



**Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya**

**Sede Universitaria Municipal de Banes
"Martha Ramos Mojarrieta"**

Trabajo de Diploma

Título: Estudio del clima socio psicológico en los trabajadores de la empresa de confiterías "José Ramón Anglada" del municipio de Banes.

Autor: Robert Torres Batista.

Tutor: Lic. Boris Elías Paula Escalona.

Curso 2007-2008

Pensamiento.

La mejor medida del talento de un hombre radica en la importancia que tiene las cosas que discute.

Dedicatoria.

A mi madre Nereida Batista Velásquez que ha hecho posible la realización de este sueño.

Agradecimientos.

Agradezco en primer Lugar a nuestro tutor Lic. Boris Elias Paula Escalona que nos atendió cuando solicitamos su ayuda, a los instructores del Joven Club Banes II que me prestaron su colaboración y a todos los que de una forma u otra contribuyeron y supieron guiarnos para la elaboración de este trabajo.

Gracias a todos.

Resumen.

Mediante la presente investigación el realizador pretende como objetivo hacer un estudio de uno de los factores más importantes desde el punto de vista psicológico que mediatiza el éxito y normal desarrollo del trabajador dentro de la empresa: El clima socio psicológico.

El estudio esta encaminado a determinar cual es la expresión del clima socio psicológico en los trabajadores de la empresa de confitería José Ramón Anglada, a través de la investigación de todos los elementos que conforman la misma a saber: Estilo de dirección, relaciones interpersonales, comunicación y flujo de información, motivación, reciprocidad, participación, proyección en el trabajo, estimulación, ente otros.

El método estadístico de análisis de los resultados será tanto cuantitativo como cualitativo, otorgando valor numérico a las respuestas otorgadas y buscando los rangos promedios de ubicación de los mismos por factores analizados.

Se empleara tres encuestas de, como instrumento de recogida de información con tres formas posibles de respuestas para los elementos que componen cada factor estudiado, complementando también el estudio con la aplicación de una entrevista a trabajadores y directivos y realizando además una observación al proceso real de producción en las distintas sesiones de trabajos.

El aporte que del estudio estará encaminado al estudio y conocimiento de los referentes teóricos que componen el clima socio psicológico laboral; su diagnostico en la entidad objeto de estudio y la elaboración de un informe final donde se incluirán los resultados de este diagnostico en forma de conclusiones y recomendaciones con el objetivo de lograr perfeccionando el clima socio psicológico y los elementos que lo integran, una mejor gestión de los recursos humanos en la entidad estudiada.

Índice	Páginas.
Introducción.....	1
Marco Teórico.....	8
Metodología.....	50
Análisis de los resultados.....	62
Conclusiones.....	73.
Recomendaciones.....	76.
Bibliografía.....	78.
Anexos.....	80.

Introducción.

Todo especialista en la ciencia psicológica que intente penetrar los secretos del comportamiento humano en el trabajo tiene necesariamente que comprender, estudiar y conocer todos los factores que de una manera u otra influyen en que el trabajador llegue a desarrollar su trabajo con éxito, logrando un nivel de contribución y crecimiento personal acordes que le permitan sentirse satisfechos con lo que hacen para poder vivir.

El siguiente trabajo de investigación es un intento de acercamiento al estudio de uno de estos factores determinantes en la comprensión de la relación hombre trabajo: **el clima socio psicológico laboral**. Estará encaminado a obtener resultados conclusivos para la toma de decisiones directivas con el fin de influir de manera determinante en la productividad del trabajo y de manera más importante en el propio crecimiento personal del trabajador.

Para ello es necesario conocer los principales elementos que definen el clima laboral como constructo psicológico elemental dentro del comportamiento humano en el trabajo.

Los individuos están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya directa o indirectamente a sus propios fines personales.

Es especialmente importante para una organización conseguir la participación de los distintos tipos de miembros y determinar los principales factores que intervienen en la decisión de participar, mantenerse en ella o abandonarla.

La motivación es un término que designa los determinantes de la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una determinada tarea, la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo, y la decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo. Es decir, la motivación tiene que ver con un conjunto de relaciones entre variables dependientes e independientes que explican la dirección, amplitud y persistencia de la conducta de un individuo.

El estudio de la motivación resulta pues central para la organización. Únicamente si los miembros permanecen en ella y si contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá esta mantenerse y desarrollarse, pero para que esto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas en la organización.

Tanto las organizaciones como los individuos presentan demandas identificables en el tiempo que contribuyen con algunos recursos. La dinámica de la interacción tiene que ver con los modos en que demandas y recursos de ambas partes son combinados e intercambiados.

La organización únicamente tendrá interés en mantener a un determinado miembro si este contribuye, en un nivel mínimo aceptable, a la consecución de los fines organizacionales con sus energías y habilidades. El individuo únicamente tendrá interés en permanecer en la organización si esta le satisface unas determinadas necesidades y expectativas en la cultura del clima.

El estudio del comportamiento y aceptación del trabajador en relación con las demandas de la empresa pasa necesariamente por la comprensión del clima socio psicológico laboral como elemento motivador para el desarrollo del trabajo por parte del obrero.

El clima es resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

Unos autores han insistido en el hecho que el clima laboral; es el 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.

Si los factores que producen satisfacción en el trabajo son aquellos que hacen referencia al contenido del propio trabajo y no a aspectos ambientales, el único procedimiento para incrementar esa satisfacción pasa por la mejora y enriquecimiento de los puestos de trabajo. Al diseñar los puestos de trabajo hay que procurar que estos resulten desafiantes, significativos e interesantes y que den al trabajador responsabilidad autonomía y control, de forma que este a

través de su desempeño pueda satisfacer sus necesidades de logro, competencia y autorrealización.

Otros señalan fundamentalmente el 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.

Estos autores señalan que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social y la mayor eficacia del modelo situacional a la hora de interpretar las actitudes.

Por último un tercer grupo ha procurado combinar la orientación interna y externa al poner de relieve que el principal determinante de un buen clima socio psicológico laboral es la adecuación entre la situación laboral percibida y los valores del individuo.

Desde esta perspectiva resulta la percepción de que el propio trabajo hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida en que esos valores son congruentes con sus necesidades.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la

organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Entre las labores del psicólogo dentro de la organización se encuentra la selección, capacitación reclutamiento, estudio de condiciones y exigencia laborales, valoración de los estilos directivos, políticas de crecimiento y sobre todo el estudio del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante los diferentes estímulos, jugando un papel fundamental en ello el estudio de las variables socio psicológicas del clima organizacional.

