio Muñiz Méndez.

Tutor: MSc. Luís F. Álvarez López.

Holguín, 2010

RESUMEN.

La satisfacción laboral constituye un elemento indispensable en los sistemas de dirección y gestión de las organizaciones, una variable significativa del comportamiento humano de la cual, dependen otras como son el ausentismo, la fluctuación del personal y la productividad. Por consiguiente, se convierte en un medio importante para consolidar la gestión de los recursos humanos, lo cual repercutirá en el logro de la misión de la organización y su proyección futura, así como el fomento de valores y el mejoramiento humano.

Por lo que el objetivo que se persigue con la investigación es contribuir a la implantación de un procedimiento de monitoreo de la satisfacción laboral, que permita identificar las principales variables y generar vías de solución para contribuir al logro del mínimo de insatisfactores en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Fábrica de Tabacos para la Exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara, a partir del análisis del deterioro de los principales indicadores de la gestión, tomando como base el procedimiento de medición y evaluación de la satisfacción laboral creado por Álvarez (2005), aportando a éste en la fase de diagnóstico el procesamiento estadístico utilizando el método Ward para evaluar los resultados de la aplicación del instrumento.

Como resultado final se logró detectar las variables fundamentales que influyen en la satisfacción laboral y que traen aparejado la ineficiencia en el sistema de atención al hombre actual, basado en lo cual, se creó un plan de acciones que responde a las necesidades de la UEB, que puede ser generalizado en las demás unidades. Los métodos utilizados para alcanzar los fines propuestos fueron: métodos teóricos y empíricos, entre los primeros están, método sistémico-estructural; análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, la experiencia de expertos consultados, el análisis del objeto de estudio; inducción – deducción para diagnosticar el sistema de monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB. Como métodos empíricos, encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

SUMMARY.

Working satisfaction constitutes an important element in systems of direction and management of organization, it is a significant variable of human behaviors from which depend absences fluctuation of the staff and productivity, thus, it is an important means to consolidate the management of human resources which leads to the fulfillment of the organization mission and its future projection as well as the creation of values and a better human essence.

The aim of this investigation is to contribute to the implantation of a monitoring procedure of working satisfaction that allows identify the main variables and generate ways of solution to minimize displeasing actions in the enterprise of base (UEB) "Hilda Torres Bacallao" Factory of Cigars for Exportation in Gibara, we start from the analysis of deterioration of main indicators of management, taking as a base working satisfaction procedure for measuring and evaluation created by Alvarez (2005), we provided in the face of diagnosis satisfiend procedure by means of Ward method in order to evaluate results from the application of the instrument.

As a final result we were able to detect fundamental variables that inside on the working satisfaction which bring about inefficiency in the system of the attention to people as present beings. A plan of actions that respond to needs of the UEB was created. It may be generalized in other units of the enterprise. Methods employed to reach our goals were, theoretical and empirical method, synthesis and analysis of information obtained from revision of documentation and specialized literature, experiences from experts consulted, analysis of the aim of study, induction- deduction to diagnose the system of monitoring laboral or working satisfaction nor pleasing of the UEB. As empirical methods we used: surveys, interviews, direct observation, document consulting to set information.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación.	
1.1 Evolución histórica de la Administración como ciencia.	6
1.2 Desarrollo histórico del estudio de la satisfacción laboral.	9
CAPÍTULO II: Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación "Hilda Torres Bacallao" de Gibara.	
2.1 Preparación inicial.	22
2.2 Selección de la muestra.	24
2.3 Preparación del instrumento.	24
2.4 Aplicación y análisis de los resultados.	27
2.5 Estrategia de mejora.	27
2.6 Implementación.	29
2.7 Evaluación y ajustes.	31
CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación "Hilda Torres Bacallao" de Gibara.	
3.1 Preparación inicial.	32
3.2 Selección de la muestra.	33
3.3 Preparación del instrumento.	33
3.4 Aplicación y análisis de los resultados.	34
3.5 Estrategia de mejora.	66
3.6 Implementación.	73
3.7 Evaluación y ajustes.	73
CONCLUSIONES.	75
RECOMENDACIONES.	76
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

INTRODUCCION.

“Me complace ver a los que elaboran y lo fuman no solo en un plano de concordia, sino también en un vasto dominio de democracia donde convergen personas de todas las clases, razas y credos que encuentran en la picadura, el andullo, el puro o el cigarrillo un lazo de simpatía y comprensión, además de un punto de contacto de intereses comunes y amplia confraternidad. Me complace igualmente contemplar el negocio de producir y el placer de consumir esta enaltecida planta como un verdadero reino poblado de almas afines y gobernado únicamente por las más bondadosas emociones humanas que el humo de estas fragantes hojas aviva en el corazón del hombre (...)”

Carl Avery Werner: Tobaccoland, 1922.

Hablar de la economía y la sociología del tabaco es referirse necesariamente a Cuba. Su producción tabacalera, ciertamente, no llega al uno por ciento de la producción total del mundo. Otros países y aún otras regiones producen más. Pero del mismo modo que ciertas plantas adquieren su máximo desarrollo y plenitud bajo determinadas condiciones de clima y de técnica, el tabaco, en Cuba, ha madurado en instituciones típicas que no encuentran paridades en otras tierras. El tabaco y la caña de azúcar son los principales personajes conformadores de la nacionalidad cubana, pero, mientras la caña, extranjera de origen, nos ata todavía a lo extranjero, el tabaco, autóctono, mantuvo y mantiene el aliento vital de lo cubano. (García Galló, 1948)

Las características propias del proceso productivo del tabaco torcido a mano provocan un alto nivel de socialización, comunicación, la formación de grupos afines y otras muchas manifestaciones del comportamiento humano. El nivel de dependencia de la productividad y la calidad de diversos factores como el clima, la calidad de la materia prima, la destreza del trabajador, el estado de los medios y útiles de trabajo, etc., provocan una influencia directa de la satisfacción laboral en la productividad, el ausentismo y la fluctuación laboral.

Una buena parte de las organizaciones emplean solo la reducción de costos y/o el aumento de la productividad en su sentido “estrecho” (por ejemplo, ventas por trabajador), como indicadores para la toma de decisiones y el proceso se desarrolla, con frecuencia sobre la base de “corazonadas”, por “emotividad”, sin considerar y/o

disponer de una serie de informaciones necesarias sobre el objeto de decisión y el entorno en que se desempeñan (Noda Hernández et al., 2004). Generalmente las acciones que se llevan a cabo son aisladas y no siempre forman parte de un proceso dirigido y sistemático, orientado a establecer una infraestructura que conduzca a un mejoramiento continuo de la productividad en su sentido más amplio. Como consecuencia de esto, las acciones que se llevan a la práctica no tienen la fuerza ni la consistencia que se requieren para ser totalmente efectivas, ni se están explotando sistemáticamente todas las oportunidades de mejoramiento que estas poseen.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997), se señala la necesidad de elevar la productividad del trabajo y se enfatiza en que: "...será necesario, no solo alcanzar estos propósitos, sino medirlos con índices objetivos que reflejen cuanto se pudo hacer y compararlo con lo logrado". En tal sentido, cualquier proceso de mejora que se adopte parte precisamente de la creación de un sistema de indicadores capaces de medir el desempeño empresarial que sirvan de base y apoyo a los ejecutivos en el complejo proceso de toma de decisiones (Crosby, 1992; Goldratt, 1994; Rodríguez Estrada, 1996; Martens, 2001; Carballal del Río, 2002 e Irons, 2003). La presente investigación será realizada en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación "Hilda Torres Bacallao" del municipio Gibara, perteneciente a la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, del Grupo Empresarial Tabacuba y esta, a su vez, al Ministerio de la Agricultura. (Ver objeto social en **Anexo 1**). Es una organización mediana, con un colectivo de trabajadores joven, tiene 12 años de fundada, se dedica a la producción de tabaco torcido de rama larga para la exportación y el consumo nacional y se encuentra perfeccionada. La misma surge a partir de las necesidades crecientes del mercado internacional de tabaco torcido, para lo cual se adaptaron los locales y se capacitó el personal de la antigua fábrica de confecciones textiles, de igual nombre, perteneciente al Ministerio de la Industria Liger, (MINIL) y desaparecida ante la crisis de este sector en el período especial. Posee una estructura de dirección aplanada, con un director, 6 grupos de trabajos funcionales y ocho brigadas de trabajo, para una plantilla aprobada de 204 trabajadores, de ellos 103 mujeres y 101 hombres, el promedio de edad es de 39,6 años. (Ver estructura organizativa en **Anexo 2**).

Su principal cliente es Habanos S.A. Sus principales proveedores, la UEB Comercializadora y la UEB de Servicios Generales, ambas pertenecientes a la misma empresa.

Se trata de un colectivo que comenzó a trabajar en su gran mayoría en pleno período especial (los que no, continuaron de la antigua fábrica de confecciones y fueron capacitados), con buenos salarios y estimulación en USD en aquella época. Se habla entre ellos de otros tiempos, donde reinó un gran entusiasmo, que no es el de hoy, además de otros incentivos espirituales y de índole humana, de disciplina, consagración, de estos últimos, la referencia comparativa es con la antigua fábrica desaparecida del MINIL. Aún cuando la empresa está en perfeccionamiento empresarial, la gran mayoría de los obreros plantea que este proceso los afectó, ya que disminuyeron grandemente los salarios y la estimulación, ahora en peso cubano convertible (CUC), pues se dejó de aplicar el sistema de pago que existía denominado dobladilla.

Se impone entonces, la necesidad de profundizar como **objeto de estudio**, los sistemas de dirección y gestión de la organización. El análisis precedente plantea una **situación problemática** consistente en que los estudios realizados evidencian el deterioro de los principales indicadores de desempeño de la organización a **causa** de no contar con un procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral, lo cual ha impedido precisar los factores que inciden negativamente en ella y, por consiguiente, en los indicadores de desempeño de la organización, permitiendo definir como **problema científico** a resolver ¿cómo contribuir a la medición de las variables de la satisfacción laboral y conducir al logro de un mínimo de insatisfactores?. En correspondencia, la investigación persigue como **objetivo**, el diseño de un procedimiento que permita identificar las principales variables y generar vías de solución para contribuir al logro del mínimo de insatisfactores y el mejoramiento de los indicadores de desempeño en la organización, teniendo como **campo de acción** la satisfacción laboral como variable independiente del comportamiento organizacional. Como guía en la solución del problema y para dar cumplimiento al objetivo se formula la **hipótesis**, el diseño de un procedimiento que permita retroalimentar a la dirección de la organización de los principales satisfactores e insatisfactores en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación “Hilda Torres Bacallao” contribuirá a la toma de decisiones más acertadas

en favor de la disminución de la insatisfacción laboral y el mejoramiento de los indicadores de desempeño.

Como tareas, a la vez de **objetivos específicos**, se proponen los siguientes:

1. Reseñar la evolución histórica de la Administración como ciencia.
2. Caracterizar los diversos enfoques que plantea la literatura consultada acerca de la satisfacción laboral.
3. Valorar el estado de la satisfacción laboral en el contexto de la organización seleccionada.
4. Elaborar el procedimiento para la medición de las variables de la satisfacción laboral.
5. Aplicación del procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación “Hilda Torres Bacallao”, de Gibara.
6. Elaborar una estrategia basada en el monitoreo de los principales satisfactores e insatisfactores que influyen en la gestión de la organización y su factibilidad.

El procedimiento deberá partir de los presupuestos teóricos y metodológicos del materialismo dialéctico, así como la utilización de métodos propios de la investigación cuantitativa y cualitativa, triangulándose métodos, fuentes, teorías y concepciones, elementos que constituyen vías en el proceso de validación de la investigación.

Los métodos utilizados para alcanzar los fines propuestos fueron: métodos **teóricos** y **empíricos** entre los primeros están: método sistémico-estructural; análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, la experiencia de especialistas consultados, el análisis del objeto de estudio; inducción – deducción para diagnosticar el sistema de monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB. Como métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

El **aporte práctico** de la investigación puede resumirse en un procedimiento que permite medir y mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las fábricas de tabacos de nuestro país, y por ende, las variables que de ella dependen: productividad, fluctuación laboral y ausentismo, todo lo cual conllevará a la implementación de un

sistema de indicadores para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral de los trabajadores de este sector.

La novedad de la investigación respecto a anteriores estudios consiste en la aplicación del método Ward para el procesamiento estadístico de las encuestas realizadas y su posterior análisis.

La estructura de la tesis consiste en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se realiza la caracterización del marco teórico referencial contenido en la bibliografía consultada acerca de la satisfacción laboral, destacándose los principales problemas y su relación con esta. El segundo capítulo contiene el procedimiento empleado, el diseño de la estrategia y la determinación de su factibilidad. El tercero, la aplicación práctica del procedimiento, la determinación de su factibilidad, así como el diseño de la estrategia y el plan de acciones específico para el mejoramiento de la satisfacción laboral en la organización.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

“No sois máquinas Hombres es lo que sois.”

Charles Chaplin.

1.1. Evolución histórica de la Administración como ciencia.

Los conocimientos sobre Administración son muy antiguos, datan desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza, donde le fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, entre otras actividades administrativas. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo, cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

Las actuales concepciones administrativas son resultantes de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Gelmar García, en el año 2006 realizó un minucioso análisis de 33 modelos de administración en los cuales se observa las tendencias de pensamiento de cada una de las escuelas que los sustentan, buscando alinearse con la situación económica que caracterizaba el entorno en el que se desenvolvían las organizaciones y los estudiosos que intentaban entenderlas y explicarlas (García Vidal, 2006).

Alexis Codina (2003), citado por García Vidal, 2006, prefiere sintetizar en tres escuelas el pensamiento administrativo que prevalecieron hasta los años sesenta-setenta del siglo pasado en:

- La Escuela de Administración Científica con Taylor al frente y otros especialistas que realizaron aportes como Gilbreth, Fayol, Weber, entre otros.

- La Escuela de las Ciencias del Comportamiento, atacaba al “taylorismo” donde se realizó una serie de estudios referentes a: las relaciones jefe-subordinado, las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales.
- La Escuela Cuantitativa: la investigación de operaciones y las ciencias administrativas que surge de las experiencias de la II Guerra Mundial en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la ruta crítica, entre otros).

Después de estas escuelas, las tres perspectivas principales que se identifican en la bibliografía son las siguientes, (Codina Jiménez, 2006): El “enfoque de sistemas”, que analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros. El “enfoque de contingencia”, que parte de que “no existe un sistema óptimo de administración” sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado, por lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros. Finalmente, el llamado “nuevo movimiento de las relaciones humanas”, que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otras cosas, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección, citadas por García Vidal, 2006.

Hasta los años setenta, las teorías de administración, al igual que el entorno en el que se movían las organizaciones, permanecieron en una “relativa calma”. Con los cambios que empezaron a producirse en el entorno, muchos especialistas empezaron a cuestionarse los enfoques que habían estado prevaleciendo en la teoría y la práctica de la administración desde principios de siglo XX. Como respuesta a esas insatisfacciones empezó a proliferar teorías y propuestas, la llamada “jungla” de la teoría de la administración, acotada por Harold Koontz en 1961, y que luego a la vuelta de 20 años realizó una revisión de lo escrito y comprobó que... “la jungla todavía existe y de hecho hoy encuentro casi el doble de enfoques para el estudio de la Administración de los que identifiqué hace cerca de dos décadas” (Koontz, 2000). (Citado por García Vidal ,2006)

Los años ochenta y noventa del pasado siglo XX han sido los más prolíficos en la generación de teorías y herramientas sobre Administración. El desarrollo de Japón con su cultura de la calidad ha potenciado esta etapa.

Ejemplo de ello son los mencionados por Kaplan y Norton (2002) en su libro “Cuadro de Mando Integral” (CMI): Gestión de la Calidad Total, sistema de distribución y de producción “justo a tiempo” (JIT), competencia basada en el tiempo, reducción de costes, diseño de organizaciones orientadas al cliente, gestión de los costes basada en las actividades (ABC y ABM), otorgar poderes a los empleados y reingeniería. (Citado por García Vidal, 2006)

Como plantea Sarabia (1991)... “La velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento“. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también con el conocimiento vigente en el campo de la Administración. El “ciclo de vida” de los modismos organizacionales es cada vez más breve. (Citado por García Vidal, 2006).

En definitiva, la Administración, como sistema de conocimientos y objeto de estudio, siempre ha tenido un carácter ecléctico. Entre las críticas que se hacen a los que se ocupan de las “teorías de Administración” está el señalamiento de que son oportunistas y pragmáticos (García Vidal, 2006).

Cuba, no queda exenta a estas influencias, muchos estudiosos en este campo (Carnota Luzán, 1987 y 2005; Díaz Llorca, 1990, 1998 y 2005; García Vidal y Munilla González, 2003; Hernández Torres, 1997 y 2001; Portuondo Véliz, 1989; Ronda Pupo y Marcané Laserra 2004; Velázquez Zaldivar, 2005), (Citado por García Vidal, 2006), reconocen que los procesos de dirección en la actualidad están fraccionados y dispersos, se han generalizado las “modas gerenciales” introduciéndolas por demás, de manera acelerada. De hecho existe en la legislación cubana un gran número de ellas, las cuales deben de aplicarse, lo que conlleva a su vez a revisiones periódicas por los organismos superiores y (o) políticos y de masas. Por ejemplo: Resolución 297:2003 MFP. Definiciones del Control Interno, componentes y normas, Resolución 013: 2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, NC 3001: 2007. Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.

Requisitos, Decreto 281: 2007. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal, etc.

1.2 Desarrollo histórico del estudio de la satisfacción laboral.

Aunque el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral no comienza hasta los años 30, ya antes algunos autores estudiaron diversas actitudes de los empleados ante distintos aspectos del trabajo. El problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. Al hilo de este se investigaron cuestiones como las referentes a las horas de trabajo y los descansos (Vernon, 1921; Wyatt, 1927).

También, la investigación llevada a cabo por E. Mayo en las plantas de Hawthorne donde trató de estudiar en un primer momento la influencia de los descansos e incentivos sobre la productividad. No obstante, los resultados que se encontraron hicieron que la atención se centrara, fundamentalmente, sobre el papel que desempeñan las actitudes de los empleados y su motivación sobre la ejecución o rendimiento. Paralelamente las interpretaciones de estos estudios pusieron de relieve el importante papel que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral.

En 1935, aparece el primer estudio intensivo de la satisfacción laboral realizado por Hoppock. Este autor resalta la multiplicidad de factores que pueden repercutir sobre la satisfacción laboral de una determinada persona y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos (Hoppock, 1935).

Los estudios de Hawthorne y Hoppock delimitaron los principales aspectos de la investigación sobre este tema, llevada a cabo en los años posteriores. Así, tras la Segunda Guerra Mundial tiene un gran auge el movimiento de las Relaciones Humanas, en el que se daba una importancia central al papel del supervisor y a los grupos de trabajo en la determinación de la satisfacción laboral y la productividad.

En 1959 tiene lugar la publicación de la monografía de Herzberg, Mausner y Snyderman, que supone el inicio de una nueva dirección en la cual se centraba la atención en las características satisfactorias del propio trabajo. Esta nueva orientación sugería que la satisfacción en el trabajo vendría proporcionada por una suficiente autonomía y responsabilidad sobre el propio trabajo y una posibilidad real de realización personal en su desempeño. Con esto creció rápidamente el interés por aumentar la

satisfacción, la moral y el rendimiento de los trabajadores a través de un enriquecimiento de los puestos de trabajo, este movimiento alcanzó amplia difusión entre los especialistas en la década de 1960.