Prestando especial atención al estilo de dirección, las relaciones interpersonales, la comunicación, condiciones de trabajo, motivación, el flujo de información, proyección en el trabajo y estimulación durante la jornada laboral entre otros, para determinar si estos a su vez puedan o no estar influyendo psicológicamente en la estabilidad del clima organizacional.

La fábrica de Sorbeto del Municipio de Banes “José Ramón Anglada Toro” Se encuentra ubicada con dirección particular en calle 9na con número 132 del reparto obrero, fue inaugurada el 24 de julio 1980, con seis líneas de producción. Se subordina a la empresa molinera y confitera de la provincia de Holguín y pertenece al MINAL. Su patrimonio es aportado totalmente por el estado cubano se considera una empresa estatal, la actividad económica fundamental es la producción de confitería, como sorbetos de varios sabores, refrescos instantáneos, galletas dulces, natillas y pastas criollas entre otras producciones auxiliares.

A pesar de estos logros alcanzados los directivos de la empresa solicitaron nuestros servicios de investigación a partir de criterios formulados por los propios trabajadores del centro vertidos en las diferentes asambleas sindicales de afiliados y matutinos, y manejados en las diferentes situaciones informales entre los propios trabajadores, donde al realizar nuestra entrevista inicial a los directivos del centro sobre la situación actual de la empresa conocimos que: existen dificultades con las condiciones de trabajo pues existen problemas con la parte higiénico sanitaria, pobre iluminación, problemas y roturas con las

piezas de repuesto, paros por falta de materia prima y necesidad de renovar la maquinaria; las exigencias laborales son muy elevadas, no existiendo un equilibrio entre estas y las condiciones de trabajo, no existe un sistema de capacitación de personal y los conocimientos son aprendidos sobre la marcha; la estimulación material es inexistente y la estimulación moral presenta mucha inconsistencia; la percepción de la dirección es cambiante al existir fluctuación entre los propios directivos, los cuales han desarrollado su trabajo desde estilos y métodos diferentes; la remuneración es considerada como baja, y no esta acorde con los resultados productivos y las ventas, no siendo esta un factor motivante para la realización del trabajo.

A partir de estos criterios antes expuestos nos dimos a la tarea de realizar una investigación para determinar cuales son los elementos que en la opinión de los trabajadores del centro están influyendo de forma negativa en la realización de su trabajo. Para ello decidimos tomar en cuenta conceptos fundamentales en la psicología organizacional como son: la percepción del clima socio psicológico y su funcionamiento en la opinión de los trabajadores y dentro de este, variables imprescindibles como son la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la percepción del liderazgo, el funcionamiento de la comunicación entre otros.

Para llevar a cabo nuestro trabajo partimos del siguiente **problema de investigación.**

¿Cual es el comportamiento del clima socio psicológico laboral existente en los trabajadores de la empresa de confiterías “José Ramón Anglada” del municipio de Banes?

Para ello nos trazamos los siguientes objetivos:

Objetivo General.

1- Realizar el diagnostico del comportamiento del clima socio psicológico laboral existente entre los trabajadores de la empresa de confiterías “José Ramón Anglada” del municipio Banes.

Objetivos Específicos.

- 1- Identificar y valorar los principales supuestos teóricos que sirven de base a la comprensión del clima socio psicológico empresarial.
- 2- Definir y conceptualizar las diferentes variables que intervienen en el clima socio psicológico laboral como son la satisfacción y motivación laboral, la percepción de la dirección, el flujo comunicativo, la percepción del trabajo y el centro, las relaciones interpersonales entre otros.
- 3- Determinar el comportamiento de estas variables como parte integrante del clima socio psicológico laboral.
- 4- Elaborar recomendaciones susceptibles de ser aplicadas por la dirección de la empresa con el objetivo de contribuir al desarrollo, crecimiento y estabilidad de los recursos humanos en la entidad.

Para el cumplimiento de los anteriores objetivos nos trazamos las siguientes

Tareas de la investigación:

- 1- Revisión de los referentes bibliográficos como punto de partida para definir el objeto de estudio.
- 2- Selección de los diferentes instrumentos metodológicos para el estudio a realizar.
- 3- Realizar la selección del universo muestral para la aplicación de los instrumentos.
- 4- Diagnosticar el clima organizacional a partir del análisis de los resultados por variables.
- 5- Elaborar un informe diagnóstico final con las conclusiones obtenidas y recomendaciones susceptibles de aplicación.

Objeto de estudio:

El comportamiento del clima socio psicológico laboral.

Campo de acción.

Repercusión del comportamiento del clima socio psicológico en los trabajadores de la empresa de confitería “José Ramón Anglada” del municipio Banes.

Capitulo # 1. Marco teórico.

El clima socio psicológico en la empresa. Elementos que lo componen.

En el mundo laboral actual resulta de vital importancia conocer y valorar el impacto que el clima socio psicológico laboral ejerce en las organizaciones, una muestra de ello es la atención que los directivos de empresas le brindan por su papel sobre el trabajador en general. Todo lo cual se traduce en que un conocimiento y valoración profunda de lo que implica esta categoría de la psicología empresarial y sus componentes repercutiría de manera muy positiva en la motivación y satisfacción del trabajador y arrojaría consecuentemente una alta productividad de estos en su trabajo.

A partir del planteamiento del problema y de los objetivos de nuestra investigación nos dimos a la tarea de conocer y reflejar los elementos teóricos que fundamentan nuestra investigación, conociendo las bases teóricas concernientes al concepto de clima organizacional y sus componentes; las categorías satisfacción y motivación laborales, así como todos los elementos que componen dichas categorías con el ánimo de a partir de este conocimiento teórico conocer su propio funcionamiento en la entidad objeto de nuestro estudio.

I- Clima socio psicológico organizacional.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, o una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a que consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. La forma en que estas expectativas influyen en la motivación.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto dirigentes como subordinados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo. Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.

El clima organizacional es uno de los índices y factores más importantes dentro de la organización, es una cualidad dinámica, sistémica, de la eficacia y la eficiencia de la organización. Abarca el carácter e integración de los sistemas y la conducta real de los miembros en la organización en las cuestiones vitales de las mismas.

Indicadores como la cultura de la empresa, los valores existentes, la estructura, la dinámica organizacional que moviliza los comportamientos de las personas también son elementos a tener en cuenta. El comportamiento que se expresa en la actitud del empleado es expresión de ese sistema de valores y de la integración de los procesos, que se dan en la organización así como la percepción que de ello se va conformando, todo esto también tiene una expresión en la personalidad (actitudes, percepciones, valores, aprendizaje y los niveles de estrés positivo o negativo) de cada uno de los empleados dentro de las cuales también están inmersas las necesidades y motivaciones (esfuerzo y refuerzo, liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo) que surgen en esa interacción. El conjunto de elementos que lo integran tanto humanos, tecnológicos u organizacionales (evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones) conforman una masa invisible y dinámica que es el clima de trabajo.

El clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización, el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo que también se expresa en el rendimiento, la satisfacción y la productividad.

Se hace necesario conocer entonces algunas conceptualizaciones del término brindadas por diferentes autores especialistas en la materia para valorar mejor su repercusión e importancia en la empresa.

Gonçalves, (1997) plantea que: *“el Clima Organizacional, define las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”*.

Brow y Moberg (1990) sugieren que: *“el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta”*.

Para Hall (1996) el clima organizacional se define como: *“un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Estos teóricos coinciden en afirmar que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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

Litwin y Stringer representantes del enfoque de síntesis que pretende dar una conceptualización de clima socio psicológico a partir del punto de vista estructural y subjetivo, (citados por Dessler,1993, pp. 182) para estos autores el clima no es mas que *“... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”*.

Walter representante también del enfoque de síntesis (citados por Dessler,1993, pp. 182) afirma que *“el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”*.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los miembros de la organización que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la propia organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y es un factor determinante en la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima es la existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez hace que este se vea afectado por casi todo lo que sucede dentro de la empresa. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Según Álvarez y Toro (citados por Casales y Sánchez) se consideran 12 variables significativas de la realidad laboral, que tradicionalmente se han incluido en los estudios como dimensiones del Clima. Estas dimensiones o variables típicas son las siguientes:

- 1- Valores Colectivos
- 2- Posibilidades de Superación y Desarrollo
- 3- Recursos Materiales y Ambiente Físico
- 4- Retribución Material y Moral
- 5- Estilos de Dirección
- 6- Sentimiento de Pertenencia
- 7- Motivación y Compromiso
- 8- Resolución de Quejas y Conflictos
- 9- Relaciones Humanas
- 10- Relaciones Jefe-Subalternos
- 11- Control y Regulaciones
- 12- Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo.

A continuación presentamos una breve definición de cada una de las dimensiones:

1- Valores Colectivos

Grado en que se perciben en el ambiente laboral interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo), respeto (consideración) y reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo.

2- Posibilidades de Superación y Desarrollo

Grado en que se percibe que el centro laboral brinda posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional, para la realización de las funciones asignadas.

3- Recursos Materiales y Ambiente Físico

Grado en que los empleados perciben que cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo, así como con las condiciones ambientales adecuadas (iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, etc.).

4- Retribución Material y Moral

Grado en que los empleados perciben una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.

5- Estilos de Dirección

Hemos considerado dos dimensiones:

- a) Grado en que los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.
- b) Percepción de los trabajadores acerca del grado en que sus directivos logran combinar equilibradamente la orientación del personal hacia el cumplimiento de las metas de la organización, con la satisfacción de las necesidades personales de éstos.

6- Sentimiento de Pertenencia

Grado de identificación que experimentan los trabajadores, con los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida, (sentirse parte). Orgullo experimentado por el logro de metas organizacionales.

7- Motivación y Compromiso

Grado de interés, orientación y predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización.

8- Resolución de Quejas y Conflictos

Grado en que los trabajadores perciben que las quejas y conflictos surgidos en la organización, se resuelven en forma justa y constructiva.

9- Relaciones Humanas

Grado en que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas (cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas).

10- Relaciones Jefe-Subalternos

Grado en que los trabajadores perciben la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, y el reconocimiento de éstos por el cumplimiento de las tareas.

11- Control y Regulaciones

Grado en que los trabajadores perciben que los controles y regulaciones existentes en la organización resultan adecuados: flexibles, no excesivos, no rígidos y arbitrarios (no razonables) o burocráticos, y que cuentan con suficiente libertad de acción.

12- Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

Grado en que los trabajadores perciben que la estructura organizativa y el diseño del trabajo en la organización resultan adecuados (flexibles, no rígidos, descentralizados) y con mecanismos de coordinación no complicados.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan además en una gran variedad de factores:

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otros autores coinciden en integrar los siguientes elementos:

- ✓ El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización;
- ✓ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

- ✓ La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- ✓ Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- ✓ La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- ✓ Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Métodos empleados para diagnosticar el clima socio psicológico.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

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

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- ✓ Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- ✓ Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas

variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- ✓ Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de

estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- ✓ Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- ✓ Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- ✓ Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- ✓ Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

- ✓ Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- ✓ Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- ✓ Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- ✓ Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

- ✓ Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- ✓ Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
- ✓ Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- ✓ Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría;

(b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

II- Satisfacción Laboral.

Este término ha estado sujeto a diversos estudios los cuales han derivado un sin número de definiciones y tratamientos. A continuación se abordarán algunas definiciones al respecto:

La satisfacción es *“aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos”*

Satisfacción Laboral, también puede definirse como: *“la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”*.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el

individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores formulada por Herzberg, plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar, a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que: *"la satisfacción en el trabajo muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo"*.

También es necesario reconocer el concepto de Palma, S. (1999), quien define la satisfacción laboral como *"...la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas."*

La importancia de la Satisfacción Laboral.

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- ✓ Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- ✓ Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- ✓ La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 1999, p.24).

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio" (Peiró, 1996, p.344)

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

Las investigaciones sobre estos temas coinciden en valorar que las **dimensiones útiles** para la determinación de la satisfacción del trabajador se erigen a su vez en **elementos motivadores** dentro del clima socio psicológico organizacional, entre estos podemos destacar:

1- Percepción de la dirección.

Modo en que la dirección ejerce sus funciones de acuerdo a como lo perciben los trabajadores; capacidad del jefe de hacer sentir bien a sus subordinados y constituir un ejemplo a seguir, preocuparse por los problemas de sus trabajadores y ayudarlo.

El liderazgo ha sido definido de muchas maneras. Más estas coinciden en que el liderazgo involucra el trabajo y la influencia hacia las personas.

Han sido formuladas varias definiciones de liderazgo:

“El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” (Stonner ,1997).

“El liderazgo es el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos” (Kottler, 1999)

El liderazgo es diferente de la dirección, pero no por los motivos que la mayor parte de los sujetos creen; el liderazgo no es místico ni misterioso, no tiene nada que ver con tener “carisma” u otros rasgos singulares de la personalidad. No es la esfera de unos pocos elegidos; tampoco el liderazgo es necesariamente mejor que la dirección ni sustituto de esta. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxito en un ambiente empresarial cada vez más complejo y volátil. Casi todas las empresas están hoy sobredirigidas y sublidadas”.