De acuerdo con la síntesis presentada por Locke (1976), y citadas por Peiró (1991), se pueden identificar tres grandes direcciones históricas en el estudio de los factores que conducen a la satisfacción laboral. La primera vendría representada por la escuela física –económica, que pone énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en las condiciones físicas de los trabajadores y en la paga o salario. Sus principales representantes fueron Taylor y los autores del British Industrial Health Research Board, así como la mayoría de los investigadores americanos de los años veinte.

Una segunda dirección se centró en el estudio de las Relaciones Humanas, que comenzó en torno a 1930, y que puso el énfasis en el papel que jugaba una buena supervisión, en los grupos de trabajo cohesionados y en unas relaciones favorables e incluso amistosas entre los empleados y los directivos. Entre los defensores de esta línea, se encuentran los investigadores de Hawthorne, sociólogos industriales y los investigadores sobre el liderazgo, del estado de Michigan y Ohio.

En tercer lugar, la escuela contemporánea insiste en la reformulación del trabajo mismo centrándose en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, que se hace posible mediante los desafíos personales que una complejidad mayor del trabajo puede suponer para los empleados con lo que ello implica de desarrollo personal.

Modelos teóricos de la satisfacción laboral.

Pueden ser agrupados en tres grandes orientaciones. (Peiró, 1991)

- La satisfacción laboral es la actitud general resultante de la reducción de una serie de necesidades o del cumplimiento de una serie de expectativas que el sujeto trata de conseguir con su actividad laboral.
- Carácter social y externo de los factores que determinan la satisfacción laboral al insistir en la importancia del grupo de referencia sobre la determinación de las actitudes del individuo.

- Combinación de la orientación interna y externa al poner de relieve que el principal determinante de la satisfacción laboral es la adecuación entre la situación laboral percibida y los valores del individuo.

Eventos y condiciones que causan satisfacción laboral.

Se consideran los siguientes, (Peiró, 1991):

Factores intrínsecos del trabajo.

La organización ha de cuidar con esmero que el interés en el propio trabajo se mantenga debido a su carácter intrínseco. Así se tendrán en cuenta toda una serie de atributos como la creatividad, la variedad, el enriquecimiento del trabajo, la autonomía, la complejidad, e incluso la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea.

Factores extrínsecos del trabajo.

- Remuneración o salario. Normalmente, todos los métodos de remuneración dependen del establecimiento de un acuerdo o pacto sobre las recompensas que corresponden a unos determinados esfuerzos y habilidades. Adams (1965), recoge esta idea en su teoría de la equidad. Los trabajadores intentarán lograr una equidad entre sus “aportaciones” (formación, capacidad, esfuerzo, edad, etc.) y sus “recompensas” (salario, cargas sociales, status, etc.).
- Promoción. Al igual que el salario, la posibilidad de ascenso o promoción es tomada como un incentivo o recompensa que la organización otorga. Herzberg y colaboradores (1959) encontraron que el reconocimiento y la promoción eran las causas principales de satisfacción positiva. Un caso típico de la importancia que tiene la promoción se ve cuando se pone en relación con la productividad. Se ha visto que en aquellos sistemas de organización, en donde los ascensos tenían lugar en función de las habilidades o ejecución del individuo, la productividad aumentaba de modo considerable, mientras que en el caso, más normal de que se promocionase a los individuos según la antigüedad de la empresa, apenas si había cambios en la productividad (Stoner, 1952).
- Seguridad de empleo. La incertidumbre en un empleo no genera sentimientos de satisfacción. Pero es más, la seguridad en el empleo ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de satisfacción por orden de importancia.

- Condiciones de trabajo. Felton y Spencer al estudiar esta cuestión concluyeron que para la evaluación de la satisfacción del obrero es muy importante conocer las condiciones psicológicas del trabajo antes de dictaminar que las malas condiciones de trabajo son las que provocan por sí mismas una baja satisfacción laboral. Estas no suelen de ser de gran relevancia para la satisfacción laboral a no ser que sean extremadamente buenas o malas o que el trabajador disponga de datos comparativos claros (Chadwick-Jones, 1969).

Agentes de la satisfacción laboral.

Se consideran los siguientes, (Peiró, 1991):

El propio sujeto:

Se puede pensar que el epicentro u origen de donde se generan y del que parten las radiaciones de la satisfacción se encuentran en el propio sujeto. Es él quien establece, de acuerdo con su punto de vista, el marco de referencia individual en el que estimará, comparará y decidirá si los resultados percibidos de su trabajo se ajustan a sus aspiraciones y deseos. En caso afirmativo se dará la satisfacción, en caso negativo se dará la insatisfacción, o al menos, un estado neutro, como diría Herzberg. No obstante hay que recordar que los investigadores todavía no se han puesto de acuerdo a la hora de decidir si son los resultados los que controlan la satisfacción o es la satisfacción la que determina unos buenos resultados.

Supervisores, compañeros y subordinados:

Es la interacción donde el sujeto va elaborando su esquema de conocimiento o marco conceptual y valorativo de sí mismo. Se ha llegado a afirmar que la satisfacción que se siente con el trabajo depende aparentemente de cuanto nos estimen o aprecien los compañeros de trabajo (Bass, 1972). (Citado por Peiró, 1991). En relación con el grupo de trabajo y los compañeros, los aspectos más destacados para la satisfacción son por lo general la cohesión, la popularidad, el tamaño del grupo y las oportunidades de interacción. Considerando como “compañeros” no solo a aquellos individuos que realizan su labor “codo a codo” sino también a aquellos que poseen un rol superior o inferior, es decir, los supervisores y los subordinados, se pueden estudiar una serie de determinantes de la satisfacción derivados de estas relaciones .

Empresa y directivos:

Este factor de satisfacción ocupa el cuarto lugar entre los recogidos por Herzberg. Los directivos ejercen control sobre los niveles inferiores de la organización, elaboran el tipo de tareas a realizar, establecen el grado de responsabilidad de estas, determinan el modo y cantidad de compensaciones económicas. Es decir, ejercen una influencia importante sobre las otras fuentes de satisfacción de los empleados. Por tanto, desde este nivel se puede considerar a los directivos como factores indirectos de satisfacción, se habla de factores indirectos porque ejercen sus efectos a través de los otros factores mencionados. Las relaciones de los trabajadores con los directivos son poco frecuentes, en parte impersonales, y tienen menos importancia para determinar el grado de satisfacción del empleado.

En este aspecto, la realidad de las empresas cubanas no coincide con el criterio del autor, (Peiró, 1991), ya que es propio del sistema socialista la interacción y retroalimentación de los directivos con los trabajadores a través de los métodos y mecanismos que a tal efecto están creados, el trabajo mancomunado de los factores políticos y de masas con los trabajadores, que permiten al dirigente nutrirse de los criterios de la base, como punto de partida para la proyección y la toma de decisiones en un entorno laboral viable al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Por lo que se refiere a la empresa en su conjunto, Argyle (1977) recoge tres aspectos que pueden considerarse relacionados con la satisfacción. Primero, la forma y el tamaño. Se da una mayor satisfacción en el trabajo cuando las organizaciones son pequeñas y además existen pocos niveles en ellas. El segundo, el grado de participación en la dirección. Con ello se fomenta la identificación del empleado con los fines y metas de la organización, y se obtiene una mayor sensación de pertenencia. El tercero, otros aspectos de la empresa como la política de personal, sistema de valoración, las relaciones con los sindicatos, etc.

Satisfacción y conducta organizacional.

- Satisfacción laboral y ejecución o rendimiento (productividad).

Una serie de autores de la escuela de las Relaciones Humanas apoyaron la hipótesis de que la satisfacción tiene un efecto causal sobre el rendimiento del individuo en la organización de modo que un trabajador satisfecho estará más motivado para

desempeñar su tarea mejor y en mayor grado también. Herzberg ha defendido que existe una relación causal positiva entre satisfacción y nivel de ejecución. Recuérdese que Herzberg defendía que la satisfacción en el trabajo, era uno de los principales motivadores del comportamiento del trabajador.

Las condiciones bajo las que una elevada productividad puede conducir a una elevada satisfacción son: primero, que la productividad conduzca a la consecución de valores laborales importantes para el sujeto y segundo, que esa consecución no suponga un costo tan elevado que elimine el placer de alcanzarla (p.e con la fatiga) o que niegue otros valores (p.e las relaciones con la familia). Por otra parte, las condiciones bajo las cuales una elevada satisfacción puede conllevar a una elevada productividad son todavía más complejas y en caso de que se den, lo hacen a través de vías indirectas en las que intervienen otras múltiples variables. Una tercera posición ha sido definida en relación con ese tema. Schwab y colaboradores (1971) han señalado que lo más probable es que tanto la satisfacción como el rendimiento estén afectados conjuntamente por las experiencias específicas del trabajo. Locke (1976) concluye al revisar este tema que "la lógica y la investigación sugieren que es mejor ver la productividad y la satisfacción como resultados separados de la interacción entre el empleado y trabajo, y esperar relaciones causales entre ellos solo en circunstancias especiales".

El autor coincide con las afirmaciones de Locke, las que se ven reflejadas en el decursar de años de trabajo, con los altos rendimientos que fueron alcanzados a los inicios de la fábrica, con otros sistemas de pago más estimulantes y que luego de aplicarse el Perfeccionamiento Empresarial dejaron de aplicarse. Además, se observa cómo a pesar de existir la vinculación, que permite una mayor remuneración, los obreros prefieren no extender su jornada de trabajo, pues va en detrimento del tiempo que pueden dedicar a la atención de su familia u otra actividad. También en los altos rendimientos de los torcedores en el 2007, bajo condiciones de trabajo pésimas, de hacinamiento, calor insoportable en el local habilitado para trabajar debido al mal estado de la cubierta de la fábrica, que provocaba filtraciones de agua y una permanente humedad, factores perjudiciales en la confección del puro y para el logro de la calidad, el malestar general a causa de los problemas de calidad detectados en las visitas de Habanos S.A., con la posterior exigencia en cuanto a la disciplina tecnológica, donde el

sentido de pertenencia de algunos y el temor a la pérdida del trabajo en otros, en una ciudad con pocas posibilidades de empleo, hicieron que se lograran altas productividades en los que se mantuvieron fieles al puesto de trabajo.

- Satisfacción en el trabajo y ausentismo laboral.

La mayor parte de las investigaciones han encontrado una correlación negativa significativa entre satisfacción y ausentismo (Brayfield y Crockett ,1955; Vroom, 1964; Waters y Roach ,1973), (citadas por Peiró, 1991), ahora bien, las ausencias laborales plantean problemas a la hora de ser tomadas como medida, ya que cabe distinguir diversas clases de ausencias y no todas tienen la misma significación con la satisfacción. En esta cuestión la mayoría de los investigadores eliminan de sus cálculos las ausencias por enfermedad de carácter aparentemente inevitable. Se ha encontrado con bastante consistencia que las actitudes negativas con respecto al trabajo se traducen en diversas formas de adversión por parte del trabajador ante el empleo. Entre ellas cabe mencionar el abandono de la empresa y la renuncia, los retrasos y hasta las enfermedades y accidentes (Brayfield y Crockett, 1955), citadas por Peiró, 1991, de hecho, una proporción elevada de accidentes se producen en individuos y grupos con un grado bajo de satisfacción y ello puede interpretarse como una forma aceptable de absentismos (Hilly Trist, 1962), citadas por Peiró, 1991.

En resumen, el absentismo tiene una relación importante de carácter negativo con la satisfacción profesional cuestión en la que los resultados de la investigación coinciden plenamente con los puntos de vista del autor.

- Satisfacción en el trabajo y fluctuación laboral.

La decisión de los miembros de una organización de abandonarla supone, como ya señalamos, un gasto de energía y de dinero para la organización, que primero ha elegido a esos miembros entre otros y posteriormente ha invertido energías, esfuerzos y recursos en su formación. Cuando este hecho se da de modo aislado no tiene repercusiones graves, pero cuando ocurre con relativa frecuencia y afecta a un porcentaje considerable de los trabajadores, puede resultar un índice revelador del descontento de los miembros con la organización. Sin embargo, como ya señaló Morse (1953), el índice de rotación es válido únicamente en los periodos de estabilidad del mercado de trabajo. Por su parte, March y Simón (1977) han señalado que en la

decisión de abandonar una organización no interviene únicamente el nivel de satisfacción de las expectativas y necesidades del individuo que este alcanza mediante su permanencia en la organización, sino que influye también su percepción de las oportunidades de encontrar un puesto de trabajo mejor en otra organización. Si el individuo percibe que su probabilidad de encontrar un nuevo trabajo más satisfactorio es muy baja, la reacción más probable es la de permanecer en la misma organización reduciendo, por lo general, el nivel de expectativas original. Por su parte, Ross y Zander (1979) señalaron que el grado de satisfacción de las necesidades de reconocimiento, autonomía, sentimiento de estar haciendo un trabajo importante y evaluación por medios justos, tienen claramente una relación directa con el hecho de que una persona continúe en el trabajo, pero además, del grado de satisfacción que proporciona el trabajo, otro factor que influye en la permanencia del empleado en la organización y consecuentemente en la rotación de empleo, es el grado en que su trabajo limita la satisfacción que el empleado puede recibir de su familia y de su comunidad.

Como ha puesto de manifiesto Locke, (1976) existen otras muchas consecuencias de la satisfacción laboral. Esta afecta a otras actitudes como la satisfacción en la vida en general y tiene importantes efectos sobre la salud (la falta de satisfacción laboral continuada parece tener efectos sobre la llamadas enfermedades psicosomáticas) y el bienestar psicológico. También influye sobre otras conductas, además de las que se han enumerado en este apartado (quejas, rapidez en el aprendizaje dentro de la organización...). Sin embargo, estas relaciones han sido menos estudiadas que las que aquí se han tematizado. Se puede concluir, con Locke en este punto, que "la satisfacción en el trabajo... tiene una variedad de consecuencias para el individuo. Puede afectar sus actitudes en la vida, ante su familia, y ante si mismo. Puede afectar la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental y juega un papel causal en el absentismo y la rotación. Bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales en la organización. Sin embargo, no tiene efectos directos sobre la productividad ". (Citado por Peiró, 1991).

Roobins (1993), define la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Es evidente que esta definición es muy amplia. Sin embargo, esto es inherente al concepto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los

puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. Entonces, ¿cómo se mide el concepto? Los dos enfoques más ampliamente utilizados son una clasificación global única y un marcador de suma integrado por diversas facetas del puesto. El método de clasificación global única no consiste más que en pedir a los individuos que respondan a una pregunta como: “Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” Los entrevistados responden dibujando un círculo en torno a un número, entre uno y cinco, que corresponde a respuestas que van desde “Muy satisfecho” hasta “Muy insatisfecho”. El otro enfoque — una suma de facetas del puesto — es más complejo. Identifica elementos claves en un puesto y pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Factores típicos que se incluyen son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores están clasificados en una escala estandarizada y se suman para integrar una puntuación de la satisfacción global en el puesto.

En el estudio de la literatura existente fue consultada una investigación muy interesante titulada *Medición y Evaluación de la Satisfacción Laboral; Experiencia Cubana*, del MsC. Luís F Álvarez López, que recoge la experiencia de un grupo de profesionales cubanos, con un estudio de más de veinte años en la temática de la satisfacción laboral, con un análisis concreto de lo planteado por diferentes autores en el mundo, donde se recoge la experiencia de la realidad cubana, al respecto, plantea: Numerosos puntos de referencia y nuestras propias convicciones indican que el siglo XXI es el “Siglo del Hombre”, la sociedad del conocimiento no puede tener el éxito esperado si este, no es realmente considerado en todas sus dimensiones y se siente integralmente atendido. Al respecto refiere, cada día son más las tecnologías “blandas de punta” o alto impacto, que son utilizadas en la actualidad y estas se diseñan, y pretenden implantarse, con una consideración humana cualitativamente superior y con exigencias de medición y evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Plantean estar convencidos de la necesidad de buscar una participación activa de todos los trabajadores e integrarlos verdaderamente en un equipo con una concepción distinta del papel del jefe, la de líder aceptado y reconocido genuinamente, que influye, de una manera diferente a décadas anteriores, pero que sigue teniendo un propósito, más claro, pero similar a antaño: Lograr que su equipo, desde su posición contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Continúa sus valoraciones citando los análisis de Cuesta (2005) y coincidiendo totalmente con este autor en que no son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana. Este autor concuerda con esas objeciones. No obstante, en nuestra concepción, afirma, la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Y como se apuntó, al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral. En modalidad más novedosa se ha referido la más actual Gestión de Recursos Humanos, (GRH) como gestión del conocimiento, y esta sigue siendo gestión de personas portadoras de los conocimientos y valores.

Desde el punto de vista del autor de esta investigación, se reafirman las consideraciones de Álvarez López y hay coincidencia de su tratamiento al concepto de recursos humanos con un enfoque integro, humano y revolucionario de la problemática que vive hoy el empresariado cubano ante la realidad de nuestras condiciones y la búsqueda constante de resortes que motiven a los colectivos al logro de las metas necesarias para el desarrollo del país.

Las organizaciones por tanto deben crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en los hombres que la integran, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepten responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los

haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en un mismo entorno.

Álvarez (2005) caracteriza la satisfacción laboral: puede considerarse que refleja el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico – organizativas que se adopten e implementen. Es considerada como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades. La satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales, las consideradas por ellos en estos trabajos son: dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo, dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos, dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales, dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo y dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

Otro de los enfoques analizados fue el planteado por Noda Hernández, (et al., 2004) donde trata la satisfacción del cliente interno y externo, su grado de vinculación y plantea que aún cuando ya resulta una verdad reconocida que el objetivo de cualquier organización con fines lucrativos es la obtención de ganancias, también lo es el hecho de que la vía para lograr la misma y mantenerla en el futuro, es mediante la satisfacción de los clientes externos. Sin embargo no goza de igual aceptación la idea de que todo trabajador dentro de una entidad es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de cliente se encuentran unidos de forma indisoluble.

Una vez realizado el estudio de la literatura sobre el objeto de estudio y su campo de acción se realizó el análisis de las estadísticas reflejadas en los registros del área de Recursos Humanos y Economía, donde se ofrecen datos de interés, reflejando el

comportamiento de las variables dependientes del comportamiento humano y las utilidades en los últimos siete años. (Ver **Anexo 3**).

Como se puede apreciar, la productividad del trabajo disminuyó, en tendencia progresiva, hasta el primer semestre del 2007, en el primer semestre de ese año se produjo el éxodo de trabajadores, principalmente torcedores, por las pésimas condiciones de trabajo existentes y el rigor del trabajo en cuanto a la obtención de parámetros de calidad que se habían perdido por la falta de disciplina tecnológica, sin embargo, los torcedores que se mantuvieron en sus puestos de trabajo promediaron altas productividades, a pesar de las mencionadas condiciones. Además, se produjo un detrimento de las utilidades en el primer semestre del 2007, ya que las producciones del segundo semestre estuvieron favorecidas por la realización de surtidos de mayor valor mercantil y en el 2008 respecto a otros años. En el 2008, con las condiciones del taller de producción ya restablecidas y existiendo un mejoramiento de los indicadores ausentismo y fluctuación, la productividad no estuvo acorde a ese logro, aunque se produjeron muchas variaciones de los planes de producción y se dejaron de planificar gastos de mantenimiento y construcción, que luego fueron contra las utilidades y afectaron los niveles planificados, con las consiguientes afectaciones a los trabajadores que cobran por sistemas de pago vinculados a los resultados finales. Los resultados en el 2009 aún cuando la Empresa, y por ende, la UEB, resultó muy afectada por la reducción de las ventas producto a la crisis económica mundial, con afectaciones de suministros y períodos de interrupción laboral, fueron favorables y van mostrando una tendencia en incremento.