El liderazgo y la dirección son dos sistema de acción peculiares y complementarios pues cada una tienen su propia función y actividades con características propias por lo que ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez mas complejo. Las empresas deben de recordar en todo momento que un fuerte liderazgo, con una débil dirección no es mejor en algunas ocasiones, es realmente peor que lo contrario, combinar un fuerte liderazgo y una fuerte dirección y utilizar una y otra para que se equilibren entre si.

Es por ello el papel de la personalidad en cada uno de los casos es fundamental ya que algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en casi místicos líderes. Otros tienen un gran

potencial de liderazgo pero por diversos motivos les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Una vez que las empresas comprendan las diferencias fundamentales entre el liderazgo y la dirección, podrán empezar a preparar a su personal más calificado para que se desarrolle una y otra condición.

La buena dirección aporta un grado de orden y coherencia a dimensiones claves tales como la calidad y la rentabilidad de los productos. Mientras que por otro lado el liderazgo tiene que hacer frente al cambio. Tenemos nuevos cambios tecnológicos que cada vez son mas rápidos, mayor competencia internacional, la regulación de los mercados, especulación financiera, cambios demográficos de la población que han contribuido ha estos nuevos retos para la organización; por lo que un mayor cambio exige siempre un mayor liderazgo. Para que el liderazgo pueda jugar un buen rol dentro de la organización, tiene que tener una buena visión del entorno en que se mueve, las condiciones ambientales requieren motivar y estimular, superar obstáculos que se presentan a nuevos cambios y retos recorriendo a los valores y a las emociones humanas básicas las cuales han venido en los últimos años utilizadas dentro de la organización en busca de la satisfacción laboral.

Los buenos líderes motivan a las personas de diversos modos; en primer lugar, siempre expresan la visión de la organización de un modo que subraye los valores del auditorio al que dirige. Los líderes involucran también habitualmente a las personas en la decisión de cómo ejecutar los objetivos de la organización o en la parte que mas concierne a una determinada persona.

Los buenos líderes reconocen el éxito y lo premian y esto los hace de un modo sentirse como perteneciente a una organización que se preocupa de ellos, lo que el trabajo resulta intrínsecamente motivador y satisfactorio.

Tipología de liderazgo.

Clasificaciones de liderazgo más usadas.

a)- Según la orientación del líder en la organización:

- ✓ Liderazgo basado en las tareas o resultados: prioriza los resultados de la organización.
- ✓ Liderazgo basado en las relaciones o personas: prioriza a las personas y su potencial de desarrollo en la organización.
- ✓ Liderazgo basado en las tareas y relaciones: equilibra la importancia que le atribuye en la organización a las personas y a las tareas.

b)- Según el tipo de influencia del líder en sus subordinados:

-Liderazgo transaccional:

- ✓ Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.
- ✓ El líder proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo.

Características del liderazgo eficaz.

1- Lograr en su gestión:

- ✓ La dirección participativa con el objetivo de involucrar a todos los trabajadores en la definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y se desarrollan los valores intangibles de que disponen.
- ✓ El desarrollo de la motivación y la creatividad entre todos sus colaboradores mediante la más amplia comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades, la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos, el reconocimiento personal de los logros que se alcancen y la promoción de un ambiente innovador e investigativo en el centro.
- ✓ La obsesión por la calidad en cada trabajador durante todo el desarrollo del proceso productivo.

En síntesis se trata de lograr en su gestión la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuelas, den paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas.

2- Combinar en su gestión:

- ✓ La flexibilidad al cambio dictado por factores internos o externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear a la vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia negativa que pudiera ejercer el entorno.
- ✓ El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

- ✓ La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural.
- ✓ El espíritu autodidacta en todos sus colaboradores, con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia el cumplimiento de la política productiva de la empresa, instrumentado su correcta aplicación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los trabajadores que atiende.

Acciones estratégicas para lograr un liderazgo eficaz.

Para lograr un liderazgo eficaz se requiere trabajar en dos líneas fundamentales:

- 1- La dirección participativa.
- 2- El desarrollo de la motivación y la creatividad.

1- La dirección participativa: presupone un cambio de los métodos y estilos de trabajo en los dirigentes. Es una concepción que lleva implícita la estimulación y atención que debemos brindar a nuestros trabajadores, la participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, lo que facilita la identificación y el compromiso con los objetivos a alcanzar.

Para ello el director debe:

- ✓ Crear un clima democrático.
- ✓ Incorporar al colectivo en el análisis y estudio de logros alcanzados y principales problemas que existen en la institución y acometer conjuntamente su solución, valorando de manera sistemática los resultados del trabajo de esta.
- ✓ Garantizar una comunicación clara y precisa con un constante flujo y reflujo de información con el colectivo.
- ✓ Establecer vías que garanticen la información de la manera más directa posible, evitando el rumor o distorsión de la misma.

- ✓ Planificar teniendo en cuenta las opiniones y criterios de los subordinados.
- ✓ Conocer mediante diversas vías (conversaciones, despachos, reuniones, etc.), cómo piensan sus subordinados para poder actuar al respecto.
- ✓ Ofrecer elementos que posibiliten el conocimiento por parte de los subordinados de la importancia de cada tarea y su incidencia en el trabajo de la escuela.
- ✓ Utilizar los órganos de dirección y técnicos como un sistema, teniendo presente las funciones generales de cada uno de ellos, empleando métodos y técnicas de trabajo de grupo.
- ✓ Jerarquizar las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia. Resérvese para realizar las más importantes, como por ejemplo: proyección y control del trabajo, trazar políticas, realización del consejo de dirección, despachos etc., delegar otras de acuerdo a las características de estas y de los subordinados, orientarlas y controlarlas.

2- Motivación y creatividad: A través de la dirección participativa, el líder logra crear un clima socio psicológico favorable al desarrollo de las relaciones interpersonales lo que permite elevar el nivel motivacional y el sentido de pertenencia de cada individuo y, por tanto, la realización profesional del mismo en la actividad que desarrolla, por eso un aspecto esencial es la atención que brinde a los trabajadores y la utilización de los recursos humanos.

El hombre es el factor fundamental en todo proceso de trabajo y en consecuencia, es preciso dedicarle una atención especial. Por tanto, las relaciones con los trabajadores son parte esencial de la labor del director, por ser estos los que materializan el cumplimiento de los objetivos en las instituciones.

Lo más importante para el director es, mediante un grupo de acciones, lograr conformar un verdadero colectivo laboral.

Para ello debe:

- ✓ Lograr que todos los trabajadores que integran el colectivo conozcan la historia de la institución, sus éxitos, logros, tradiciones, símbolos que la

identifican, así como también la misión, visión y objeto social de la empresa.