La UEB posee una estrategia para la atención al hombre, la cual adolece de la científicidad necesaria para encaminar verdaderas acciones en vistas a la disminución de los insatisfactores, partiendo de haberse realizado sin tener en cuenta un estudio de las dimensiones esenciales del comportamiento humano, sin un orden de prioridad a la solución de las principales dificultades, así como de un trabajo sistemático de control que permita, aún en las difíciles condiciones materiales en las que se trabaja, lograr avances paulatinos y que sean apreciados por los trabajadores. Además, se pretende con este trabajo vincular las acciones de atención al hombre con el fomento de políticas encaminadas al fortalecimiento de valores muy importantes que se han deteriorado, como el sentido de pertenencia.

Todo el anterior análisis plantea una **situación problémica** consistente en el deterioro de los principales indicadores de desempeño, lo cual permite definir como **problema científico** a resolver ¿cómo contribuir a la medición de las variables de la satisfacción laboral y conducir al logro de un mínimo de insatisfactores? (Ver **Anexo 4 y 5 y 9**).

CAPITULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UEB FÁBRICA DE TABACOS PARA LA EXPORTACION “HILDA TORRES BACALLAO”, DE GIBARA.

“El obrero tiene más necesidad de respeto que de pan”

Carl Marx.

Para el mejor entendimiento de este procedimiento se dará una explicación detallada de cada uno de los pasos a seguir para lo cual será necesario partir del sustento teórico que se muestra en el **Anexo 7**, obtenido a través del estudio de la bibliografía y la experiencia del investigador que resume los pasos que a continuación se explicarán.

2.1 Preparación Inicial.

Siempre que se lleva a cabo un proceso de cambio planeado, de mejora continua, de perfeccionamiento, es necesario marcar un punto de partida, realizar una entrada formal que dé inicio al mismo, esta etapa con diferentes denominaciones aparece en los diversos enfoques existentes.

Los objetivos de esta etapa son:

1. Esclarecer las expectativas de metas, roles y procedimientos a todos los niveles.
2. Comprometer a todos los directivos y trabajadores con el estudio de satisfacción laboral
3. Definir y preparar al equipo que dirigirá el estudio.

Como tareas o actividades a realizar para alcanzar los objetivos previstos para esta etapa pueden considerarse las siguientes:

1. Entrevistas iniciales.
2. Reuniones de información.
3. Talleres de sensibilización.

Es conveniente destacar que un proceso de esta naturaleza puede llevarse a cabo dirigido por personal propio de la organización, a los que usualmente se denominan consultores internos, pero también es usual hacerlo con la utilización de personal externo, o sea, consultores externos.

Cualquiera sea el caso, debe iniciarse el trabajo realizando contactos iniciales, entrevistas con los líderes de la organización o reuniones de trabajo con el equipo de la alta dirección de esta con la finalidad de:

1. Definir los objetivos, alcance del estudio a realizar, así como los plazos de ejecución.
2. Definir el procedimiento a utilizar y los roles a desempeñar por los participantes y comprometerlos.
3. Definir el consultor interno que será el coordinador del equipo de trabajo y los miembros fundamentales.

Una vez realizado este paso, entonces se inicia todo un proceso de información/formación que garantice el compromiso a todos los niveles y la preparación de los implicados.

En primer lugar es conveniente lograr que a todos los niveles se conozca del trabajo que se realizará y sus objetivos a fin de que las personas tengan bien claras las expectativas e interpreten el papel que les toca desempeñar para alcanzarlas, esto puede hacerse utilizando las reuniones informativas existentes o que se implementen para tal fin.

Deben desarrollarse talleres de sensibilización por niveles donde se preparen al personal del equipo y al resto de los participantes en lo referente a la forma de trabajar en equipo, a la aplicación del procedimiento y al uso de diversas técnicas requeridas para ello. Los aspectos esenciales a abordar son:

- Misión y objetivos de la organización, su derivación, ubicación de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y la satisfacción laboral como indicador de la GRH y técnicas básicas para trabajar.

En estos talleres se tratará de combinar la formación teórica – práctica con la propia aplicación del procedimiento a fin de continuar el trabajo de comprometimiento con este. Es importante destacar que en las restantes etapas debe tenerse muy presente todas las oportunidades para involucrar y comprometer a las personas, la forma más beneficiosa de hacerlo, es darle una activa participación en el proceso.

Esta etapa, al menos en lo que al involucramiento para el logro de compromiso se refiere, no se cerrará nunca, una vez iniciado el proceso de mejora continua, en ella la labor de capacitación del personal, es trascendental.

Las técnicas que puede utilizar el equipo son múltiples, entre las fundamentales están: las entrevistas y las técnicas de trabajo en equipo en general, adaptándolas a las diversas situaciones, el grupo, además, debe valerse de la revisión de documentos y su análisis. En las sesiones o talleres de sensibilización es necesario utilizar medios para la presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo.

En la bibliografía existente puede profundizarse en la esencia de estas técnicas, se recomienda consultar en este sentido a Barra (1983), Ishikawa (1985), Zayas (1990), Gómez (1991) y a lo recopilado por el colectivo de autores del MES (1990) entre otros.

La etapa de preparación inicial, si se utiliza y explota adecuadamente, puede dar como resultado una información previa muy útil, permite ir logrando consenso en cuanto a problemas y causas.

2.2 Selección de la Muestra.

La selección de la muestra se efectúa en base a estudios en cuanto a la representatividad de cada brigada o área funcional en el universo de trabajadores de entidad.

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{4pgN}{d^2(N-1) + 4pg}$$

<N-tamaño de la población.
n- tamaño de la muestra.
p- probabilidad de éxito.
g- probabilidad de fallo.
d- error máximo permisible.

2.3 Preparación del Instrumento.

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que sobre la satisfacción laboral deben ser considerados, se procedió a determinar el instrumento idóneo para realizar el estudio. A partir del estudio del marco teórico referencial fueron analizados diferentes puntos de vista para el estudio, medición y análisis de la satisfacción laboral.

Entre los más interesantes se valoró lo planteado por José Enebral Fernández quien refiere que la medida puede servir, igualmente, como instrumento de evaluación de los diferentes estilos de gestión, cuando es posible comparar los resultados por departamentos, áreas o secciones. Pero no debe olvidarse la teoría: se mide fundamentalmente para mejorar. (Ni se olvide la práctica: se mide supuestamente para

mejorar). A decir verdad, bajo la etiqueta de “encuesta de satisfacción de las personas”, el trabajador encuentra típicamente de 20 a 30 preguntas, unas más reconocibles como variables de satisfacción (comunicación con el jefe, oportunidades de desarrollo y promoción, entorno físico, salario, etc.) y otras más relacionadas con el funcionamiento de la organización (sistemas de gestión, colaboración entre las áreas, trabajo en equipo, etc.).

Por otra parte, plantea, cabría tal vez plantearse la conveniencia de hacer por separado encuestas de funcionamiento de la organización (*organizational research*) y de satisfacción de las personas (*employee research*): quizá se obtendrían resultados más rigurosos. La realidad es que casi todas las empresas formulan sus preguntas de una vez y, mostrando su preocupación por el tema, denominan el cuestionario “encuesta de satisfacción de las personas”.

Otro autor consultado fue Francisco Javier Cantera López, cuya tesis trata, en primer lugar, de describir un índice cuantitativo general y específico de satisfacción laboral -SL- breve, fácilmente puntuable y con posibilidad de aplicación colectiva. El cuestionario que se utiliza para ello, demanda sobre el grado de satisfacción por la tarea realizada, la debida al salario; a la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa. Se trata pues, más que de conocer si son malas o no, objetivamente, determinadas condiciones de trabajo definidas a priori, de saber qué conciencia de ello tienen las personas afectadas por ellas. En una segunda parte, el cuestionario se amplía con un análisis cualitativo de la satisfacción, que aporta alguna luz sobre el perfil motivacional de los sujetos. La evaluación del cuestionario permite apreciar la manera como los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo. Es un medio rápido, aunque no muy preciso, de detectar áreas críticas o de realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoria del factor humano. Útil, pues, para evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral, y formativas, entre otras. Se trata, no obstante, de un instrumento que convendría fuese manejado por expertos en las áreas psicosociales para su mejor aplicación y evaluación.

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfacción) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales. La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

Fueron consultados los trabajos realizados por Dr. Reyner Pérez C., Dra. Marcia Noda H., Dr. Gelmar García V. y Dra. Margarita de Miguel G. en sus investigaciones realizadas a 33 entidades cubanas donde se demuestra el grado de correlación existente entre las posibilidades de participación en la toma de decisiones y la participación del personal. Para la medición de la satisfacción del personal, se solicitó a los encuestados evaluar en una escala de 1 a 5, considerando la unidad como un estado crítico y el 5 como la manifestación de la plena satisfacción, diversas dimensiones que influyen en la satisfacción de estos. Bajo un funcionamiento similar al descrito para la encuesta de satisfacción se aplicó una encuesta para medir aspectos relacionados con la percepción de las posibilidades de participación en las entidades a criterios de los trabajadores. Luego, del análisis, se puede establecer que, de acuerdo al grado de correlación encontrado entre ambas variables, no resulta ocioso afirmar que en la medida que se logre mayor participación de los trabajadores estos se encontrarán más satisfechos y viceversa, que siempre que se cuente con trabajadores más satisfechos estos estarán más dispuestos a participar y aportar todo su caudal cognoscitivo. Es decir participación y satisfacción son las dos puntas de un bumerán que tocando a todos lleva siempre al éxito.

Se valoró el estudio realizado por el Mrc. Luís F Álvarez López acerca de la medición y evaluación de la satisfacción laboral. El instrumento propuesto por Álvarez fue utilizado en trabajos relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial. En este instrumento (Ver **Anexo 6**) se evalúan en una escala de 1 a 5 (de muy mal hasta excelente) un

grupo de elementos que recogen los principales satisfactores presentes en el ámbito laboral y también se solicita una valoración general del nivel satisfacción laboral.

El instrumento persigue como objetivo la medición de la satisfacción laboral y el estado de las dimensiones esenciales, así como el análisis de otros indicadores que puedan caracterizarla, en este último caso resulta conveniente llegar a las causas que dan origen a tal resultado, esta dirección se centra en el trabajador, sus apreciaciones y los resultados de su comportamiento.

Por otra parte resulta de suma utilidad complementar el estudio con las entrevistas grupales y/o individuales y con la observación y valoración de los integrantes del equipo de diagnóstico, ya que la encuesta como técnica depende mucho de la subjetividad, de las percepciones individuales, y de otros factores similares, de ahí que el equipo de diagnóstico juegue un papel importante en atenuar o eliminar posibles errores que por esta razón ocurran.

2.4 Aplicación y Análisis de los Resultados.

En esta etapa se aplica el instrumento preparado a la muestra seleccionada. Debe precisarse que la recogida de las encuestas debe ser de manera ordenada, para clasificarlas por las diferentes áreas y poder identificar los problemas que afectan la satisfacción laboral lo más cercano a la base.

El análisis de los resultados se hará empleando el Método Ward para procesar encuestas.

2.5 Estrategia de Mejora.

La etapa de Estrategia de Mejora es sin lugar a dudas la más compleja y abarcadora de todas las etapas del procedimiento metodológico, su objetivo consiste en diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, que afectan la satisfacción laboral.

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas (dimensiones esenciales) que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las

condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

1. Acciones directas.

2. Acciones indirectas.

Las acciones directas por lo general tienen las siguientes características:

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen, derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivas o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Las acciones clasificadas como indirectas por lo general tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción en sí consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, etc.
- Dependen de una decisión interna, pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- Requieren de una preparación previa, necesitando ésta plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

Una vez hechas estas observaciones generales resulta conveniente profundizar en el contenido, en los componentes de las acciones.

La pregunta a responder en este caso consiste en. ¿Qué debe contener cada acción en su definición?

La respuesta a esta pregunta obliga a definir él ¿**Qué?**, ¿**Quién?** (ejecuta y dirige), ¿**Cuándo?**, ¿**Qué presupuesto y recursos necesita?** y ¿**Qué beneficios** deben esperarse de su aplicación?, si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final.

El estudio de la naturaleza y contenido de trabajo, el grupo y sus directivos, las condiciones de trabajo y buena parte de los aspectos comprendidos en las condiciones de bienestar requiere de un esfuerzo multidisciplinario, centrado en los sistemas de trabajo, utilizando las herramientas derivadas de la organización del trabajo, la organización de la producción y la dirección, por tanto el equipo de diseño deberá recurrir a ellas para perfeccionar estas direcciones.

Las soluciones más recurrentes están vinculadas a:

- El rediseño de procesos y sistemas de trabajo.
- El diseño y especificaciones de cargos u ocupaciones.
- El perfeccionamiento de la gestión y de la función directiva en general.
- Las políticas de flujo de recursos humanos.
- La aplicación de sistemas de gestión de seguridad e higiene del trabajo.

2.6 Implementación.

Una vez que el equipo de trabajo elabora el plan de acción y este es sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea, implementar las acciones derivadas de la estrategia de mejora.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. Preparar las condiciones para la implementación.
2. Implementación de cada acción.

La etapa de implementación, en general, es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

La creación de condiciones para dejar implantada acciones clasificadas como directas, consiste, en esencia, en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y, una vez que esto esté concluido, implementarla.

En el caso de las acciones de tipo indirecto la situación es un poco más compleja, ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño informativo/formativo/comprometedor alto que tiene que ser tomado muy en cuenta, si se quiere alcanzar el éxito en la misma. Por ejemplo, si la acción consiste en esencia en aplicar un sistema de incentivos determinado, las actividades preparatorias deben garantizar que todos los implicados estén informados y los ejecutores definitivos, preparados para llevarlos a la práctica sistemáticamente. En este caso, por lo regular, deben implementarse acciones de formación para los directivos y el staff.

En la etapa de implementación pueden, y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances. El equipo de implementación debe, además, asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos, etc. Por último, son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes. La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances, para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

2.7 Evaluación y Ajustes.

La etapa de evaluación y ajustes, como última etapa del ciclo de mejora continua, tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar sí, con la aplicación del plan de acción, se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

La etapa de evaluación y ajustes, en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto de forma permanente, el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria. Se debe medir nuevamente la satisfacción laboral y es recomendable trabajar sistemáticamente con los indicadores institucionalizados, de manera que permita corregir el estado de efectividad de las acciones para la elevación de la satisfacción laboral.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UEB FÁBRICA DE TABACOS PARA LA EXPORTACIÓN "HILDA TORRES BACALLAO", DE GIBARA.

“Revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plenas; es ser tratados y tratar a los demás como seres humanos...”

Fidel Castro Ruz, 2000.

A continuación se especificarán por etapa **los objetivos, las tareas o actividades a desarrollar** y las principales consideraciones a tener en cuenta, con aplicación en la UEB “Hilda Torres Bacallao”, de Gibara.

3.1 Preparación Inicial.

Para dar comienzo a la investigación se realizó una reunión de preparación inicial con el Consejo de Dirección y demás factores de la fábrica, donde se definen y esclarecen los objetivos, el alcance del estudio y los plazos de ejecución, así como los roles a jugar por cada parte, la organización y el consultor, en este caso, el autor, donde se ejecutan acciones de información - formación que posibilitaran el compromiso de todos.

Se acordó que el papel del consultor fuera el de facilitar el trabajo y encaminarlo técnicamente, trabajando esencialmente en las etapas uno, dos y tres quedando el resto de las etapas en manos de la dirección de la UEB con la asesoría necesaria, se definió el equipo de consultores internos y su coordinador. A partir de este momento se consideró iniciado el trabajo y se comenzaron los talleres de sensibilización tal y como se describen en el procedimiento.

Las técnicas fundamentales aplicadas en esta primera etapa fueron la entrevista y el trabajo en equipo, apoyándose en la búsqueda de información y revisión de documentos, así como las técnicas de recopilación y análisis de información vinculadas al trabajo en equipo (tormenta de ideas, examen crítico, etc.), estos talleres iniciales, tuvieron su continuidad en la etapa de diagnóstico.

Como resultados de esta primera etapa se logró:

1. Un buen nivel de información y conocimiento de los principales dirigentes y técnicos acerca de la satisfacción laboral y su influencia en el resto de las variables del comportamiento humano y el procedimiento a seguir.
2. Un favorable nivel de compromiso de los implicados, la comprensión de su papel y un intercambio favorable de expectativas.
3. Un mayor conocimiento del equipo acerca de la problemática objeto de estudio y una primera visión general del diagnóstico, enfocado a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

3.2 Selección de la Muestra.

La selección de la muestra se efectuó en base a estudios en cuanto a la representatividad de cada brigada o área funcional en el universo de trabajadores de la fábrica resultando la muestra como sigue:

Luego de aplicado este método de selección, el resultado es una muestra de 101 encuestas, luego, a través de un muestreo aleatorio estratificado, teniendo en cuenta las diez áreas de trabajo de la entidad, consideradas todas para mejor cumplimiento de los objetivos de la investigación, donde la distribución de la muestra se hará de forma proporcional al tamaño del estrato, resultando como a continuación se expresa: Administración 27; Máquina de Tiro 3; Torcido 37; Despacho 2; Despalillo 9; Acondicionamiento de la materia prima 4; Anillado 6; Escogida 4; Adornado y Embalaje 4. La muestra es seleccionada en cada estrato de forma aleatoria.

3.3 Preparación del Instrumento.

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que sobre la satisfacción laboral deben ser considerados se procedió a determinar el instrumento idóneo para realizar el estudio.

Para ello fueron analizados diferentes enfoques o puntos de vista para la medición de la satisfacción laboral recogidos en la bibliografía consultada de los cuales fue seleccionado el más viable y apropiado a las condiciones concretas del entorno a investigar, por tener un enfoque más directo al tema de análisis, moderno y adaptable a la realidad del objeto social tratado, el planteado por el MSc. Luís F Álvarez López.

El instrumento utilizado fue la encuesta utilizada por Álvarez en trabajos relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial. En este instrumento (Ver **Anexo 6**) se evalúan en una escala de 1 a 5 (desde Muy Mal hasta Excelente) un grupo de elementos que recogen los principales satisfactores presentes en el ámbito laboral y también se solicita una valoración general del nivel satisfacción laboral. El instrumento persigue como objetivo la medición de la satisfacción laboral y el estado de las dimensiones esenciales, así como el análisis de otros indicadores que puedan caracterizarla, en este último caso resulta conveniente llegar a las causas que dan origen a tal resultado, esta dirección se centra en el trabajador, sus apreciaciones y los resultados de su comportamiento. Sobre este aspecto sólo resta puntualizar que, si bien el cálculo ya sea, del índice de satisfacción laboral, la calidad motivadora del ambiente laboral, el ausentismo, etc., son importantes, estos son efectos, realidades, que no pueden cambiarse, por tanto el equipo debe centrarse en las cadenas de causa/efecto que se generan a partir del análisis de las dimensiones esenciales, y que son las que conducirán a las causas raíces sobre las que es necesario ejercer la influencia correctiva.

Por otra parte, el estudio fue fortalecido con la realización de entrevistas individuales al universo de trabajadores de forma que dieran mayor credibilidad al resultado de las encuestas.

3.4 Aplicación y análisis de los resultados.

En esta etapa se aplicó el instrumento escogido a la muestra seleccionada. Se realizó la recogida de las encuestas de manera ordenada para clasificarlas por las diferentes áreas y poder identificar los problemas que afectan la satisfacción laboral lo más cercano a la base. El análisis de los resultados se realizó empleando el Método Ward para procesar encuestas, donde primeramente se determinaron los coeficientes que determinan la fiabilidad de la encuesta realizada y luego se realizó el análisis estadístico de cada una de las variables.

Fue realizado el procesamiento y análisis de los estadísticos de fiabilidad resultando de ello un alfa de Cronbac de 0.924, la Medida de Adecuación muestral de Kaiser – Mever-Olkin de 0.817 y Prueba de Esfericidad de Bartlett de 1762.47, todo lo cual da criterio de fiabilidad a las encuestas realizadas. Fue realizado el gráfico para el análisis de los

cluster, aspecto en el que no hubo correspondencia entre las relaciones que ofrece este análisis y la realidad que se aprecia. (Ver **Tabla 1** del **Anexo**).

Primeramente, se analizó el resultado de la encuesta a todo el universo de trabajadores. El análisis de cada una de las dimensiones esenciales del universo encuestado es detallado a continuación, donde se abordaron aquellas variables que presentaron dificultades y que se consideraron de mayor relevancia.

Variable 1: ¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuando debe realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	30	29,7	29,7	29,7
	Casi siempre	24	23,8	23,8	53,5
	A veces	20	19,8	19,8	73,3
	Casi Nunca	4	4,0	4,0	77,2
	Nunca	23	22,8	22,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 2: ¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	54	53,5	53,5	53,5
	Casi siempre	17	16,8	16,8	70,3
	A veces	18	17,8	17,8	88,1
	Casi Nunca	6	5,9	5,9	94,1
	Nunca	6	5,9	5,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 3: ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	64	63,4	63,4	63,4
	Casi siempre	16	15,8	15,8	79,2
	A veces	11	10,9	10,9	90,1
	Casi Nunca	5	5,0	5,0	95,0
	Nunca	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

En estas variables no apreciamos dificultades.

Variable 4: ¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	42	41,6	41,6	41,6
	Casi siempre	10	9,9	9,9	51,5
	A veces	14	13,9	13,9	65,3
	Casi Nunca	10	9,9	9,9	75,2
	Nunca	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Se considera esta variable a trabajar por su repercusión en el sentido de pertenencia, su influencia en la calidad del producto y los resultados finales.

Variable 5: ¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	57	56,4	56,4	56,4
	Casi siempre	13	12,9	12,9	69,3
	A veces	18	17,8	17,8	87,1
	Casi Nunca	5	5,0	5,0	92,1
	Nunca	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 6: ¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	43	42,6	42,6	42,6
	Casi siempre	19	18,8	18,8	61,4
	A veces	24	23,8	23,8	85,1
	Casi Nunca	9	8,9	8,9	94,1
	Nunca	6	5,9	5,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 7: ¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	60	59,4	59,4	59,4
	Casi siempre	14	13,9	13,9	73,3
	A veces	11	10,9	10,9	84,2
	Casi Nunca	5	5,0	5,0	89,1
	Nunca	11	10,9	10,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 8: ¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	28	27,7	27,7	27,7
	Casi siempre	18	17,8	17,8	45,5
	A veces	17	16,8	16,8	62,4
	Casi Nunca	10	9,9	9,9	72,3
	Nunca	28	27,7	27,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 9: ¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	49	48,5	48,5	48,5
	Casi siempre	21	20,8	20,8	69,3
	A veces	16	15,8	15,8	85,1
	Casi Nunca	7	6,9	6,9	92,1
	Nunca	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 10: ¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	46	45,5	45,5	45,5
	Casi siempre	31	30,7	30,7	76,2
	A veces	9	8,9	8,9	85,1
	Casi Nunca	7	6,9	6,9	92,1
	Nunca	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 11: ¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	56	55,4	55,4	55,4
	Casi siempre	20	19,8	19,8	75,2
	A veces	11	10,9	10,9	86,1
	Casi Nunca	7	6,9	6,9	93,1
	Nunca	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 12: ¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	40	39,6	39,6	39,6
	Casi siempre	23	22,8	22,8	62,4
	A veces	23	22,8	22,8	85,1
	Casi Nunca	6	5,9	5,9	91,1
	Nunca	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 13: ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	40	39,6	39,6	39,6
	Casi siempre	24	23,8	23,8	63,4
	A veces	19	18,8	18,8	82,2
	Casi Nunca	9	8,9	8,9	91,1
	Nunca	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

En las variables desde la 5 hasta la 13 no apreciamos grandes dificultades.

Variable 14: ¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	4,0	4,0	4,0
	Casi siempre	10	9,9	9,9	13,9
	A veces	12	11,9	11,9	25,7
	Casi Nunca	20	19,8	19,8	45,5
	Nunca	55	54,5	54,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 15: ¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	10,9	10,9	10,9
	Casi siempre	13	12,9	12,9	23,8
	A veces	15	14,9	14,9	38,6
	Casi Nunca	23	22,8	22,8	61,4
	Nunca	39	38,6	38,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 16: ¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	25	24,8	24,8	24,8
	Casi siempre	12	11,9	11,9	36,6
	A veces	20	19,8	19,8	56,4
	Casi Nunca	10	9,9	9,9	66,3
	Nunca	34	33,7	33,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Se consideran estas tres variables a trabajar, a buscar la adecuación de los sistemas de pago por su repercusión en el estado de ánimo, las constantes quejas e insatisfacciones, su influencia en la falta de sentido de pertenencia, en la calidad del producto, la disciplina, los indicadores fundamentales y los resultados finales.

Variable 17: ¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	50	49,5	49,5	49,5
	Casi siempre	20	19,8	19,8	69,3
	A veces	15	14,9	14,9	84,2
	Casi Nunca	5	5,0	5,0	89,1
	Nunca	11	10,9	10,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 18: ¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	35	34,7	34,7	34,7
	Casi siempre	33	32,7	32,7	67,3
	A veces	11	10,9	10,9	78,2
	Casi Nunca	7	6,9	6,9	85,1
	Nunca	15	14,9	14,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 19: ¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	49	48,5	48,5	48,5
	Casi siempre	26	25,7	25,7	74,3
	A veces	13	12,9	12,9	87,1
	Casi Nunca	10	9,9	9,9	97,0
	Nunca	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 20: ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	41	40,6	40,6	40,6
	Casi siempre	17	16,8	16,8	57,4
	A veces	19	18,8	18,8	76,2
	Casi Nunca	9	8,9	8,9	85,1
	Nunca	15	14,9	14,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 21: ¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	22	21,8	21,8	21,8
	Casi siempre	33	32,7	32,7	54,5
	A veces	14	13,9	13,9	68,3
	Casi Nunca	16	15,8	15,8	84,2
	Nunca	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 22: ¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	25,7	25,7	25,7
	Casi siempre	28	27,7	27,7	53,5
	A veces	25	24,8	24,8	78,2
	Casi Nunca	8	7,9	7,9	86,1
	Nunca	14	13,9	13,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 23: ¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	23	22,8	22,8	22,8
	Casi siempre	21	20,8	20,8	43,6
	A veces	21	20,8	20,8	64,4
	Casi Nunca	15	14,9	14,9	79,2
	Nunca	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 24: ¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	56	55,4	55,4	55,4
	Casi siempre	26	25,7	25,7	81,2
	A veces	9	8,9	8,9	90,1
	Casi Nunca	2	2,0	2,0	92,1
	Nunca	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 25: ¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, entre otras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	18	17,8	17,8	17,8
Casi siempre	29	28,7	28,7	46,5
A veces	28	27,7	27,7	74,3
Casi Nunca	7	6,9	6,9	81,2
Nunca	19	18,8	18,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Variable 26: Alimentación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	9,9	9,9	9,9
Casi siempre	32	31,7	31,7	41,6
A veces	25	24,8	24,8	66,3
Casi Nunca	24	23,8	23,8	90,1
Nunca	10	9,9	9,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Variable 27: Salud.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	29	28,7	28,7	28,7
Casi siempre	34	33,7	33,7	62,4
A veces	15	14,9	14,9	77,2
Casi Nunca	20	19,8	19,8	97,0
Nunca	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Variable 28: ¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	28	27,7	27,7	27,7
	Casi siempre	27	26,7	26,7	54,5
	A veces	17	16,8	16,8	71,3
	Casi Nunca	7	6,9	6,9	78,2
	Nunca	22	21,8	21,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 29: ¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, etc.)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	32	31,7	31,7	31,7
	Casi siempre	24	23,8	23,8	55,4
	A veces	18	17,8	17,8	73,3
	Casi Nunca	4	4,0	4,0	77,2
	Nunca	23	22,8	22,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 30: ¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	30	29,7	29,7	29,7
	Casi siempre	24	23,8	23,8	53,5
	A veces	17	16,8	16,8	70,3
	Casi Nunca	17	16,8	16,8	87,1
	Nunca	13	12,9	12,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 31: Valore integralmente su satisfacción en la entidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	30	29,7	29,7	29,7
	Casi siempre	33	32,7	32,7	62,4
	A veces	20	19,8	19,8	82,2
	Casi Nunca	7	6,9	6,9	89,1
	Nunca	11	10,9	10,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variable 32: ¿Cómo se considera usted comprometido con la entidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	70	69,3	69,3	69,3
	Casi siempre	15	14,9	14,9	84,2
	A veces	4	4,0	4,0	88,1
	Casi Nunca	3	3,0	3,0	91,1
	Nunca	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Sexo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	48	47,5	47,5	47,5
Masculino	53	52,5	52,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Estadísticos descriptivos.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Edad	101	21,00	58,00	40,7327	7,46846
N válido (según lista)	101				

En el resto de las variables no apreciamos grandes dificultades. La encuesta de forma general mostró comprometimiento de los trabajadores con la organización y no refleja de forma clara las insatisfacciones que se presentan a diario.

Por la experiencia acumulada, el criterio de los expertos, la información recopilada en las entrevistas individuales y la necesidad de profundizar en la investigación se realizó el análisis estadístico por separado del grupo de trabajadores directos a la producción encuestados, principalmente torcedores, despalilladoras y obreros del área de terminado, donde se manifiestan las mayores insatisfacciones, se producen con más frecuencia las indisciplinas, hay un mayor grado de socialización, en fin, donde siempre han persistido las mayores dificultades.

A continuación, de forma detallada, el análisis de cada una de las variables del área de los trabajadores directos, debiendo señalar que el análisis por los clúster no fue posible pues el tamaño de la muestra no fue representativo (40 trabajadores directos).

Variable 1: ¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	16	40,0	40,0	40,0
Casi Nunca	2	5,0	5,0	45,0
A veces	6	15,0	15,0	60,0
Casi siempre	7	17,5	17,5	77,5
Siempre	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó un alto grado de insatisfacción reflejando falta de autonomía por tanto el 60 % de los encuestados está en el rango desde nunca hasta a veces.

Variable 2: ¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	12,5	12,5	12,5
Casi Nunca	4	10,0	10,0	22,5
A veces	9	22,5	22,5	45,0
Casi siempre	5	12,5	12,5	57,5
Siempre	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó un alto grado de insatisfacción al no encontrarse identificados con el resultado de su trabajo, al estar el 45 % de los encuestados en el rango desde nunca hasta a veces.

Variable 3: ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	5,0	5,0	5,0
Casi Nunca	1	2,5	2,5	7,5
A veces	3	7,5	7,5	15,0
Casi siempre	4	10,0	10,0	25,0
Siempre	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable no resulta negativa por tanto la mayoría está conciente del grado de especialización, destreza y habilidades que deben poseer.

Variable 4: ¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	25,0	25,0	25,0
Casi Nunca	2	5,0	5,0	30,0
A veces	5	12,5	12,5	42,5
Casi siempre	7	17,5	17,5	60,0
Siempre	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 42,5 % consideró entre nunca y a veces que su trabajo no afecta el bienestar de otras personas, o sea , no aprecian el significado de su trabajo.

Variable 5: ¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	20,0	20,0	20,0
Casi Nunca	3	7,5	7,5	27,5
A veces	4	10,0	10,0	37,5
Casi siempre	3	7,5	7,5	45,0
Siempre	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 37,5 % consideró entre nunca y a veces que su trabajo no sirve de retroalimentación a sus supervisores.

Variable 6: ¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	7,5	7,5	7,5
Casi Nunca	7	17,5	17,5	25,0
A veces	10	25,0	25,0	50,0
Casi siempre	4	10,0	10,0	60,0
Siempre	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 50 % consideró entre nunca y a veces que no poseen variedad de habilidades.

Variable 7: ¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	17,5	17,5	17,5
Casi Nunca	4	10,0	10,0	27,5
A veces	4	10,0	10,0	37,5
Casi siempre	4	10,0	10,0	47,5
Siempre	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 37.5 % consideró entre nunca y a veces que no puede ver su trabajo en el resultado del producto final.

Variable 8: ¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	17	42,5	42,5	42,5
Casi Nunca	5	12,5	12,5	55,0
A veces	6	15,0	15,0	70,0
Casi siempre	5	12,5	12,5	82,5
Siempre	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 70 % consideró entre nunca y a veces no reconocer que los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas.

Variable 9: ¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	20,0	20,0	20,0
Casi Nunca	3	7,5	7,5	27,5
A veces	7	17,5	17,5	45,0
Casi siempre	2	5,0	5,0	50,0
Siempre	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 45 % consideró entre nunca y a veces que los supervisores no le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea, no pueden ver el resultado del producto final o sea falla la retroalimentación grupal.

Variable 10: ¿Los miembros del grupo participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	15,0	15,0	15,0
Casi Nunca	3	7,5	7,5	22,5
A veces	3	7,5	7,5	30,0
Casi siempre	10	25,0	25,0	55,0
Siempre	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 30 % consideró entre nunca y a veces que el grupo no tiene autonomía para participar en la determinación de metas y objetivos de trabajo.

Variable 11: ¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	17,5	17,5	17,5
Casi Nunca	5	12,5	12,5	30,0
A veces	4	10,0	10,0	40,0
Casi siempre	7	17,5	17,5	57,5
Siempre	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar pues un 40 % consideró entre nunca y a veces que el grupo no se mantiene cohesionado para alcanzar las metas y objetivos de trabajo.

Variable 12: ¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
Casi Nunca	4	10,0	10,0	32,5
A veces	13	32,5	32,5	65,0
Casi siempre	6	15,0	15,0	80,0
Siempre	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 65 % consideró entre nunca y a veces que no se siente apoyado por el grupo.

Variable 13: ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	17,5	17,5	17,5
Casi Nunca	6	15,0	15,0	32,5
A veces	9	22,5	22,5	55,0
Casi siempre	7	17,5	17,5	72,5
Siempre	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 55 % consideró entre nunca y a veces que no está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes, lo que muestra problemas en el clima sociopsicológico.

Variable 14: ¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	24	60,0	61,5	61,5
Casi Nunca	6	15,0	15,4	76,9
A veces	4	10,0	10,3	87,2
Casi siempre	4	10,0	10,3	97,4
Siempre	1	2,5	2,6	100,0
Total	39	97,5	100,0	
Perdidos Sistema	1	2,5		
Total	40	100,0		

Esta variable arrojó resultados que demuestran un alto grado de insatisfacción, pues un 87.2 % consideró entre nunca y a veces que no está satisfecho con los ingresos que recibe por su trabajo y que estos no son suficientes para satisfacer sus necesidades personales.

Variable 15: ¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	16	40,0	40,0	40,0
Casi Nunca	7	17,5	17,5	57,5
A veces	7	17,5	17,5	75,0
Casi siempre	4	10,0	10,0	85,0
Siempre	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados que demuestran un alto grado de insatisfacción, pues un 75 % consideró entre nunca y a veces que no existe vinculación entre los ingresos que recibe y la cantidad y la calidad del trabajo que realiza.

Variable 16: ¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	37,5	37,5	37,5
Casi Nunca	3	7,5	7,5	45,0
A veces	7	17,5	17,5	62,5
Casi siempre	3	7,5	7,5	70,0
Siempre	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados que demuestran un alto grado de insatisfacción, pues un 62.5 % consideró entre nunca y a veces que no se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación.

Variable 17: ¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los mas destacados? (tanto morales como materiales).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	25,0	25,0	25,0
Casi Nunca	1	2,5	2,5	27,5
A veces	7	17,5	17,5	45,0
Casi siempre	6	15,0	15,0	60,0
Siempre	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar pues un 45 % consideró entre nunca y a veces que no hay percepción de los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados.

Variable 18: ¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
Casi Nunca	4	10,0	10,0	32,5
A veces	1	2,5	2,5	35,0
Casi siempre	11	27,5	27,5	62,5
Siempre	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 35 % consideró entre nunca y a veces que no hay juzteza en el sistema de estimulación moral y material.

Variable 19: ¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	7,5	7,5	7,5
Casi Nunca	6	15,0	15,0	22,5
A veces	4	10,0	10,0	32,5
Casi siempre	8	20,0	20,0	52,5
Siempre	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 32.5 % consideró entre nunca y a veces que no hay coherencia entre la selección de los trabajadores y la cantidad de estímulos materiales que reciben.

Variable 20: ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	20,0	20,0	20,0
Casi Nunca	4	10,0	10,0	30,0
A veces	14	35,0	35,0	65,0
Casi siempre	2	5,0	5,0	70,0
Siempre	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 65 % consideró entre nunca y a veces que no ofrece seguridad el ambiente de trabajo y las áreas no están debidamente protegidas.

Variable 21: ¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	14	35,0	35,0	35,0
Casi Nunca	10	25,0	25,0	60,0
A veces	2	5,0	5,0	65,0
Casi siempre	12	30,0	30,0	95,0
Siempre	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 65 % consideró entre nunca y a veces que las condiciones higiénicas de su ambiente no le son favorables.

Variable 22: ¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	13	32,5	32,5	32,5
Casi Nunca	3	7,5	7,5	40,0
A veces	12	30,0	30,0	70,0
Casi siempre	8	20,0	20,0	90,0
Siempre	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 70 % consideró entre nunca y a veces que no le resulta agradable el orden, cuidado y estética del ambiente de trabajo.

Variable 23: ¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
Casi Nunca	6	15,0	15,0	37,5
A veces	11	27,5	27,5	65,0
Casi siempre	5	12,5	12,5	77,5
Siempre	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 65 % consideró entre nunca y a veces, que existen problemas con la ergonomía del puesto de trabajo debido a que los equipos, muebles, herramientas, útiles y espacio no le permiten realizar el trabajo cómodamente.

Variable 24: ¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	17,5	17,5	17,5
A veces	5	12,5	12,5	30,0
Casi siempre	12	30,0	30,0	60,0
Siempre	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 60 % consideró entre nunca y a veces no estar satisfechos con las condiciones de horario de trabajo y su flexibilidad.

Variable 25: ¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, entre otras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	16	40,0	40,0	40,0
Casi Nunca	5	12,5	12,5	52,5
A veces	6	15,0	15,0	67,5
Casi siempre	8	20,0	20,0	87,5
Siempre	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 67.5 % consideró entre nunca y a veces no tener condiciones favorables de alimentación, transporte y salud.

De forma independiente:

Variable 26: Alimentación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
Casi Nunca	12	30,0	30,0	52,5
A veces	10	25,0	25,0	77,5
Casi siempre	6	15,0	15,0	92,5
Siempre	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 77.5 % consideró entre nunca y a veces no tener condiciones favorables de alimentación.

Variable 27: Salud.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	5,0	5,0	5,0
Casi Nunca	12	30,0	30,0	35,0
A veces	10	25,0	25,0	60,0
Casi siempre	9	22,5	22,5	82,5
Siempre	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 60 % consideró entre nunca y a veces no tener condiciones favorables de atención a la salud.