- ✓ Persuadir con el ejemplo diario acerca de la importancia de la labor educativa que debe acometer.
- ✓ Ofrecer un trato sobre la base del respeto mutuo.
- ✓ Interesarse por sus problemas laborales y personales, dándoles solución en la medida de sus posibilidades.
- ✓ Escuchar a los colaboradores y actuar en correspondencia.
- ✓ Participar en actividades sindicales, culturales, recreativas y de trabajo de conjunto con el colectivo.
- ✓ Asignarle tareas de acuerdo a las posibilidades, intereses y características de cada uno.
- ✓ Hacer uso racional de la fuerza de trabajo, distribuir las actividades de manera tal, que se posibilite el aprovechamiento de la experiencia y las capacidades de todos los trabajadores, haciendo que se sientan útiles, creando un sistema de cooperación en función de las múltiples necesidades y tareas que la empresa debe enfrentar.
- ✓ Incentivar la creatividad, creando un ambiente de innovación e investigación constantes.

El liderazgo no es atributo exclusivo de seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal que enfrente el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollador, con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace. Es atributo de hombres esencialmente revolucionarios en la más amplia acepción del término.

2- Satisfacción con el trabajo y con el centro.

Sentimiento de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores con la organización tanto desde el punto de vista de la realización profesional como con las condiciones físicas y mecanismos propios del centro, los aspectos que esta incluye son:

2.1- Satisfacción con el trabajo.

Evalúa lo concerniente a realizar una actividad interesante, que motive al trabajador, esté acorde con su calificación, le permita desarrollarse, le posibilite promover.

Los individuos que participan dentro de una organización la eligen o seleccionan y contribuyen a la consecución de los objetivos en la medida en que sus ingresos o permanencia en ella les proporciona medios para cubrir una serie de necesidades y conseguir objetivos, aspiraciones personales según sus capacidades en la actividad que realiza desempeñando tareas específicas, roles a medida que se encuentran motivados y el clima en su entorno laboral influye positivamente.

Cuando existe relaciones adecuadas entre aquellas condiciones del puesto de trabajo que inciden directamente en el bienestar individual del trabajador esta se desarrolla en el marco de determinadas condiciones físicas que favorecen la ejecución de la actividad laboral, el trabajador sentirá una alta estima por las condiciones de trabajo mas generales del centro laboral.

El conjunto de estas actividades promueven en el trabajador un sentimiento hacia el trabajo y la organización. Las condiciones anteriores de la organización promueven una alta satisfacción laboral o sea la conformación psicológica optima del puesto hace que el trabajador sienta cierto tipo de recompensa y esto contribuye a su bienestar personal reflejándose en el aumento de la productividad.

Dentro de los eventos mas importantes para la estabilidad del clima laboral se encuentra la remuneración, la seguridad, la promoción el reconocimiento moral y las condiciones de trabajo que se ponen de manifiesto dentro de la organización del trabajo, lo que proporciona al trabajador la oportunidad de ser estimulado, liberar tensiones y presiones de su trabajo producto al reconocimiento público por parte de la entidad, todo esto estimula la actividad que realiza.

Mediante el trabajo que desempeña el trabajador en correspondencia con el estatus dentro de la empresa llega a constituir todo un estilo de vida el cual se revierte en las características de la satisfacción de lo contrario se convierte en una fuente de frustración, por lo que la entidad diseña una nueva función o plaza de desempeño la cual debe de estar acompañada de nuevos atributos,

creatividad y autonomía buscando intereses de motivación con un carácter satisfactorio de su trabajo.

El grado intelectual o educacional es un determinante en cuanto al producir descontento en el trabajo mas importante, aunque las mismas actitudes y la inteligencia jueguen su rol (Bass, 1972). La inteligencia, actitudes, habilidades y la educación de un sujeto no pueden ser muy superiores ni muy inferiores a los requisitos del trabajo. Si llega a ocurrir lo primero, es decir, que un empleado sea demasiado inteligente, capaz o este demasiado preparado para las exigencias del trabajo, se sentirá descontento porque el trabajo esta por debajo de su nivel de aspiraciones y no significa un reto suficiente para sus habilidades.

Por otra parte si sus capacidades no son suficientes, su ejecución tendrá igualmente consecuencias, para su ejecución en cuanto a la satisfacción laboral. Se ha comprobado que las personas poco inteligentes o con bajo nivel cultural están mas a gusto con trabajos repetitivos. Podría afirmarse que cada tipo de trabajo tiene un coeficiente intelectual optimo (ARGYLE, 1977).

Todos los métodos de remuneración, dependen como tal del establecimiento o empresa a la que pertenece el trabajador o sector de la economía aun con independencia del sistema social en que se vive, de un acuerdo sobre la recompensa que corresponderán a determinados esfuerzos y habilidades, aportaciones, formación, capacidad, años de trabajo, cargas sociales, estatus o características similares al trabajo que desempeñan. De ahí la manifestación mas escuchada, ¡paga inadecuada pues trabajo mucho!

Hoy nuestro sistema económico nacional en los últimos años ha venido elevando la tasa salarial de nuestros obreros, según sus funciones y nivel intelectual o aporte a la economía y a la sociedad. El factor remuneración económica, contribuye mas a la insatisfacción que a la satisfacción del obrero, rara vez alguien manifiesta satisfacción por la cantidad que percibe como estipendio de salario recibido (GILMER, 1976).

La estimulación tanto moral como material es otro factor de suma importancia en la satisfacción laboral en la estabilidad socio psicológica de los obreros y a su vez el aumento del rendimiento de los trabajadores. Por lo que los sistemas de pago y estimulación material sean efectivos deben exigir del trabajador metas alcanzables pero no sencillas pues de lo contrario dejan de

ser estimulantes o son económicamente inadecuadas y combinarse con sistema de estímulos morales que realcen la autoestima del trabajador.

2.2- Condiciones de trabajo.

Se refiere a la existencia de instrumentos y herramientas de trabajo, condiciones de iluminación, ventilación y ruido; puesto de trabajo que cumpla las condiciones ergonómicas y de seguridad.

Las condiciones de trabajo, ambientales, la iluminación, comodidad, la temperatura, estado constructivo de la instalación causan disgustos entre la masa de trabajadores cuando no cumplen con la calidad requerida repercutiendo negativamente en el trabajador, en la satisfacción y productividad del obrero.