Variable 28: ¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	37,5	37,5	37,5
Casi Nunca	1	2,5	2,5	40,0
A veces	6	15,0	15,0	55,0
Casi siempre	6	15,0	15,0	70,0
Siempre	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 55 % consideró entre nunca y a veces no tener condiciones favorables de desarrollo personal y capacitación.

Variable 29: ¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, etc.)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	16	40,0	40,0	40,0
Casi Nunca	1	2,5	2,5	42,5
A veces	10	25,0	25,0	67,5
Casi siempre	3	7,5	7,5	75,0
Siempre	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 67.5 % consideró entre nunca y a veces no tener condiciones favorables de atención a la vida.

Variable 30: ¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	13	32,5	32,5	32,5
Casi Nunca	3	7,5	7,5	40,0
A veces	9	22,5	22,5	62,5
Casi siempre	6	15,0	15,0	77,5
Siempre	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 62.5 % consideró entre nunca y a veces no tener condiciones de desarrollo cultural y social.

Variable 31: Valore integralmente su satisfacción en la entidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
Casi Nunca	3	7,5	7,5	30,0
A veces	7	17,5	17,5	47,5
Casi siempre	9	22,5	22,5	70,0
Siempre	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 47.5 % consideró entre nunca y a veces su satisfacción integral con la entidad.

Variable 32: ¿Cómo se considera usted comprometido con la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
Casi Nunca	2	5,0	5,0	27,5
A veces	2	5,0	5,0	32,5
Casi siempre	5	12,5	12,5	45,0
Siempre	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Esta variable arrojó resultados sobre los cuales se debe trabajar, pues un 32.5 % consideró entre nunca y a veces su comprometimiento con la entidad.

Grupos de Trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Obr.	40	39,6	39,6	39,6
Adm.	44	43,6	43,6	83,2
1ero	17	16,8	16,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Contingencia.

Valore integralmente su satisfacción en la entidad. Grupos de Trabajo.

Recuento		Grupos de Trabajo.			Total
		Obr	Adm.	1ero	
Valore integralmente su satisfacción en la entidad.	Nunca	9	1	1	11
	Casi Nunca	3	3	1	7
	A veces	7	9	4	20
	Casi siempre	9	19	5	33
	Siempre	12	12	6	30
Total		40	44	17	101

El resto de las variables no fueron procesadas pues el tamaño de la muestra no lo permitió.

Como se puede observar, este análisis diferenciado arrojó un gran por ciento de insatisfacción, por tanto, las acciones a tomar serán derivadas del mismo, confirmando los criterios del investigador.

La aplicación del instrumento ofreció una visión muy clara del estado de las dimensiones esenciales, luego de su análisis detallado se aprecia que las principales dificultades se centraron en la identificación individual, la variedad de habilidades, el significado del trabajo, la identificación del trabajo del grupo, el significado del trabajo del grupo, la suficiencia de los ingresos recibidos unido a su vinculación, correspondencia, percepción y justeza, la coherencia de la estimulación, las condiciones higiénicas, la estética, la ergonomía, el mantenimiento, el desarrollo personal y profesional, la atención a la vida y el desarrollo cultural y social.

Referenciando la teoría de Peiró, que plantea la combinación de la orientación interna y externa al poner de relieve que el principal determinante de la satisfacción laboral es la adecuación entre la situación laboral percibida y los valores del individuo, se hace relación a los resultados obtenidos en la investigación con el estado de los valores en la organización.

Se realizó, de forma paralela, una entrevista individual a varios trabajadores del universo de la organización, (Ver **Anexo 8**), donde se valida la pertinencia y objetividad del problema científico. En la misma, se pudo constatar que las principales dificultades vistas por los trabajadores, de mayor a menor relevancia son las dificultades con los recursos materiales, problemas con la dirección interna y externa y la falta de sentido de pertenencia de los trabajadores. Consideran la necesidad de cambio en las decisiones,

en los dirigentes y en los propios trabajadores, así como trabajar por compartir valores como la honestidad, la responsabilidad, la disciplina y el sentido de pertenencia.

Al establecer una relación directa entre los resultados de ambas investigaciones se reafirma la veracidad de la teoría, pues pudo comprobarse como la insatisfacción laboral trae aparejada la falta de sentido de pertenencia y con ello, el detrimento de otros valores. Es por ello, que la estrategia irá encaminada al logro del mínimo de insatisfactores, aparejado al fomento de políticas basadas en acciones que contribuyan al rescate de valores, todo lo cual propiciará un mejoramiento del clima laboral y el logro de mejores indicadores de la gestión de la organización.

3.5 Estrategia de Mejora.

En base a los resultados que arrojaron los métodos estadísticos empleados, dando prioridad a las acciones de solución de aquellas dimensiones esenciales más deterioradas, se realizó el plan de acciones con vistas al mejoramiento de la satisfacción laboral. Este se ofrece a continuación:

1- Accionar en base a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Iso -9000.

Responsable: Esp. Calidad, Esp. de Producción.

F/Cumplimiento: 1 de marzo 2010.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

2- Hacer referencia en las charlas que diariamente se dan por la radio base del centro a los resultados individuales y colectivos, resaltando la significación del trabajo de cada área en la vida o bienestar de las demás personas y en los resultados de la organización.

Responsable: Director, Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Diario.

Esta acción representa un costo de 500.00 MN para la formación de auditores internos.

3- Revitalizar la variante de recalificación para aquellos trabajadores que presentan dificultades con la calidad de sus producciones

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Cuando proceda.

Esta acción tiene un costo de 400.00 MN.

4- Garantizar la participación de trabajadores en los Consejos de Dirección como vía de lograr una mayor participación de estos en la toma de decisiones.

Responsable: Director.

F/Cumplimiento: Todo el año.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

5- Elevar a las instancias superiores las insatisfacciones del colectivo con los sistemas de pago, fundamentalmente, los directos, con la aplicación de la tasa lineal y la no aplicación de la tasa progresiva para el sobrecumplimiento, la tardanza en el pago de la estimulación de los trabajadores, así mismo la insatisfacción con la forma actual del sistema de pago por los resultados finales que a diferencia de la estimulación en CUC, no es acumulativa. Proponer mejoras al sistema de pago y continuar la capacitación a trabajadores y obreros en este sentido.

Responsable: Director, Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Inmediato.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

6- Fortalecer el trabajo sindical, librarlo de esquematismos y fomentar el trabajo en equipo. Mejorar la forma divulgar los parámetros emulativos y sindicales, fortalecer la estimulación moral. Avalar la selección de los mejores trabajadores de manera que el colectivo sepa a profundidad porque se seleccionan. De forma general fortalecer el frente de emulación.

Responsable: Director, Sec. S/Sindical

F/Cumplimiento: Inmediato.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

7- Utilización de métodos científicos para la selección del personal.

Responsable Esp. Rec Humanos.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

8- Realización de un programa bien estructurado y dirigido para el trabajo de la lectora de tabaquería donde el tema político ideológico y el fomento de valores tengan prioridad, destacando los valores que han caracterizado el sector, el amor al trabajo, el sentido de pertenencia y los valores fundamentales que sirven de base a nuestro proceso revolucionario.

Responsable: Director.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

9- Crear y capacitar la Brigada Contra Incendio.

Responsable: Téc. Seg. y Protección.

F/Cumplimiento: 1 de marzo de 2009.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

10- Adquisición de productos para la limpieza.

Responsable: J. Servicios

F/Cumplimiento: Mensual.

El costo de esta acción es de 100.00 MN y 150.00 CUC.

11- Culminar la reparación de los baños.

Responsable: Director.

F/Cumplimiento: 31 de diciembre de 2010.

El costo de esta acción es de 1500 MN y 2000 CUC.

12- Solicitar la reparación de las tablas de rolar, prensas y otros accesorios.

Responsable: J. Servicios.

F/Cumplimiento: Inmediato.

El costo de esta acción es de 500 MN.

13- Rescatar los buenos hábitos de trabajo perdidos por algunos trabajadores como la limpieza y engrase de las máquinas de cortar tabaco, el afilado correcto de casquillos y chavetas, el saludo con el sonar de las chavetas, etc.

Responsables: Consejo de Dirección.

F/Cumplimiento: Inmediato.

Esp. Producción, factores.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

14- Hacer una conciencia colectiva de todo el personal para atender de forma inmediata cualquier queja o situación que afecte el estado de ánimo del trabajador, siempre que esté en nuestras posibilidades.

Responsables: Todo el personal dirigente.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

15- Revitalizar la programación del mantenimiento de forma tal que se evite la operatividad y la chapucería

Responsable: Jefe Servicios.

F/Cumplimiento: 1 de enero de 2010.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

16- Comunicar a la dirección de la empresa los resultados de este trabajo y las opiniones de los trabajadores acerca de la atención que brindan a los problemas de la UEB.

Responsable: Director.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución

17- Comenzar los trámites para el otorgamiento de terrenos con vistas al fomento de una finca de autoconsumo.

Responsables: Director, J. Servicio

F /Cumplimiento: 1 de febrero de 2010.

Esta acción no presenta costos en su ejecución

18- Fomento de un organopónico para la siembra de hortalizas y plantas sazonadoras en el patio de la fábrica.

Responsables J. Servicios.

F/Cumplimiento: 1 de agosto de 2010.

Esta acción presenta un costo para su ejecución de 300 MN.

19- Renovar el contrato con la Empresa Turquino con vistas a la adquisición de sofritos y pastas de frutas para el mejoramiento de alimentación de los trabajadores.

Responsable: Director, J. Servicios.

F/Cumplimiento: 1 de febrero de 2009.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

20- Renovar el contrato con la Empresa Municipal de Acopio de Gibara que garantice el suministro de viandas y hortalizas para el mejoramiento de la alimentación de los trabajadores.

Responsables: Director, J. Servicio.

F/Cumplimiento: 1 febrero de 2010.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

21- Hacer convenio con la clínica estomatológica para la atención de nuestros trabajadores.

Responsables: Director, Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Anual.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

22- Hacer convenio con el consultorio médico que atiende a nuestra zona para la realización de pesquizajes activos, así como de charlas sobre temas de salud.

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Anual.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

23- Gestionar el completamiento de los ciclos de vacunación para diferentes enfermedades a los trabajadores que no han incluido o que faltan.

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Anual.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

24- Mantener la realización de los complementarios para la actualización del carné de salud y el servicio de optometría en la propia fábrica.

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Anual.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

25- Mantener activadas las medidas de seguridad y salud del trabajo para evitar la proliferación de enfermedades en nuestro centro.

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

26- Capacitación a todo el personal dirigente en temas de salud y seguridad del trabajo.

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

27- Perfeccionar el trabajo con las reservas de cuadro, de manera que se gane en objetividad de las mismas, garantizando su preparación y el cumplimiento de los periodos de suplencia.

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

28- Mantener las coordinaciones necesarias con la CTC Municipal y la Dirección Municipal de Educación así como una permanente actualización de las necesidades de círculo infantil y seminternado para la educación primaria de los hijos de nuestros trabajadores.

Responsable: Esp Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

29- Garantizar el tratamiento laboral y salarial a los trabajadores que acometen la ejecución de sus viviendas, así como brindarles el apoyo al alcance de nuestras posibilidades, (fuerza de trabajo, albañilería, trabajos de electricidad, etc.).

Responsable: Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Permanente.

El costo de esta acción es circunstancial.

30- Sistematizar los convenios con la Dirección Municipal de Cultura en cuanto a ofrecer una actividad cultural al mes, ofrecer una actividad por parte de los museos, resaltar valores propios de nuestra cultura, especialmente lo referido al tabaco, su historia, tradiciones de lucha del sector en sus mas de 200 años de existencia, así como los valores históricos y culturales de la localidad.

Responsable: Director, Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento: Anual.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

31- Establecer reclamaciones formales ante la mala calidad de la materia prima.

Responsable: Esp. Calidad.

F/Cumplimiento: Cuando se produzca.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

32- Crear el área para los juegos de participación y que quede para otras actividades y celebraciones.

Responsable: J. Servicios.

F/Cumplimiento: 1 de Dic. 2009.

El costo de esta acción es de 150.00 MN y 50.00 CUC.

33- Celebración de cumpleaños mediante la felicitación oportuna y la mesa con el almuerzo diferenciado siempre que sea posible.

Responsable: J. Servicios.

F/Cumplimiento: Mensual.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

34- Mantener al trabajador informado de todo lo que acontece, los resultados económicos, los planes de producción, las carencias materiales, la necesidad de apoyo, la importancia de su trabajo para el bien personal, pero sobre todo, el de la sociedad, la retroalimentación mediante los matutinos y las asambleas de afiliados, las puertas abiertas para que el trabajador sienta que se le escucha y atiende sus inquietudes.

Responsables: Factores.

F/Cumplimiento: Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

35- Celebrar todo, tanto fechas históricas como de índole social, llámese día de los enamorados, de la mujer, del sector tabacalero, de los niños, aniversario de la fábrica, etc, con un plan bien concebido al respecto así como actividades de participación del trabajador con su familia, de forma que se propicie un ambiente participativo y de socialización que fomente el sentido de pertenencia y otros valores fundamentales.

Responsables: Director, Esp. Rec. Humanos. y J. Servicios.

F/Cumplimiento: Cuando proceda.

Esta acción no presenta costos en su ejecución.

36- Abrir las puertas de la fábrica al desarrollo de los trabajos investigativos, tesis de pregrado, de maestría, convertir la fábrica en un centro de estudios que de resultados al funcionamiento de la organización, coordinando esta iniciativa con la sede universitaria local y la U H.

Responsables: Director, Esp. Rec. Humanos.

F/Cumplimiento Permanente.

Esta acción no presenta costos en su ejecución

37- Terminar el cuarto de secado de materia prima y tabaco, con vistas al mejor acondicionamiento de toda la materia prima.

Responsable: J. Servicios.

F/Cumplimiento: 1 de Julio de 2010.

Esta acción tiene un costo de 400.00 MN y 150.00 CUC.

38- Fomentar un curso de recalificación en técnicas gastronómicas y actividad de protocolo a los trabajadores de la cocina comedor, recepcionista y secretaria respectivamente.

Responsable: Esp. Rec. Hum.

F/Cumplimiento: agosto del 2010

Esta acción tiene un costo de 200.00 MN.

39- Ampliación de la mini-biblioteca a través de la gestión de compra de nuevos libros en las ferias, solicitud a la empresa provincial con vista a cultivar el hábito de la lectura.

Responsable: Director, Esp. Rec. Hum.

F/Cumplimiento: 1 de agosto de 2010.

El costo de esta acción es circunstancial.

40- Cambiar la estrategia de trabajo de la comisión de ausentismo, de manera que no sea la visita formal, sino apreciar como podemos ayudar al trabajador enfermo o con determinada situación y que quede constancia de todo el trabajo.

Responsables: Director, Esp. Rec. Hum.

F/Cumplimiento: 1 de Dic. 2009.

Esta acción no presenta costos en su ejecución

3.6 Implementación.

En esta etapa se van implementando las acciones derivadas de la estrategia de mejora. Se van creando las condiciones para la ejecución de cada una de las tareas, se van cumpliendo los plazos establecidos así como se provee de todo lo necesario en cuanto a preparación, documentación o cualquier tipo de asistencia para el cumplimiento de la tarea a desarrollar.

3.7 Evaluación y Ajustes.

En esta etapa se evaluó y corrigió el cumplimiento de cada una de las acciones, se determinaron prioridades, nuevas necesidades que surgieron en la práctica. Se hizo un chequeo trimestral de cada una de las acciones, así como se propone la aplicación de la encuesta al cabo de dos años de haberse realizado, dejando registros en bases de datos con los resultados de las encuestas, con vistas a seguir trabajando sobre aquellas dimensiones esenciales que presenten mayores dificultades en vías de eliminar los insatisfactores que afectan el desempeño de la organización.

Los resultados de la aplicación del procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral de de la UEB "Hilda Torres Bacallao", perteneciente a la Empresa de Acopio , Beneficio y Torcido de Tabacos de Holguín, indican que el procedimiento propuesto en

el marco de esta investigación, es, en primer lugar, factible de aplicación en el sistema de gestión de los Recursos Humanos de la organización estudiada, demostrando así su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicción, en lo referente al comportamiento del desempeño de tal sistema; se corresponde con las tendencias modernas de gestión de la satisfacción laboral, demostrando así su actualidad teórico-práctica; manifiesta una evidente consistencia lógica; es comprensible y asimilable por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, así como posible de extender a otras entidades del sector, con sus correspondientes adecuaciones, demostrando así su flexibilidad y perspectiva.

CONCLUSIONES.

1. La investigación permitió determinar las principales dimensiones esenciales que presentan insatisfactores y sobre las cuales se trazaron las acciones encaminadas a su disminución o eliminación con vistas al mejoramiento de los indicadores de desempeño de la organización.
2. Los niveles de insatisfacción en la organización están muy vinculados al detrimento de valores esenciales, fundamentalmente, el sentido de pertenencia, por lo que en lo adelante, las estrategias en este sentido deben fomentar políticas para incentivar valores.
3. A través de la aplicación del procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la organización estudiada, se demuestra su factibilidad de implementación, así como su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicción para detectar las oportunidades de mejora y establecer las acciones que permitan obtener mejores resultados en los indicadores de desempeño de la organización y el incremento de la satisfacción de los trabajadores así como su capacidad para gestionar el proceso de mejora.

RECOMENDACIONES.

1. Implementar el plan de mejoras elaborado en la investigación en la organización y generalizar las experiencias y la aplicación de la metodología propuesta para el monitoreo de la satisfacción laboral, a través de su implantación como herramienta de trabajo en las direcciones de Recursos Humanos del Grupo Empresarial Tabacuba.
2. Utilizar los servicios de psicólogos, sociólogos u otra especialidad afín para la realización de estos estudios y el monitoreo sistemático de la satisfacción laboral así como el personal encargado de realizar el procesamiento y análisis de la información debe tener conocimientos estadísticos, creando una base de datos con toda la información que valla resultando de cada estudio y que sirva como retroalimentación a estudios posteriores y establecer dos años de trabajo, como mínima propuesta de tiempo o reciclaje de la metodología, de manera que llegue a constituir una herramienta para el mejor desempeño de la organización, así como el análisis del cumplimiento del plan de acciones de forma trimestral en los Consejos de Dirección de la UEB.
3. Realizar en próximos estudios, el análisis de las variables que ofrecen la información general del trabajador que no fueron consideradas en esta investigación.
4. Fortalecer el trabajo político ideológico así como el fortalecimiento de los valores esenciales que se han deteriorado, fundamentalmente, el sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Álvarez de Zayas, Carlos. Metodología de la investigación—Universidad de oriente, 1996.
2. Álvarez, L. (2001) Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación; tesis para optar por él título de Master en Dirección. – Holguín: Universidad de Holguín, 25p.
3. Álvarez L. (1993) Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual. GETEDI ISTH Cuba.
4. ----- (1993):Guía para la instalación del programa permanente de mejoramiento de la productividad (PPMP) en empresas cubanas Holguín;
5. ----- (1996) Perfeccionamiento Empresarial de la Actividad de Acopio en la provincia de Holguín. Ponencia XI Forum de Ciencia y Técnica Universidad de Holguín.
6. ----- (1996) La Medición de la “Motivación Concreta” El Querer Hacer las Cosas. UHo Cuba.
7. ----- (1997 a) Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín; UHo (Versión Modificada y corregida).
8. ----- (1997b) “Diseño y/o Perfeccionamiento de Sistemas de Estimulación En la provincia de Holguín.” Proyecto Científico Técnico Territorial (PTCT) Holguín.
9. ----- (1997 c) Sistema de Recompensas; Holguín, (Material en soporte. Magnético).UHo.
- 10.----- (1997 d) Diagnóstico de la “Motivación Concreta” (Versión Modificada) ; UHo

- 11.----- (1998) Diseño y/o Perfeccionamiento de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín. Proyecto de Desarrollo Tecnológico (Informe de Resultados) Holguín 1998.
- 12.----- (2005) La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana ; <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>
13. Álvarez L. Rodrigo J. Pérez R. (1998) El Programa Permanente de Mejoramiento De la Productividad PPMP; un programa de mejora continúa. U.H. Holguín Cuba, 12 pág.
14. Álvarez L; Zayas E, Pérez M (2004): Consultoría, UPONIC; Nicaragua 2004; 154 Pág.
15. Austin, N. y T, Peters (1987): Pasión por la excelencia, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
16. Batista, S (2000): Diagnóstico de la Estimulación al trabajo en la Gerencia Territorial de INTERMAR S.A. UHo .Holguín.
17. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. La Habana. ISPJAE (1997).
18. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Atlas.
19. Colón, Cesar (2001) Estudio del clima sociopsicológico laboral en la Empresa de Confecciones Yamarex. Tesis en opción al título de Diplomado en Gestión Empresarial.
20. Cuesta Santos, Armando (1990) Organización del Trabajo y Psicología Social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 181 pp.
21. Cuesta Santos, Armando. (1997) Tecnología de gestión de recursos humanos. Versión digital.
22. Cuesta Santos, Armando. [1990] Organización del Trabajo y Psicología Social. /Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 181pp.