La valoración del propio sujeto dentro del estado psicológico parte de la satisfacción, según el punto de vista, el marco de referencia individual donde el individuo realiza comparaciones, analizando los resultados del trabajo y si este se ajusta a sus aspiraciones y deseos cuando es afirmativo se dará entonces la satisfacción en caso contrario insatisfacción, estos factores proceden del propio individuo, lo que los métodos de dirección y gestión tienen gran influencia en mas del 90% de los casos con respecto a la personalidad y percepciones que se tienen de si mismo.

El trabajo lo observamos como un proceso lineal, como una forma específicamente humana que comprende la elaboración consiente de cierto material en determinado producto que satisface una necesidad humana, se comprenderá la importancia de buscar la compatibilización del hombre y el trabajo que realiza, es decir no solamente la adaptación del trabajo al hombre a sus posibilidades físicas y psíquicas por lo que hay que tener en cuenta las característica de este para el trabajo que realiza. Buscando una determinada relación entre el sujeto y el medio en este caso en el medio laboral que lo rodea, régimen de trabajo, descanso y fatiga, teniendo en cuanta las exigencias que presenta el organismo.

La revolución científico técnica en el mundo actual exige la aplicación de métodos científico en la dinámica de trabajo y conlleva implícitamente el establecimiento de condiciones laborales optimas que permiten el desarrollo correcto del hombre en el proceso de producción y que observe en este medio

idóneo de superación de la sociedad. De ahí las múltiples investigaciones de nuestra sociedad socialista están enfrascadas realmente en el estudio psicológico de cómo influye las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral, creando un método con salida de argumentación científica de cómo el trabajo, al hombre y como este realice con, mayor facilidad y sin esfuerzos innecesarios.

Es por ello que se van acentuando una base de nuevas posibilidades de desarrollo dando la posibilidad de crear una organización fisiológica, higiénica y de seguridad desde el punto de vista tecnológico cada día mejores y acorde ha esta situación científica a hombre maquina. Lo que conlleva desde el punto de vista económico a crear condiciones en el lugar específico donde laboran un grupo específico tareas específicas o en actividades similares creando condiciones óptimas de trabajo en que transcurre el proceso laboral; lo que permite algún control y organización de los factores ambientales de acuerdo con las posibilidades del hombre y adecuándolas a estos lo que compensa las limitaciones propias al mismo.

Durante el transcurso de la jornada laboral las relaciones interpersonales establecen la unidad y la armonía, interactúan los factores higiénico-sanitarios, estéticos dentro de los factores ambientales que irradian en el estado anímico del hombre y su productividad.

Ej. La iluminación artificial y sobretodo natural, dada las condiciones de nuestro país el ruido, el calor, tanto de las maquinas y equipos; como las exteriores e interiores de la edificación, por lo que la estética industrial, ambiental tienen gran importancia en el factor psicológico.

El estudio y análisis de las condiciones laborales, los regímenes de trabajo, descanso, cambios a horarios irregulares debe de comenzarse por aquellos puestos de trabajo dentro de la industria que tengan mayor peso económico sobre los cuales inciden en ellos; condiciones de trabajo adversas dadas por sus reservas de productividad.

El perfeccionamiento de la organización del trabajo es uno de los factores más importantes en el aumento de la productividad del trabajo, por cuanto no exige la inversión de grandes recursos. Mediante el perfeccionamiento de la organización del trabajo se logra con métodos y procedimientos de trabajos mas sencillos y eficientes reducir la cantidad de mano de obra necesaria para

fabricar una unidad de producto, así mismo la normación como parte de la organización del trabajo, parte de definir el tiempo necesario para la realización de los diferentes pasos del proceso, lográndose con ello determinar con mayor precisión la cantidad de trabajadores necesarios.

Durante muchos años el incremento de la productividad a través de las medidas organizativas ha estado dirigido en lo fundamental a lograr una mayor división con el fin de buscar una mayor eficacia y especialización del trabajador y de los equipos y herramientas que utilizan. Sin embargo la excesiva especialización trae como consecuencias, el incremento de la monotonía, de la fatiga y una disminución del rendimiento de los trabajadores.

Lo anterior esta unido con el aumento de la calificación de la fuerza de trabajo que ha traído en muchos países un rechazo a la ocupación de cargos con contenidos de trabajo pobres que ha su vez son pocos remunerados, trayendo como consecuencia a una tendencia a agrupar operaciones simples en operaciones mas complejas que demandan del trabajador un mayor desempeño, lográndose con ello aumentar la productividad.

2.3- Seguridad en el trabajo.

Este factor importante en el incremento de la productividad del trabajo a partir del mejoramiento de las condiciones de trabajo y la labor que se realice de forma sistemática para la eliminación de los riesgos laborales y con ello la reducción o eliminación de los accidentes de trabajo, la prolongación y estadía o permanencia de los mismos ya que cuando el trabajador labora en condiciones ambientales agradables y seguras aumenta su capacidad de trabajo y estabilidad psíquica.

Cuando un trabajador se accidenta, pierde días de trabajo y la producción se afecta, así como la remuneración económica del trabajador la cual incide, lo que provoca que disminuya la productividad por el trabajador en el periodo.

Dentro de la organización la seguridad en las condiciones del puesto de trabajo juegan un papel importante en la estabilidad psicológica del trabajador durante el proceso laboral, las condiciones externas, el medio ambiente que rodea al trabajador deben responder de una forma u otra a la seguridad que debe sentir el trabajador durante su jornada laboral.

La organización debe contar con los medios de protección individual y colectivos según las funciones y por áreas de trabajo, se necesita incorporar recursos como condición indispensable para la supervivencia tanto materiales como tecnológicos, humanos, o de información sobre la seguridad del trabajador y medidas a adoptar durante cualquier situación, la escasez de cualquiera de ellos puede afectar perjudicialmente al trabajador.

4- Satisfacción con el centro.

2.5- Selección y capacitación.

Es el proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarios para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate.

Los resultados de la formación de eficacia, formación de valores reales, sus efectos y beneficios, permiten el incremento de la calidad, repercusión en la cultura y el clima de la empresa. El psicólogo organizacional se ocupa del diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo estratégico de todos los subsistemas, así como la gestión de los planes de capacitación de la empresa.

Las capacidades, habilidades y las aptitudes que una persona posee ante un puesto de trabajo por su nivel de complejidad o dificultad, el trabajador se sienta más involucrado sobre ese nivel del clima, esto está en el desafío que se plantea al trabajador ya sean desafíos bajos o altos, los cuales suelen tener efectos cuando no se muestra interés, y en el segundo caso planteado cuenta el trabajador con muy pocas posibilidades de éxito (LOCKE, 1965).