23. Cuesta Santos, Armando (1987): Disciplina laboral y organización del trabajo, Ed. ISPJAE, La Habana.
24. Cuesta Santos, Armando. (2001). Organización del Trabajo y Psicología Social. La Habana : Editorial Ciencias Sociales, Gestión de Competencias .Ed Academia, p. 85
25. Castillo A. (1996) Diagnóstico de las Dimensiones Esenciales de la "Motivación Concreta" en áreas no docentes del ISCAB (Bayamo). Trabajo de Diploma UHo Holguín.
26. Castro F. (1987) Imagen del Hombre Nuevo (Discurso (8-10-87), Ed. Política; 32 pág.
27. ----- (1987) Ideas y definiciones de Fidel Castro sobre diversos Aspectos de la Política Laboral y Salarial. Ed. CETSS; 48 pág.
28. ----- (1997) Informe Central al V Congreso del PCC (8-10-97) En Informe Central, Discurso de Clausura. V Congreso del PCC. Editora Política La Habana 1997 205 pág.
29. CECM (1998) Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial. —La Habana: Ed. MINAGRI, 1998. —142 pág.
30. ----- (S/A) Guía Metodológica para la elaboración del expediente de Perfeccionamiento Empresarial, 20 pág.
31. ----- (1998) Decreto Ley 187; Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. (18-8-98) Ciudad de la Habana.
32. CETSS (1985) Código del Trabajo de la República de Cuba (ley 49/84).
33. ----- (1985) Principios generales para la organización y estimulación del Trabajo en las brigadas integrales o permanentes de (Resolución 6390) 22 pág. Crosby, P. B. (1992).
34. Cruz R. (1998) Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en el Centro Metrológico Territorial de Holguín. UHo Cuba.

35. Cuesta, A. (1996): "Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH". En revista No.10, 1996. Madrid. Ed. I + D Telefónica.
36. ----- (1997) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. 195 pág.
37. ----- (2001) Gestión de Competencias .Ed Academia .La Habana.
38. ----- (2002) Gestión del Conocimiento .Análisis y proyección de los recursos Humanos ;Ed Academia .la
39. Chang J. (1997) Análisis de las tendencias actuales de la Estimulación al Trabajo (Provincia de Holguín). Trabajo de Diploma UHo.
40. Codina; A (2003) La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba Enfoques y Herramientas principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED; MES; Año VII Número 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba; 2003
41. Crosby. B. P. (1992). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de loa calidad. Editorial CECOSA. México.
42. Deming E. (1989) Calidad, Productividad y Competitividad, la salida a la Crisis. Ed. Díaz Santos S.A. Madrid.
43. Drucker, P. (1992): Managing for the future, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 183 pág.
44. Engels, F. (1979): Dialéctica de la naturaleza, Ed. Política, La Habana.
45. Fonseca, R. (2003) Diagnóstico de la relación entre liderazgo, clima sociopsicológico y desempeño laboral en la Unidad Básica de la Industria de Materiales de la Construcción. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
46. Fernández P. Batista D.(1996) Diagnóstico de las Dimensiones Esenciales de la Motivación Concreta en la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

47. Fernández R. (1995) Diagnóstico y Perfeccionamiento del Sistema de Estimulación En la Empresa Provincial de Acopio de Holguín. Trabajo de Diploma ISTH; Holguín
48. García, P. (1985): La fluctuación de personal en la empresa, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
49. García V. (1998) Economía Cubana del Trauma a la Recuperación. Ed. Pueblo y Educación La Habana 203 pág.
50. García V. (2006) Contribución Teórico Fundamental para la Administración. Tesis en Opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente.
51. García, A. (1997) Administración de la Productividad. Uso de indicadores. Manufactura. (México) 29(4): 126-128, noviembre, 1997.
52. Goldratt, E M. (1992). El síndrome del pajar: cómo extraer información del océano de datos: Ediciones Castillo, S.A. México
53. ----- (1992) La meta / Eliyahu M. Goldratt. —México: Ed. Castillo, 1992. 408 pág.
54. -----1995) No fue la suerte. / Eliyahu M. Goldratt. —México: Ed. Castillo, 250 pág.
55. González Reinaldo, (2004): El Bello Habano. Biografía íntima del tabaco, Ed. Nomos S.A. 27-76 pág.
56. Gorina Y. Grullet S. (1995) Dimensiones Esenciales del Sistema de Estimulación Al Trabajo; Trabajo de Diploma ISTH Holguín.
57. García Gallo, Gaspar Jorge. (1948) La Biografía del Tabaco Habano. Ed 1961, La Habana.
58. Guevara E. (1971) Compilación de Trabajos, en Economía y Desarrollo. Nr.7 Julio- Septiembre, pág 72-78; 216 pág.
59. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Félix Varela. La Habana 2003.

60. Kaplan, R.S. (1997) El Cuadro de Mando Integral. / Ediciones Gestión 2004. S.A. Barcelona. España.
61. Lara Hernández, E.; Guerra A. (2003) Metodología para relacionar la capacidad de liderazgo, el clima sociopsicológico laboral, la cultura empresarial y el éxito empresarial. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
62. López Rodríguez, V. (1991) Motivación concreta: Sistema de recompensa vinculado a la naturaleza y contenido del trabajo. ISTH. Holguín. 33pp.
63. López, L. F. (2003) La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana. <http://www.gestiopolis.com/index.htm>. Fecha de revisión: Junio 2007.
64. López V. (1994) Las dimensiones esenciales de la motivación. Revista UPIICSA, México
65. Lozano O. (1993) ¿ Qué es la teoría de las restricciones y como puede mejorar continuamente la rentabilidad de su empresa” SINTEC. Consultoría y Educación México. D.F. 1993? 6 pág.
66. Martínez Ríos, Marcos A. (2007) Procedimiento metodológico para la evaluación de la incidencia de la satisfacción laboral sobre el ambiente de control como parte del control interno. Tesis en opción al Título de Master en Dirección. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta y DrC. Lic. Israel Mayo Parra.
67. MTSS (1995): Apuntes para un reordenamiento del sistema salarial Cubano; Versión 2 revisada (09.95) Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, la Habana ,21 pág.
68. Noda, M (2004): Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis para optar por el grado de Dr. en Ciencias.

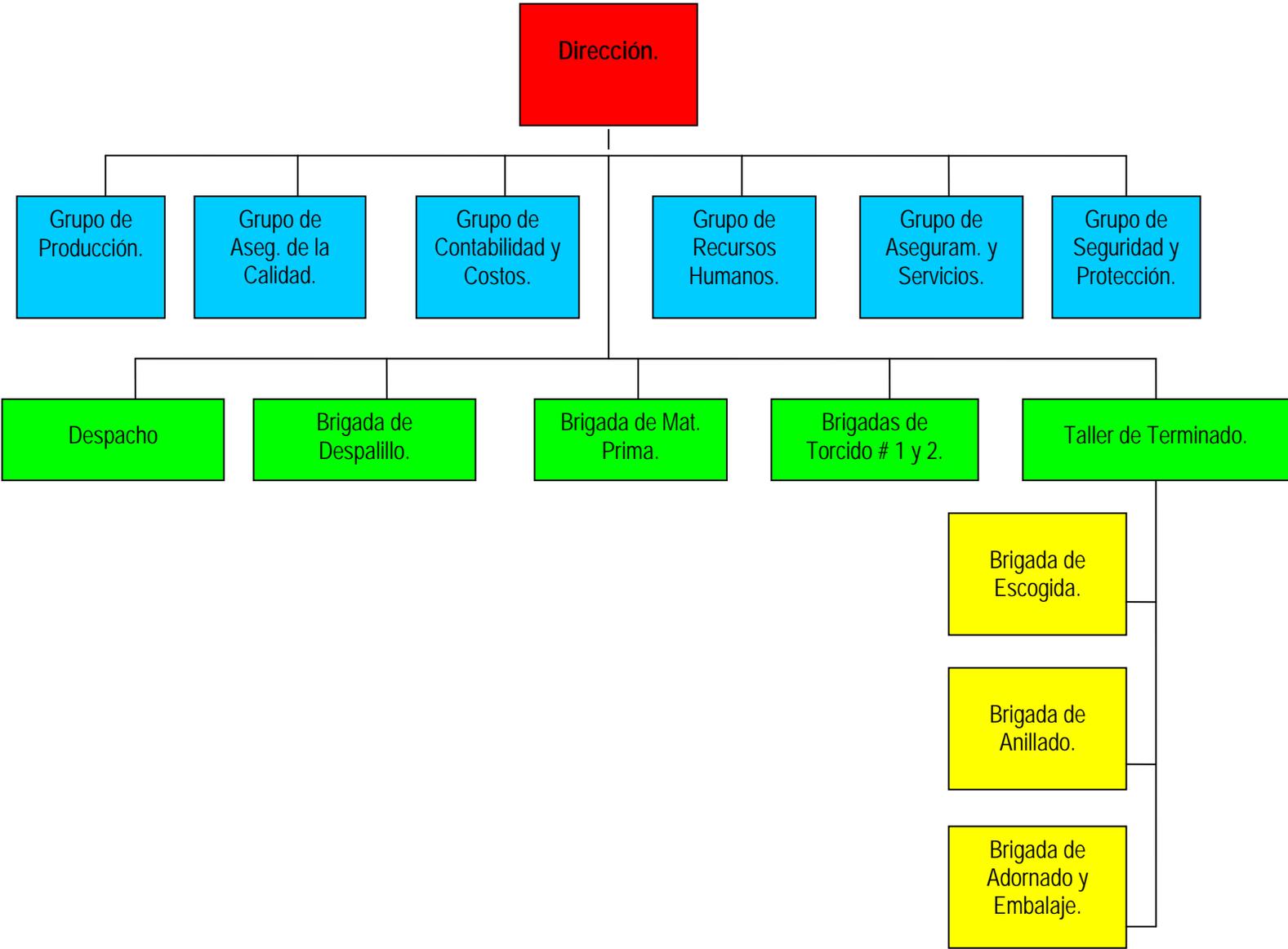
69. Pacheco A (1991) Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. (PPMP) / Arturo Pacheco Espejel. —México: Ed. IPN-UPIICSA 33 pág.
70. Pacheco A (1994): Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del Proyecto de Investigación Conjunta / Arturo Pacheco Espejel, Luís Felipe Álvarez López. —México: Ed. IPN, 38 pág.
71. ----- (1995). Fundamentación metodológica de las etapas de PPMP. En: Compilación de textos de Estudio del Trabajo. Universidad de Holguín Pág. 183-198.
72. Pérez A. (1988) El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR, En Cuba Socialista 36 Nov-Dic. Pág. 41 a 76.
73. _____ (1990) Cacería de Errores. Ed. de Ciencias Sociales La Habana Cuba. 281 pág.
74. Pérez Betancourt, Armando. [2000] Lo que todo empresario cubano debe conocer. Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 266 pp.
75. Peiró, José M. (1991). Psicología de la Organización. Universidad Nacional de educación a Distancia, 1991.
76. Portelles Cobas, N.; Pérez Batista, G. (2007) Elaboración y validación estadística de un instrumento para medir el liderazgo en SEPRO. Tesis de Diploma. Tutor: DrC. Gelmar García Vidal.
77. Robbíns, Stephen P. (1993) Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones. /Ed. Prentice Hall. México, 735pp.
78. Rubinstein. J.L (1981) Principios de Psicología General. Editorial Pueblo y Educación. Habana.
79. Smirnov, P. (1990): Motivación del cerebro, Ed. MIR, Moscú.

80. Savin, SL; Jorsov, S.E; Fonte, R.S (1982) El dirigente económico socialista y la organización de su trabajo. Ed Política. La Habana.. A. [1994] Administración. /S.E. S. L, 781pp.
81. Stoner, James .Administración. Quinta Edición 2t. 1990.
82. Sánchez Almira, Tamara. (2004) Tecnología para la administración de conflictos. Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. Tutora: MsC. Maria E. Pino Acosta.
83. Toro de Miguel, Gisbert. (1983) Diccionario Larousse Ilustrado. Edición Revolucionaria. Instituto del Libro. 840p.
84. Tristán Pérez, Boris. (1990) El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
85. Tablada C. (1987) El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. Ed. Casa de las Américas; Cuba, Cáp. II 212 pág.
86. Taylor, F.W. (1953): Principios de administración científica. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.
87. Valcárcel, I. y otros. (2003) Metodología para relacionar la capacidad de liderazgo, el clima sociopsicológico laboral, la cultura empresarial y el éxito empresarial. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
88. Velázquez R. (1999) La Auditoria como herramienta para el control de los RH Infotec Holguín, 10 Pág.

Anexo 1. Objeto Social de la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación “Hilda Torres Bacallao”, de Gibara.

1. Producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional y en moneda libremente convertible, tabaco torcido a mano y sus subproductos, con destino a la exportación y al consumo nacional.
2. Ejecutar reparaciones, mantenimiento y construcción de obras menores y viviendas para los trabajadores del sistema y productores agrícolas, en moneda nacional.
3. Comercializar con las empresas de tabaco torcido del grupo TABACUBA, los excedentes de las habilitaciones, cajonería, materia prima materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido, en moneda nacional (MN) y al precio de adquisición.
4. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, carne de cerdo y ovina), destinados a la alimentación de los trabajadores del sistema y comercializar de forma minorista los excedentes en el mercado agropecuario estatal y mayorista a otras entidades dentro y fuera del sistema, en moneda nacional.
5. Brindar servicios, con sus obreros calificados, en las actividades de promoción (ferias, exposiciones, etc.), a terceros, tanto en frontera como en el exterior, en moneda libremente convertible (CUC).

Anexo 2. Estructura organizativa.



Anexo 3. Comportamiento de los principales indicadores.

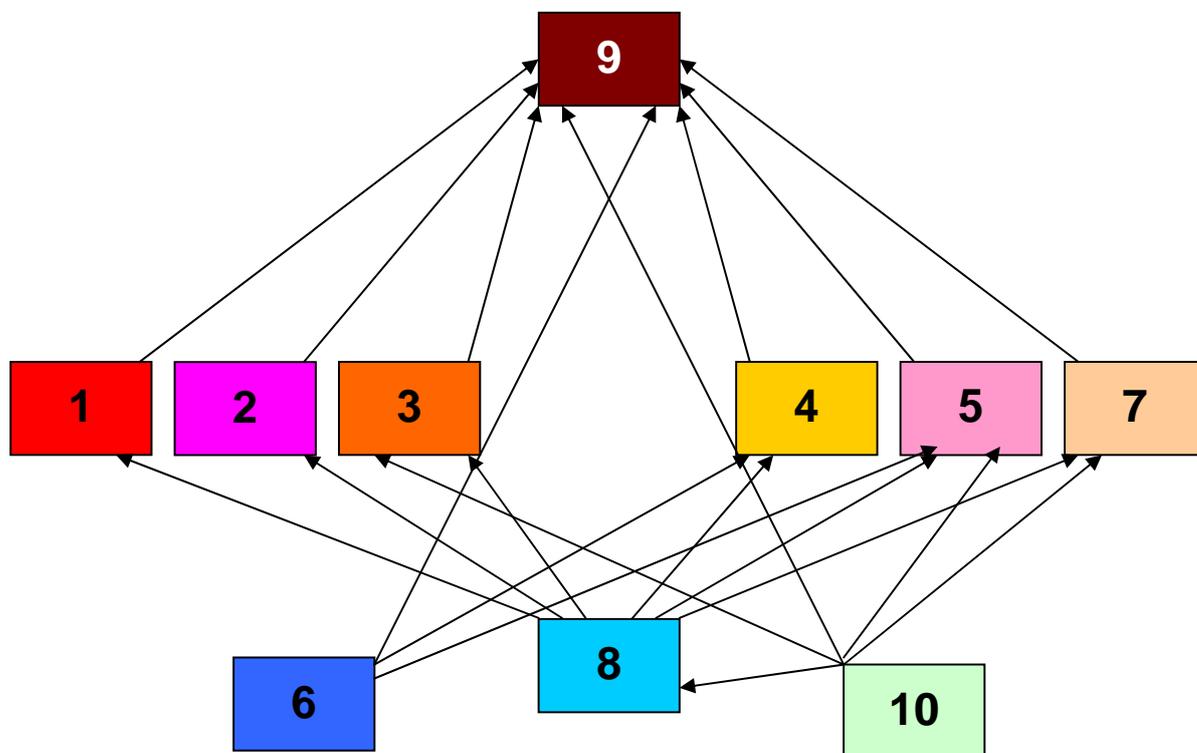
Indicador, UM	Años 2003	2004	2005	2006	2007		2008	2009
					Hasta Junio	Julio a Dic.		
Productiv, Mn/t	31534	15857	16478	18152	9077	9365	2025 5	2557 9
Ausentismo, %	5.0	6.9	7.5	10.1	15.4	6.7	6.1	6.2
Fluctuación, H	30	18	24	23	27	21	15	22
Utilidades, MP	597.8	367.7	321.5	437.5	168.9	270.8	191.0	281.8

Anexo 4. Árbol de la Realidad Actual en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación “Hilda Torres Bacallao”, de Gibara.

Principales problemas:

1. Mala calidad de la materia prima.
2. Llegada tardía de las habilitaciones.
3. Problemas con los medios y condiciones de trabajo.
4. Inconformidad con los sistemas de pago.
5. Insuficiente atención al hombre.
6. No contar con un procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral.
7. Dificultades con el transporte.
8. Deficiente gestión de la empresa provincial de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco, de Holguín.
9. Deterioro de los principales indicadores del comportamiento humano y la gestión, (productividad, ausentismo, fluctuación laboral y utilidades).
10. Escasez de financiamiento.

Anexo 5. Esquema del Árbol de la Realidad Actual en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación “Hilda Torres Bacallao”, de Gibara.



Anexo 6. Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral.

No.	PREGUNTAS.	1 NUNC (MM)	2 CASI NUNC. A (M)	3 A VECES (R)	4 CASI SIEMPR. (B)	5 SIEMPR. (E)
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir como y cuando debe realizar su trabajo?					
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?					
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?					
10	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					

11	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?					
14	¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
15	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (tanto morales como materiales).					
18	¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
20	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? Las áreas están debidamente protegidas?					
21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?					
22	¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
23	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.					