Si el obrero puede utilizar en toda su plenitud sus habilidades y capacidades, tiende en lo general a producir satisfacción en el trabajo, siempre teniendo en cuenta el contenido del trabajo que realiza el propio trabajador, la naturaleza y diversidad de sus tareas.

3- Identificación con los objetivos de la institución.

Recoge el grado de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización laboral, es decir hasta qué punto estos reconocen su labor individual, estrechamente relacionada con los objetivos, por lo que el centro ha

sido creado y la participación que ellos tienen en el logro de los mismos. Los aspectos que describen esta variable son:

3.1- Información –comunicación.

La comunicación como intercambio de información es el vínculo, gracias al cual las organizaciones están incrustadas en su ambiente (Guetzkow, 1965).

Tenemos que tener a la comunicación como un elemento esencial en el funcionamiento interno de la organización del trabajo, la cual está por completo determinada por la técnica de la comunicación. Jugando un papel fundamental dentro de las técnicas del directivo según los métodos y estilos de dirección a utilizar, de esta manera fluye favorablemente o no en la masa de trabajadores o viceversa.

La comunicación organizacional tiene varias definiciones aunque en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto.

A continuación los aportes a la definición de algunos autores.

Según Katz y Kahn: *“la comunicación, es el intercambio de información y transmisión de significados, es la verdadera esencia de un sistema social u organización, el input de energía humana solo es posible mediante actos de comunicación”*.

Poter y Robert (1976) definen a la comunicación como: *“un proceso interactivo que incluye un esfuerzo del individuo por lograr significado y responder a él. Implica transmisión y recepción de signo y símbolos verbales y no verbales que proceden no solo de otra persona sino también de los entornos físicos y culturales tanto del emisor como del receptor”*.

Según Gerald Goldhaber (2000) es *“el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”*.

Andrade de San Miguel (2004) por su parte la define: como: *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.”*

La Dra. C. Irene Trilles (2000) ofrece una definición del término comunicación, tomando en cuenta el enfoque sistémico aplicado a la organización así como la dimensión de mediador y mediado del proceso comunicativo.

La misma plantea que la comunicación organizacional: *“centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.”*

Toda forma de comunicación organizacional está dirigida, ante todo, a los llamados “públicos objetivos”, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

La comunicación organizacional se puede dividir en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas externas, relaciones de ventas, publicidad, etc.

En la opinión del autor Antonio Lacasa: *“la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios, propiciados por la direccionalidad”*.

La comunicación interna se desarrolla hacia lo interno de la organización a partir de sus procesos comunicativos y tiene como objetivo que la organización se desarrolle y fortalezca a partir del conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa comunicados por la dirección.

Es necesario destacar que en toda organización existe también y se desarrolla una tipología comunicativa que implica la **comunicación formal** entendida por: el sistema comunicativo que establece la dirección de la empresa a partir de la estructura jerárquica y de los lineamientos de la misma, con el objetivo de comunicar las metas y objetivos de la organización, que a su vez puede ser **formal vertical descendente**, cuando la comunicación fluye desde los directivos hasta los trabajadores.

Connotaciones de este tipo de comunicación:

- ✓ Permite a los directivos orientar la realización de tareas a sus colaboradores.
- ✓ Evaluar el desempeño.
- ✓ Motivar el comportamiento deseado.
- ✓ Transmitir políticas, valores y objetivos de la organización.

- ✓ Controlar la realización de las tareas.

Y la **formal vertical ascendente**, cuando ocurre de manera contraria de los trabajadores hacia la dirección.

Este tipo de comunicación organizacional ha ido cobrando mayor importancia con los últimos cambios ocurridos en el campo organizacional donde se destaca el trabajo en equipo y la participación cada vez más activa de los trabajadores en la toma de decisiones.

Connotaciones de este tipo de comunicación:

- ✓ Propicia a los directivos la información necesaria para identificar los principales problemas que existen en la organización,
- ✓ Retroalimenta a la dirección acerca de la efectividad de la comunicación descendente.
- ✓ Mejora el clima laboral al poder transmitir iniciativas, inquietudes, preocupaciones y al propiciar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Y la **informal** que establecen los propios trabajadores dentro de la empresa a nivel de relaciones entre los mismos con una carga emotiva fuerte y sin mediar la oficialidad. Este tipo de comunicación obedece sólo a la simpatía natural que se produce entre los miembros de la organización, independientemente del cargo o la posición que ocupen, propicia la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Para que personas, grupos y organizaciones se desempeñen con eficacia necesitan informaciones precisas, pertinentes y oportunas, así como mantener alguna forma de autocontrol y control sobre sus miembros y tener un espacio de expresión emocional.

Reglas del mensaje.

- ✓ La interpretación de los mensajes por parte del receptor suele seguir la vía de menor resistencia.
- ✓ Los sujetos están más abiertos a aquellos mensajes que son consonante con sus creencias y aptitudes.

- ✓ Los mensajes incongruentes con las creencias y actitudes que existen, engendran más resistencia que los congruentes.
- ✓ En las medidas en que los individuos valoran las consecuencias de determinadas necesidades, los mensajes que facilitan esa consecución son aceptados más fácilmente que los que no lo hacen.
- ✓ Cuando cambian el medio ambiente la gente es mas susceptible ha aquellos mensajes que les ayudan a reestructurar ese nuevo ambiente.
- ✓ Las actitudes previas, la personalidad, la profesionalidad, los valores y el contexto cultural así como social en que el individuo se desenvuelve puede modular la intensidad y la extensión y los efectos producidos en el contexto que ocurren las comunicaciones.

3.2- Confianza en los trabajadores.

La dirección genera la capacidad para lograr su plan creando una organización y dotándola de personal, delegando responsabilidades para llevar a cabo el plan y creando sistemas para supervisar su puesta en practica, se comunica y orienta a las personas mas capaces de fomentar el espíritu de equipo para que el grupo comprenda el enfoque perseguido y se comprometan a su consecución.

La delegación de tareas asegura la realización de los planes controlando y resolviendo problemas, observando los resultados y comparándolos. Mediante la delegación de tareas podemos decir que algunas son estructuradas, directas con pautas en los pasos a seguir por quienes la ejecutan los cuales están definidos y donde todos saben que hacer.

La delegación de tareas siempre se realiza bajo ciertas situaciones las que no suplantam a la responsabilidad que tienen los directivos dentro de la organización.

Para la buena delegación de tareas hay que establecer criterios específicos para poder alcanzar soluciones aceptables en el tiempo establecido de acuerdo con su valor y su viabilidad.

Para delegar cualquier tarea hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales: la experiencia laboral, la opinión de expertos, revisar todas las posibilidades, soluciones partiendo del problema, tomar la decisión sobre la idea que propicie un beneficio máximo con un costo mínimo.