24	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?					
25	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?					
	EVALUE LA INCIDENCIA DE CADA UNA, EN LA RESPUESTA ANTERIOR:					
	* ALIMENTACIÓN.					
	* SALUD.					
26	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
27	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso etc.)?					
28	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
29	Valore integralmente su satisfacción en la entidad.					
30	¿Cómo se considera usted comprometido con la entidad?					
Marque con una X la casilla que de respuesta al cuestionario						

INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR:

1. SEXO: _____ Masculino: _____ Femenino: _____

2. EDAD: _____ años.

3. NIVEL ESCOLAR: Primaria: _____ Secundaria: _____ Preuniversitario: _____
Universitario: _____

4. CARGO U OCUPACIÓN: _____

5. GRUPO DE TRABAJO _____

6. NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD. _____

La encuesta contiene 30 preguntas, 28 que recorren las dimensiones esenciales por cada grupo e indagan en la apreciación acerca de la satisfacción de cada persona con respecto a cada Dimensión Esencial; la escala utilizada es de 1 (Muy Mal) a 5 (Excelente), de tal forma que después de procesadas las encuestas posibilita al investigador o empresario tener una lectura por factor y dimensión esencial.

La pregunta 29 pretende medir la satisfacción y la 30 el compromiso, ambos de una manera global, lo cual por cada grupo o factor, indaga en la apreciación de la persona acerca de cada variable y por tanto tendrá 28 preguntas.

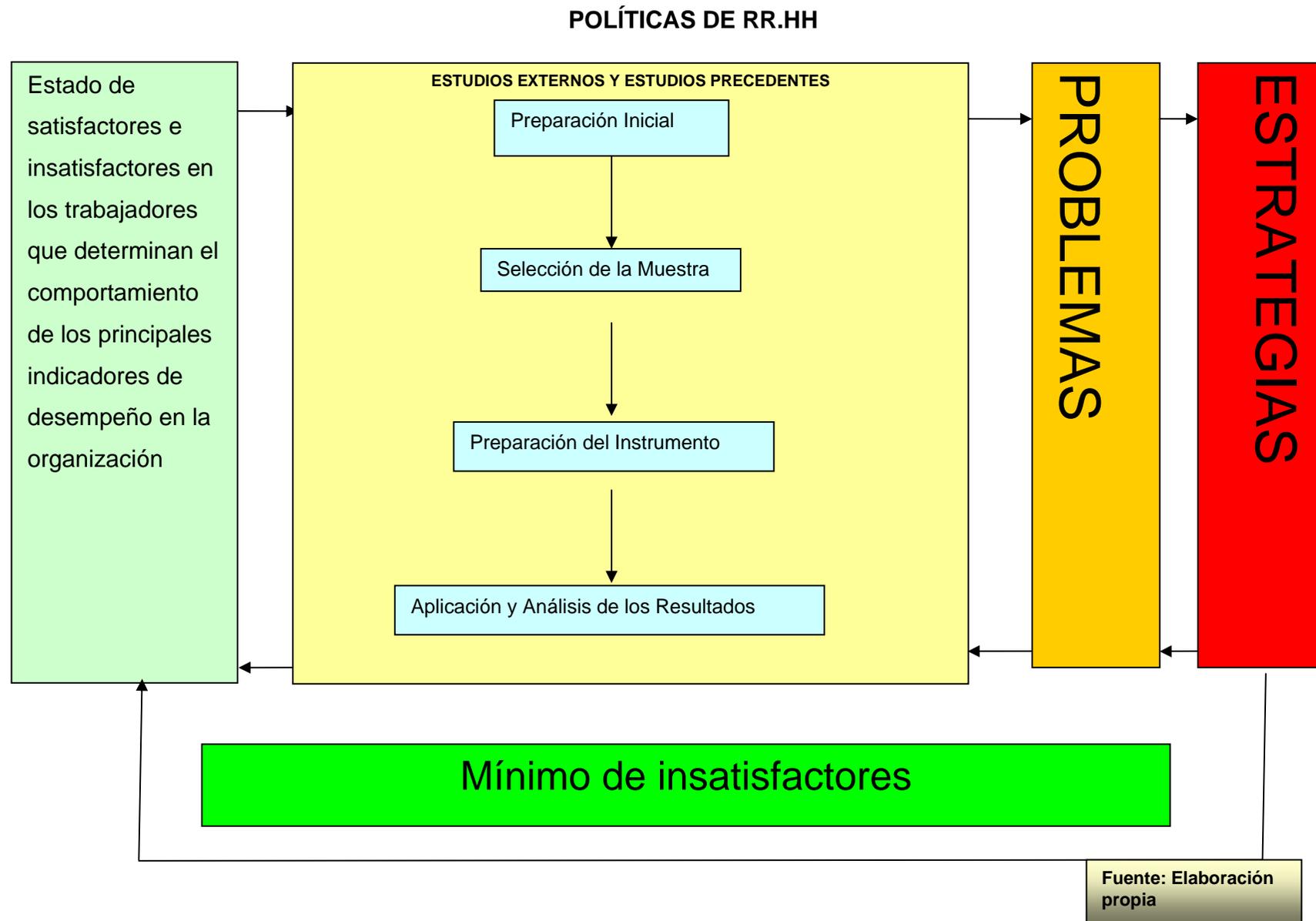
Relación entre las preguntas de la encuesta y las dimensiones esenciales es la siguiente:

Nº.	PREGUNTAS.	DIMENSIONES ESENCIALES.
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir como y cuando debe realizar su trabajo?	Autonomía (A)
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	Identificación (I)
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	Variedad de habilidades (Vh)
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	Significado (S)
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?	Retroalimentación (R)
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?	Variedad de Habilidades (Grupal) (Vhg)
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	Identificación (Grupal) (Ig)
8	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?	Significado (Grupal) (Sg)
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?	Retroalimentación (Grupal) (Rg)
10	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?	Autonomía (Grupal) (Ag)
11	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	Cohesión (C)
12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?	Atractivo (AT)
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?	Clima Sociopsicológico (CS)
14	¿Los ingreso que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	Suficiencia (Sf)
15	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	Vinculación (V)
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	Correspondencia (Cd)
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más	Percepción (P)

	destacados (tanto morales como materiales)?	
18	¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?	Justeza (J)
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?	Coherencia (CH)
20	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?	Seguras (Sg)
21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?	Higiénicas (H)
22	¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?	Estéticas (E)
23	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?	Ergonómicas (Eg)
24	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?	Horarios (Ho)
25	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, entre otras?	Mantenimiento (Mt)
26	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?	Desarrollo Personal y Profesional (DPP)
27	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso entre otras)?	Atención a la vida (Av)
28	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?	Desarrollo cultural y social (Dcs)
29	Valore íntegramente su satisfacción en la entidad.	
30	¿Cómo se considera usted comprometido con la entidad?	
31	Sexo.	
32	Edad.	
33	Nivel escolar.	
34	Cargo u ocupación.	
35	Grupos de trabajo.	
36	Personas que dependen de usted.	

La escala utilizada es de 1 (MM) a 5 (E), de tal forma que después de procesadas las encuestas, posibilita al investigador o empresario tener una lectura por factor y dimensión esencial.

Anexo 7. Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de Tabacos para la Exportación “Hilda Torres Bacallao” de Gibara.



Anexo 8. Entrevista individual.

1. ¿A su entender, en los últimos cinco años cuáles han sido los principales problemas y dificultades que han influido en el deterioro del ausentismo, la fluctuación del personal, la productividad y las utilidades?, ¿cómo usted valora que se produce dicha influencia? Ejemplifique.
2. ¿Cómo usted solucionaría estas dificultades que deterioran la satisfacción laboral y por ende, los indicadores de desempeño en su organización que mencionamos en la pregunta anterior?

Nota: Se respeto el texto integro de lo expresado por cada trabajador entrevistado.

Nombre y Apellidos: Adisney Sanjuán Martínez, dependiente de almacén de víveres (ex tabaquero).

Respuestas:

1. Pienso que el factor común del ausentismo, la fluctuación del personal y la productividad es la mala captación de los ingresados a la entidad, mucho tiene que ver la juventud, la necesidad de cada cual, por ejemplo: un hombre o mujer divorciado, con hijos, con una situación económica (x) se arraiga a aquello que se dice “no hay trabajo en Gibara que pague más que éste”, es sencillo, con una buena búsqueda de personal, no sólo por el que no esté haciendo nada, sino el que necesite un trabajo, concientizar, una vez que se esté dentro, hacerlo sentir útil, necesario, no sólo para el hogar, sino también para la economía, que su aporte con su trabajo con calidad se le reconoce, darle charlas educativas, decir en qué lugar estamos en el aporte del país, hacerlo sentir grandes, ahí viene también el sentido de pertenencia, que este trabajo de tabaquero es un arte, que no se aprende en un año, se dice que el tabaquero madura a partir de los 3 años en adelante, pienso también que la empresa tiene sus baches en la dirección o la forma de resolver los problemas, porque todo no puede ser “situación que tiene el país”, no se puede ser intermitente a la hora de venir y darle la cara a los trabajadores, existe mucho descontento, influye mucho a la hora de entrar, porque el mismo que está aquí le dice al de afuera “ni entres, que yo estoy loco por irme, se ha hecho bastante, pero no es suficiente.
2. Sencillo, sabiendo mover bien las fichas como todo un ajedrecista, pienso que todo problema tiene solución y más si se lucha para ello, a corto o largo plazo, pero darle solución y sin rodeo, como se le dice lo bueno, que se diga lo malo y no caer nosotros

mismos en el comentario de pasillo, contar para todo con los obreros, pienso que ese derecho se lo ganaron con el esfuerzo de cada día, ser detallista, reconocer lo más mínimo, decirlo por el audio, darle a conocer la emulación de la fábrica, cuál es el área más destacada al igual que el obrero, el consistente, aunque no sea destacado, cuál es la liebre y cuál es la jicotea, pero con carácter constructivo, no destructivo, imprimir diplomas, hay que seguir estimulando dentro de las posibilidades que tenemos y no bajar la guardia, así es el camino del triunfo.

Nombre y Apellidos: Dania Ortega, jefa del área de escogida.

Respuestas:

1. Yo entiendo que los principales problemas que han influido en el deterioro del ausentismo son aquellos trabajadores que no sienten interés por su trabajo, la desmotivación, los que incumplen con su tarea, norma y calidad y otros por su nivel de conciencia, la demora de la estimulación y las afectaciones en los salarios, en la fluctuación del personal, pienso que ha influido la inestabilidad de los planes de producción y al mismo tiempo el descenso de los planes, la falta o demora de las habilitaciones, los bajos volúmenes de tabaco en escaparate y otros, en la productividad influye el mismo ausentismo de los trabajadores directos, en ocasiones la baja calidad de la materia prima y otros que menciono anteriormente, las habilitaciones, la materia prima, en las utilidades, por ende si la productividad disminuye no hay respaldo productivo de acuerdo al personal que labora, hay más gasto de salario, personal indirecto que en ocasiones no se necesita, gasto de energía, de material, con altos índices de consumo de materia prima, de igual manera, de habilitaciones, fundamentalmente porque llegan con defecto y al realizar los reprocesos, valorando estos problemas, por ejemplo, el ausentismo, se produce más en trabajadores directos y la fluctuación del personal afecta más las áreas del terminado que el resto de las áreas por los problemas mencionados, la productividad, por ejemplo en la escogida sino hay suficientes volúmenes de tabaco en escaparate no se puede terminar más de acuerdo a los planes y al final se incumple por razones ajenas al trabajador. En ocasiones influye la desmotivación y la conciencia de cada trabajador y la falta de exigencia porque se cumpla con la tarea individual y en el caso de las utilidades porque se venden muchos tabacos de vitolas de bajas regalías, los cuales tienen bajos precios y al bajar la fuerza laboral y las fluctuaciones que se producen, bajan las utilidades.

2. Para solucionar estas dificultades en primer lugar la empresa debe darle más atención a la fábrica, que exista una mayor atención al hombre, mejorando la alimentación, la estimulación moral y material, que funcione la comisión de visita a los trabajadores de certificado médico, elevar el nivel de conciencia individual y colectiva, la exigencia por el cumplimiento de la tarea de cada cual, ahorrar más, mejorar las gestiones de habilitaciones por parte de la fábrica , mejorar las condiciones de trabajo, materiales, etc.

Nombre y Apellidos: Maritza Concepción, operario agroindustrial (obrero del área de preparación de la materia prima).

Respuestas:

1. En los últimos cinco años según mi criterio, los principales problemas que llevaron al ausentismo han sido las condiciones desfavorables con que se contaba en la fábrica, causa principal, las malas condiciones, el problema que existía en el techo y al llegar los tiempos de lluvias tenían que irse interrumpidos con el plan de tres días y muchos no podían recuperar ese atraso, por lo cual no trabajaban más en el resto del mes ya que se les afecta la estimulación en divisa, otra de las causas es el problema de la calidad, ya que cuando un trabajador era reincidente en los rechazos de calidad perdían el interés a continuar trabajando en ese mes, si se analiza la mayor parte de ausencia en este centro está en los trabajadores directos a la producción ya que los mismos son la parte mas joven con que contamos y no cuentan con la misma responsabilidad con el trabajo, en su mayoría, sabemos que comenzaron en este centro su vida laboral.
2. El cómo erradicar estos problemas que estamos analizando desde hace cinco años atrás, creo que la respuesta ya está dada en este centro, pues se ha ido logrando erradicar esos altos índices de ausentismo que existían con gran esfuerzo eliminando las dificultades existentes como el arreglo del techo, trabajando en base a la calidad, estimulando al trabajador que para mi criterio es la base fundamental para sentirse bien en su puesto de trabajo, preocupándose por su alimentación y escuchándolo cuando tienen un problema aunque cuando éste sea de índole personal por ejemplo si el trabajador tiene vacaciones y necesita tres o cuatro días para solucionar su problema, gestionarlos y así no obligarlos a tener que buscar un certificado el cual le traería como consecuencia afectarse en todo el transcurso del mes.

Nombre y Apellidos: Efraín Fuentes Suárez, técnico de seguridad y protección y Secretario General del Núcleo del PCC.

Respuestas:

1. Diversos han sido los problemas y dificultades que han influido en el deterioro de indicadores importantes para el avance de la entidad, como son el ausentismo, la fluctuación del personal, la productividad, todos estos unidos, han afectado las utilidades, para mi entender la causa de todos estos problemas están dado por la falta de sentido de pertenencia que presenta el colectivo de trabajo, de manera general sólo existe un incentivo fuerte en este lugar para trabajar en él, la estimulación en divisa, a mi criterio ésta ha sido manejada y manipulada de manera tal, que sólo es lo único presente en el colectivo laboral, desplazando otros valores que también son importantes, convirtiendo esa emulación en la razón de ser del colectivo, haciendo olvidar razones más importantes como el aporte conciente a la sociedad y del deber cumplido.
2. La solución que tienen estas dificultades las daría, un poco con trabajo político ideológico, en los valores perdidos, enseñando al obrero que la estimulación se la debe ganar con el diario cumplimiento del deber y no de la forma en que está ahora, que es la inversa, pues en este centro existen las condiciones necesarias para trabajar y aportar más al país y a la sociedad.

Nombre y Apellidos: Alexis Colón García, operario agroindustrial (tabaquero)

Respuestas:

1. A raíz del perfeccionamiento empresarial el obrero directo a la producción notó un cambio desfavorable en cuanto a la moneda nacional y a la estimulación en CUC, para los planes de producción que se realizan, se necesita mucho esfuerzo y los resultados del monto que se distribuye a los obreros es aproximadamente el mismo por ciento todo el año.
2. La solución que el obrero directo a la producción note sus diferencias, sus satisfacciones en cuanto a la MN. y la estimulación en CUC, que a mi entender son problemas objetivos.

Nombre y Apellidos: Mislandia Lizabet, operaria agroindustrial (despalilladora).

Respuestas:

1. Los principales problemas y dificultades que han influido en el deterioro del ausentismo y la fluctuación del personal, la productividad y las utilidades a mi entender han sido el perfeccionamiento empresarial, cambios de salarios, mala calidad en las materias primas que conllevan al no cumplimiento de la norma, poca atención al hombre, llegada tarde de las habilitaciones que conllevan a los maratones que traen como resultado los rechazos por mala calidad a la fábrica.
2. Llevando una mejoría a lo expresado anteriormente tendrían los trabajadores más sentido de pertenencia a su puesto de trabajo, lo harían con más amor y calidad.

Nombre y Apellidos: Aniel Áreas González, especialista en gestión económica.

Respuestas:

1. Fluctuación del personal, disminución considerable del pago por resultados finales (CUC - CUP) con la implantación del perfeccionamiento empresarial, el pago de la estimulación en CUC a los trabajadores directos sólo influiría, es decir lo condicionaba y no determinada su cumplimiento individual, hoy sólo lo determina en el 70 % y el 30 %, lo determinan condiciones ajenas al trabajador aún cuando el perfeccionamiento tiene entre sus principales premisas “ mercado seguro y materia prima segura”, existiendo inestabilidad en suministros de habilitaciones que evitan o impiden cumplimiento, el mercado no es seguro, demora en el pago de la estimulación en CUC, aún cuando se viola lo convenido en el Convenio Colectivo de trabajadores.

Los trabajadores directos están obligados a pagar las producciones cuando se producen interrupciones que son causas ajenas a su voluntad, de igual forma cuando por algún problema tienen que acudir a vacaciones discrecionales cuando no alcanzan las cifras o días establecidos por el MTSS.

Los planes de capacitación fueron frustrados por la falta de mercado.

Los trabajadores directos se afectan por carencias de moldes, materia prima sin calidad, falta de una elaboración de alimentos con calidad, carencia de especies, sofritos, etc., así como no es balanceada, la inestabilidad en las habilitaciones provoca a los trabajadores de las áreas del terminado cierta afectación económica por las

interrupciones en la primera quincena, desgaste físico en la segunda quincena, al cumplir con el plan del mes con un reducido fondo de tiempo, falta de transportaciones para la gestión empresarial.

Indirectos: falta de condiciones de trabajo (papel, tinta, impresora, modelos establecidos, etc.), falta de climatización para el trabajo con los medios informáticos como se requiere, poca explotación de los avances informáticos en la UEB, falta de transportación para efectuar los despachos, reuniones y seminarios.

2. Todas estas situaciones sin duda atentan contra la estabilidad laboral, disminución de la productividad y decrecimiento de los niveles de utilidades, la dirección de la empresa de una mayor atención a las UEB y solucionar estos problemas (condiciones de trabajo)

Nombre y Apellidos: Gledys Pérez Serrano, jefe de área de adornado y fileteado de cajones, Secretario del Núcleo del PCC.

Respuestas:

1. Los sistemas de pagos inestables y cada vez que cambian, afectan a los trabajadores, esto incluye tanto la moneda nacional como el CUC, el personal indirecto (que todo el que está vinculado con la producción directamente no debía ser indirecto), ejemplo, jefes de brigadas, operarios, embalador, etc., la estimulación en MN cobrada está hasta el 75 %, después bajó al 50%, después al 40 % y luego al 30 %, como se puede ver cada vez que se modificó, perjudicó al trabajador, al igual que la divisa, que era al 6 % y ahora nunca se sabe, pero no llega a esa cuantía.

La calidad de las materias primas es deficiente y la desproporción entre la calidad y los precios, hasta que no haya una correlación entre calidad y precio no se va resolver esta situación, ya que entiendo que no existe el nivel de conciencia para producir con extrema calidad si la pagan al mismo precio de la que no lo tiene, debe haber una notable diferencia de precios entre lo bueno, lo regular y lo malo, en estos momentos no es así. Las condiciones de trabajo incluyen los medios y útiles de trabajo que no siempre son buenos, al igual que las condiciones en la alimentación que aunque en la mayoría de las veces se cuenta con plato fuerte pero no es así como los condimentos que la mayoría de los días no se cuenta con nada para cocinar. Se vive pidiendo diariamente para que los almuerzos sepan a algo.

La demora en el pago de la estimulación. La falta de trabajo en las áreas de terminado que por lo general se trabaja en la segunda quincena y no todo el personal. Falta de

sistematicidad en la atención a los trabajadores enfermos o con problemas familiares así como elevar el trabajo político con los trabajadores que presentan problemas.

2. Aunque los problemas más serios se van del marco de facultad de la dirección de la fábrica, sí se puede trabajar en otros que sí son de nuestra responsabilidad y se pueden mejorar estos indicadores.

Nombre y Apellidos: Armando Tamayo Aballe, especialista de producción.

Respuestas:

1. Estimulación, atención al hombre, el cambio al perfeccionamiento y no tenerse todas las condiciones, el desarrollo, la atención, las condiciones de trabajo, la falta de exigencia con los ausentes, tratarse de solucionar los problemas con las interrupciones, tomar más medidas ejemplarizantes con los ausentes.
2. Más atención al hombre, perfeccionar el sistema de pago, que la divisa llegue en tiempo y forma, el sistema de lectura diario, mantener la emulación socialista por el sindicato mensual, realizar los chequeos de emulación.

Nombre y Apellidos: Alcides Hernández Velázquez, especialista de calidad.

Respuestas:

1. Los principales problemas y dificultades que han influido en el deterioro de los indicadores que se plantean, considero que están relacionados con la motivación de los trabajadores, poco sentido de pertenencia, mayor espíritu de sacrificio ante las dificultades que se presentan. Destacar la incidencia de las condiciones de trabajo que en ocasiones no son las mejores, con los medios útiles y herramientas en estos últimos años, unido a la situación desfavorable que la fábrica tiene que enfrentar a causa del deterioro de la cubierta y los periodos de lluvias que atentaban con alta humedad en la materia prima y con una alta incidencia en el proceso productivo, a esto se le puede sumar que la calidad en las materias primas no ha sido la mejor de manera sistemática, unido a la mejora de la entrada de las habilitaciones mes tras mes, por último quisiéramos plantear que en sentido general el colectivo de trabajadores es muy joven, que no cuentan con una alta responsabilidad, que no cuentan con la preparación técnico-profesional alta y falta de una mayor preparación política ideológico y sin dejar de tener en cuenta que existe un grupo de trabajadores que han dado respuesta positiva en determinado momento, un ejemplo lo fue hace aproximadamente 2 años que se mantuvieron trabajando con una situación desfavorable, en la medida que no se

sientan motivados, que no tengan mayor sentido de pertenencia, no podrán elevar su espíritu de trabajo y sacrificio, que ante cualquier dificultad que se presente en el proceso productivo, la respuesta es no venir a trabajar o buscar la solución a las interrupciones, teniendo en cuenta que es un trabajo manual, cuando la calidad de la materia prima no es la mejor y esta situación se reitera de manera sistemática, los estados de ánimo no son los mejores, para resolver este problema unido a la incidencia que esto tiene en un mejor aprovechamiento de la materia prima y en la elevación de los costos de las mismas, además la demora en la llegada de las habilitaciones obliga a la realización de grandes maratones donde se involucran trabajadores de otras áreas y no directos a producción a realizar el trabajo con un mayor gasto de salario. No se puede lograr cumplir con los parámetros de la calidad, no se cumple con el proceso tecnológico que se afecta con la mayor probabilidad de producción no conforme y por lo cual hay que invertir mayores recursos para reprocesar dichas producciones sin dejar de tener en cuenta elevar la exigencia en cada una de las áreas para que cada cual cumpla con responsabilidad la labor que realiza, ya que el proceso productivo de nuestra fábrica es continuo, donde el trabajo de unos depende del otro, desde que entra la materia prima hasta que sale el producto final, así como la interrelación de las áreas no productivas y el mayor comprometimiento de éstas.

2. Considero que debemos continuar sistematizando la atención al hombre, variantes de emulación, que eleven la motivación de los trabajadores, lograr mayor comprometimiento de las áreas no productivas, donde su trabajo influye en la mayor motivación de los trabajadores, con relación a la galera, a pesar de los problemáticas existentes con la materia prima y materiales, útiles y herramientas buscar las mejores soluciones y una mayor entrega a éstas, continuar trabajando en la búsqueda de variantes. Además de lograr a nivel de empresa, sin dejar de tener presente las condiciones y limitaciones que estamos atravesando, mayor sistematicidad y poder de gestión en la calidad de materias primas, su correspondencia con las especificaciones de calidad, así como en la llegada de las habilitaciones a finales de mes, realizar estudios profundos que permitan determinar en el colectivo laboral, en qué medida las dificultades afectan con la motivación, la satisfacción laboral y en el sentido de pertenencia y cómo trabajar sobre ellos para lograr resultados positivos, usando para ello, herramientas de carácter científico.

Nombre y Apellidos: Salvador Andrés Velázquez, técnico de calidad.

Respuestas:

1. Hay que partir que el ausentismo es un problema ideológico, es decir el deterioro de este indicador es debido, fundamentalmente a que el trabajo político ideológico en la fábrica ha menguado sin dejar de considerar que no hay resultados en este sentido si hay falta de motivación en el colectivo porque el salario no es considerado un estímulo, pues éste no satisface las necesidades básicas de los trabajadores. Por otro lado, la estimulación en divisa que comenzó siendo un estímulo, se ha convertido en un problema, pues los trabajadores se sacrifican para ganársela y no se la pagan a tiempo, cuando el trabajador pierde la motivación, por todas estas razones lógicamente todos los indicadores, dígame ausentismo, productividad y la fluctuación del personal se deterioran, si la variable fundamental de cualquier proceso tecnológico muestra indicadores negativos, indudablemente todos los demás se deterioran.
2. Para mejorar indicadores, primero que todo hay que fortalecer el trabajo político ideológico a partir de que el colectivo de dirección trabaje en función de lo que produce, escuchar sus preocupaciones e ideas, es decir no dirigirlos a ellos, sino dirigir con ellos, pues cuando un colectivo tiene problemas más problemas aún tienen los que tenemos la responsabilidad de dirigirlo, considero que ya se ha comenzado a dar los primeros pasos en ese sentido pero hay que ser sistemático y cada problema que se presente hay que tratar de darle solución de inmediato.

Nombre y Apellidos: José Gómez Torres, jefe de grupo de seguridad y protección.

Respuestas:

1. A mi entender los principales problemas y dificultades que han influido en el deterioro del ausentismo, fluctuación del personal, la productividad y las utilidades en nuestros centros son: la mala calidad del producto (tabaco), o sea rechazos a los tabaqueros por diferentes causas, baja productividad, certificados médicos a consecuencia de los rechazos, los elevados precios de la materia prima que influye en las utilidades, inestabilidad en los planes de producción, son muy cambiantes dentro del propio año, el sentido de pertenencia de los trabajadores, no se sienten responsables de lo que hacen, no se sienten dueños de los medios que tienen bajo su responsabilidad y del centro, la inestabilidad que en ocasiones ha existido en la estimulación en CUC de los trabajadores.

2. Se solucionarían estas dificultades tramitando a través de la empresa para un mejoramiento de la materia prima y los precios, darle a la materia prima en nuestro centro un mejor tratamiento ya que ocasionados por diferentes causas no se le da el tratamiento que lleva, ya sea por falta de condiciones en nuestro centro o por el factor humano.

Nombre y Apellidos: Alexander Fernández Mora, Secretario de la Sección Sindical.

Respuestas:

1. Los principales problemas a mi entender han sido la inestabilidad del pago de la divisa que crea un malestar muy grande en los obreros y crea lo que ellos dicen el trabajo "fiado". También la pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores, el amor a la fábrica, a su trabajo, a lo que hacen, como se ha perdido la tradición del tabaquero de recibir a las visitas con el sonar de las chavetas, en el caso de los tabaqueros que son los que más influyen en el ausentismo y la fluctuación del personal, va lo anteriormente dicho y la mala calidad que presenta la materia prima y la capa que lo imposibilita trabajar con mayor soltura y mayor calidad y entonces los más lentos quedan en el camino.
2. Se debe seguir trabajando en el trabajo político - ideológico de los trabajadores, poner una lectura que le llegue a los trabajadores el mensaje de lo dicho, seguir estimulando en lo que se pueda para elevar la productividad, calidad, etc. En este momento escuchar más los problemas de los obreros y tratar de resolverlos y darle respuesta a lo que no se tenga en ese momento, a mi entender lo más importante es que quieran esta fábrica por encima de todo y tratar que se mantenga por muchos años.

Anexo 9. Listado del Grupo de Expertos.

	<u>Nombres y Apellidos</u>	<u>Cargos</u>
1.	Armando Tamayo Aballe.	Especialista principal de producción.
2.	Luisa Hernández Tamayo.	Jefe de área de terminado.
3.	Alcides Hernández García.	Especialista principal de calidad.
4.	Marcos Tamayo Expósito.	Especialista principal de recursos humanos.
5.	Iván Ramírez Oro.	Jefe de servicios y atm.
6.	Aniel Arias González.	Especialista de gestión contable.
7.	Efraín Fuentes Suárez.	Técnico en seguridad y protección.
8.	José Gómez Torres.	Jefe de grupo de a.s.p.
9.	Alexander Fernández Mora.	Representante sección sindical.

Anexo 10. Resumen de las Encuestas.

Var/ Enc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38		
																									A	S														
1	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	3	1	5	5	5	5	1	5	2	3	4	5	2	2	3	3	1	5	4	5	1	38	2	1	1	2		
2	1	3	5	1	2	4	5	1	3	5	5	5	5		5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	2	42	2	2	1	2		
3	1	1	2	5	5	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	37	3	1	1	1
4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	36	3	1	1	1
5	2	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	5	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	38	2	1	1	1
6	4	2	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	5	2	2	4	5	2	5	1	1	2	3	1	1	2	3	2	42	2	1	1	2		
7	1	3	3	1	5	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	4	1	4	4	4	1	5	4	4	2	3	4	3	4	5	1	1	46	2	1	1	3		
8	2	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	3	2	2	2	5	4	2	4	5	3	3	5	5	5	4	5	1	42	3	1	1	1		
9	5	1	5	1	1	5	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	3	5	1	1	2	1	1	1	2	4	1	38	3	1	1	2		
10	5	1	5	1	1	5	2	1	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3	2	3	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	33	3	1	1	1		
11	1	1	5	1	2	5	1	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	30	3	1	1	6	
12	5	5	5	2	3	4	5	1	3	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	1	2	3	5	5	2	3	4	4	5	3	5	5	2	55	2	2	1	3		
13	1	3	5	1	2	4	5	4	5	5	5	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	2	45	3	2	1	3		
14	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	5	3	2	3	5	2	43	2	3	2	2		
15	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	5	3	2	3	5	2	45	3	3	2	2		
16	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	1	4	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	2	39	2	4	1	2		
17	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	1	1	2	4	5	4	3	4	1	4	5	5	5	2	44	2	5	1	3		
18	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	2	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	2	40	3	6	1	2		
19	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	1	2	5	5	5	5	5	2	2	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	2	32	2	6	1	2		
20	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	32	3	5	1	2		
21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	3	5	5	2	41	3	7	1	1		
22	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	1	36	3	5	1	3		
23	1	2	3	3	5	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	37	2	1	1	1		
24	1	2	5	3	5	3	4	2	5	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	5	3	1	5	1	25	2	1	1	-		
25	4	5	5	5	5	5	5	1	4	5	3	3	5	1	1	1	3	5	5	5	1	3	5	5	1	3	4	5	1	3	5	5	1	57	2	1	1	3		
26	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	37	2	1	1	0		
27	5	1	5	1	1	5	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2	3	2	5	1	2	3	1	1	1	1	2	1	44	2	1	1	2		
28	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	5	5	2	5	3	4	4	2	2	1	4	3	4	1	2	2	1	1	1	4	3	1	39	2	1	1	3		
29	1	2	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	2	1	2	2	3	4	5	3	2	4	3	4	2	3	4	1	1	2	2	2	2	42	2	1	1	2		

30	1	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	3	5	1	3	5	5	5	5	3	2	3	2	4	2	3	2	3	5	5	4	4	1	33	3	1	1	3			
31	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	2	3	2	2	3	3	5	4	3	2	4	3	5	2	2	3	3	3	2	3	5	2	41	2	1	1	1			
32	1	5	5	5	4	2	5	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	1	32	3	1	1	3			
33	3	3	4	3	3	2	3	5	5	4	1	3	3	1	3	3	1	1	5	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	37	3	1	1	1			
34	1	3	5	1	5	2	5	1	5	5	5	3	5	1	1	1	5	5	2	5	4	1	4	5	4	2	3	5	3	1	3	5	1	30	2	1	1	2			
35	3	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	2	2	5	5	5	1	5	2	39	2	1	1	1			
36	1	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	1	1	3	3	4	4	4	1	44	2	1	1	2		
37	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	1	3	2	3	1	3	5	3	4	4	2	30	3	1	1	1		
38	4	5	5	3	3	3	5	3	5	5	4	3	3	2	5	5	5	2	5	3	2	3	5	3	5	2	2	5	3	2	5	5	2	26	3	8	1	2			
39	5	4	5	4	5	5	2	1	5	5	2	3	2	1	1	5	5	5	5	3	1	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3	5	1	32	3	1	1	2			
40	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	1	38	2	1	1	1			
41	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4	2	50	3	9	2	2		
42	5	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	2	4	5	5	1	4	4	4	4	2	3	5	2	41	3	9	2	1		
43	1	5	2	2	4	1	1	4	4	4	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	4	2	2	2	44	3	9	2	1	
44	3	5	5	4	1	5	5	3	3	5	5	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	4	5	1	1	5	3	5	1	40	3	1	1	4			
45	4	5	5	2	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	46	3	1	1	2		
46	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	50	3	10	2	2		
47	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	2	2	3	2	2	3	5	2	52	2	10	2	3		
48	5	4	5	1	4	3	5	2	4	5	5	5	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	1	48	3	10	2	3			
49	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	1	1	4	3	5	5	5	1	45	2	10	2	7			
50	4	3	4	1	3	4	5	3	4	4	4	5	4	3	1	4	4	2	4	4	4	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	4	4	1	32	3	10	2	2		
51	5	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	1	5	4	5	5	5	3	1	3	4	5	3	2	2	4	4	3	3	3	2	49	2	10	2	3			
52	1	2	3	3	5	1	1	1	3	4	5	5	1	1	1	1	4	4	4	4	5	3	2	5	1	2	2	2	4	4	5	5	1	36	2	10	2	2			
53	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	5	5	2	4	2	1	5	4	4	2	4	2	5	5	2	56	2	10	2	4			
54	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4	5	4	5	1	2	1	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	2	44	3	10	2	1			
55	5	4	4	1	5	4	4	1	5	5	4	4	4	1	1	1	5	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	2	42	2	10	2	2		
56	5	5	3	1	5	3	5	1	5	5	5	4	5	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	2	4	1	37	3	11	2	2			
57	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	39	3	11	2	2			
58	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	41	3	12	2	2			
59	1	5	1	1	3	5	5	1	5	5	5	5	4	1	1	1	3	5	5	3	3	3	2	4	3	2	3	3	5	5	4	4	2	50	3	11	2	2			
60	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	2	4	2	45	2	11	2	2			
61	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	1	50	3	12	2	3		
62	3	4	5	2	5	3	5	1	4	2	3	5	4	1	2	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	5	1	36	3	12	2	4	
63	5	5	1	1	5	5	3	1	3	5	4	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	3	3	5	4	5	5	4	5	2	50	2	12	2	2			
64	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	2	2	4	2	2	1	4	2	1	4	2	1	4	4	2	5	2	4	3	4	5	1	45	2	12	2	2
65	4	3	5	5	3	5	1	5	3	1	5	5	4	1	3	3	3	2	2	1	3	4	2	3	4	4	4	5	3	5	4	5	1	45	3	9	2	8			
66	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	1	39	3	9	2	2			
67	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	1	1	1	5	5	3	5	5	5	1	5	5	4	5	1	1	2	3	5	1	58	3	9	2	1			
68	4	4	5	5	3	3	1	3	3	4	4	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	3	4	38	3	9	2	2				

69	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	45	3	9	2	3				
70	4	5	3	2	5	5	5	2	5	4	5	5	5	1	1	3	4	4	4	4	5	4	1	5	5	4	5	3	4	2	4	5	1	54	2	13	2	2			
71	3	5	4	3	4	3	3	3	4	5	3	4	4	2	3	2	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	1	40	3	13	2	5				
72	3	5	5	1	5	5	5	1	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	1	50	2	13	2	3					
73	5	3	2	1	4	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	34	3	14	3	2				
74	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	1	42	4	Dirigente	2	2			
75	1	3	5	1	5	4	4	1	5	4	4	4	4	3	2	5	5	5	1	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	5	4	5	1	36	3	GSI	2	3		
76	3	4	5	2	2	5	4	2	2	3	5	4	4	3	1	5	4	4	4	1	3	3	2	4	3	4	2	3	3	2	3	3	5	1	47	2	15	3	2		
77	3	5	5	2	5	4	3	4	4	2	5	5	4	1	1	3	3	3	4	4	1	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	5	2	36	3	15	3	1	
78	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	3	1	2	4	5	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	2	37	3	15	3	1		
79	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	3	1	2	4	5	4	4	1	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	2	43	3	15	3	1			
80	3	3	1	1	4	2	4	4	2	1	4	4	2	1	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	1	2	2	1	4	2	4	4	2	42	3	15	3	1			
81	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	1	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	47	3	9	2	1				
82	3	5	5	1	5	4	5	1	5	4	5	5	5	5	1	1	4	5	5	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	23	2	16	3	3			
83	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	2	42	2	17	3	1			
84	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	2	1	1	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	5	1	5	4	4	5	1	40	3	18	3	4			
85	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	46	3	19	3	4			
86	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	1	1	1	3	1	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	1	5	3	5	2	43	2	20	3	3			
87	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	3	5	3	5	1	5	3	2	5	1	1	5	3	5	2	41	2	21	3	4			
88	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	3	5	3	3	1	5	4	3	5	1	5	5	1	5	2	40	1	21	3	1			
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	34	3	22	2	4			
90	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	4	5	5	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	2	5	2	40	2	21	3	3			
91	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	3	5	3	5	1	5	3	3	5	1	1	5	3	5	2	21	3	21	3	4			
92	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	2	2	2	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	1	26	2	23	3	2			
93	5	5	4	4	2	4	4	5	2	4	2	2	3	1	1	1	5	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	2	4	5	4	5	2	56	4	24	2	1			
94	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	5	5	1	32	3	23	3	2			
95	5	5	4	2	4	4	5	3	5	4	4	4	1	1	1	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	2	43		22	2	1			
96	2	5	3	1	4	5	5	1	3	5	5	3	5	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	5	2	28	2	25	2	2		
97	3	3	4	1	5	3	5	1	5	3	5	5	5	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	50	2	13	2	2			
98	3	2	5	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	1	1	2	4	1	2	4	3	3	1	5	3	2	4	2	5	3	3	5	1	41	2	13	2	3			
99	2	3	4	2	5	2	2	2	5	5	5	3	5	2	2	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	5	5	1	51	3	13	2	1			
100	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	1	40	3	22	2	1
101	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	39	3	26	2	4				

Tabla 1 Dendrogram using Ward Method