3.3- Integración en la organización y participación.

Hay que partir diciendo que todos los integrantes de una organización son participantes de un modo o de otro, aunque todos sus miembros no desempeñen un mismo rol.

En la organización individuos y grupos se trazan metas, necesidades, aspiraciones y reciben orientaciones directas, Interactuando; todo un proceso de fijación de metas de una organización, concebido como un proceso de negociación, limitado por compromisos adquiridos e influenciados por los intereses de los trabajadores y del medio.

La organización debe de estar fundamentada en el equilibrio o la congruencia, que debe existir entre la consecución de los objetivos de la organización (para que sea viable y se desarrolle) y bajo un clima de satisfacción, las necesidades y motivos de sus miembros.

Hablamos de participación e integración como las actividades específicas que realiza la persona en el desempeño de su puesto, como la organización laboral en la que se desarrolla y de la que es miembro. El sujeto se identifica con el producto en el sentido de verse reflejado en sus sentimientos de autoestima y autovaloración, en su organización laboral siendo el objeto de estudio del psicólogo como gestor del potencial humano de la organización con el fin del desarrollo organizacional como individual sea propiciado para lograr la eficacia organizacional.

El proceso de toma de decisiones desde la perspectiva del individuo persiste en todo momento los factores psicológicos, cognitivos y motivacionales según la situación y la tarea que realiza el grupo dentro de la organización y las decisiones grupales. Son complejas ya que los individuos que tienen la información en partes diferentes sobre las distintas situaciones donde se producen un intercambio de información entre los distintos miembros, ocurre también un proceso de interacción donde algunos miembros comienzan a influir sobre otros y ha ejercer precisiones buscando alternativa de soluciones produciendo coaliciones, consensos o polarizaciones ante el problema según los casos. Existen varios tipos de situaciones grupales donde intervienen la toma de decisiones.

Cuando los individuos forman parte de un grupo que se enfrentan ante un

problema con múltiples alternativas y no todos persiguen los mismos objetivos ni perciben de manera idéntica la situación y deben de tomar una decisión a partir de una situación de competición.

Se presenta cuando los participantes del grupo se encuentran en conflicto claro o implícito ha cerca de los beneficios que pueden lograrse a partir de una determinada decisión. Las actitudes intervienen siempre en la toma de decisiones y esto es un proceso psicológico socialmente condicionado

Varios tipos de decisiones dentro de la organización.

Cuando tiene carácter personal, se refiere a la voluntad de contribuir en función de los propios intereses.

De carácter organizacional; esta en función de los objetivos organizacionales, es un sentido directo por los individuos pero es impersonal, organizacional en sus intenciones y efectos.

Es por ello que en los dos ejemplos anteriores cabe distinguir una personalidad dual en los miembros de las organizaciones (la personalidad privada, la personalidad organizacional); las cuales juegan su propio rol.

Por otro lado nos queda el papel del líder a nivel grupal, la participación a menor o mayor grado de todos los miembros de la organización que inciden fuertemente en la toma de decisiones.

4- Relaciones Interpersonales.

Se refiere al sistema de vínculos interpersonales que podrían estar favoreciendo o entorpeciendo la realización exitosa de la actividad laboral y el logro de los objetivos del centro. Para ello se valoran las relaciones individuo-grupo, individuo- individuo. Relaciones interpersonales dentro del área de trabajo, con otros subordinados, con los superiores, con las organizaciones internas de la empresa, etc. Búsqueda de valores como camaradería, respeto, etc.

El trabajador debe contar con adecuadas condiciones que propicien buenas relaciones con el grupo a que pertenece. Necesita conocer que su centro laboral favorece las relaciones entre los trabajadores y entre estos y sus jefes. Tiene que tener certeza que su grupo esta comprometido con las metas del centro que se propone alcanzar. El estilo de dirección debe ser aceptado por el. Y además debe tener confianza en la capacidad de sus superiores.

Mediante las reacciones afectivas, el trabajador tiene vivencias afectivas positivas cuando el clima de su grupo de trabajo es el adecuado, se puede probar el grado en que el trabajador se sienta satisfecho y a gusto en su grupo de trabajo.

5- Percepción del Funcionamiento del centro.

Eficacia y perspectiva.

Recoge información referente a los logros de la empresa de acuerdo a los objetivos por la que ha sido creada, tanto como organización, en sentido general como en el orden de las labores individuales, persiguiendo conocer posibles pronósticos futuros de su funcionamiento.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día mas complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

III- Motivación.

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

La motivación ha sido conceptualizada como:

- 1- *Un estado interno que provoca una conducta.*
- 2- *Como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo.*
- 3- *Como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos.*
- 4- *Como fuerza desencadenante de acciones.*
- 5- *Como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.*

Con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos.

Algunos autores conciben la motivación como una *fuerza o conjunto de fuerzas*. De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la *“fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”*. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como *“fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”*. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Hellriegel y Slocum (2004, p.117) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como *“fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”*.

Otros autores prefieren definir la motivación como un *proceso*. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Así, Reeve (2003, p. 5) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de *“procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”*. Robbins (2004, p.155), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de *“procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”*. Kinicki y Kreitner (2003, p. 142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como *“procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”*.

Partiendo de estas últimas consideraciones, intentaremos elaborar una definición de motivación que incorpore no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales.

Empecemos por distinguir los elementos fundamentales que integran un concepto de motivación.

- 1- La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.
- 2- Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un

encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.

- 3- La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso)
- 4- La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.
- 5- Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.
- 6- En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Por lo tanto, definimos la motivación en el trabajo como *“un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización”*.

La motivación, sólo es inferible a través de la conducta que aquella inicia, orienta y sostiene.

Blum y Naylor (1999, pp. 472-475) presentan una interesante síntesis sobre los hechos que hacen complejos el fenómeno de la motivación.

A continuación sus criterios:

- 1- La conducta de un ser humano rara vez responde a un solo motivo o necesidad sino que en su lugar es plurideterminada. Varios motivos, por lo general, operan simultáneamente para producir una conducta.
- 2- Los individuos muchas veces ignoran la razón verdadera de su conducta. Las personas hacen cosas sin conocer la razón de por que actúan en ocasiones.
- 3- La conducta puede estar determinada por elementos que actúan tanto desde fuera del individuo o sea, su medio social, o desde dentro del mismo, sus determinantes psicológicos o por ambas razones.

4- En ocasiones, formas diferentes de conducta son provocadas por un mismo motivo. Un individuo encuentra en el entorno distintas opciones para satisfacer una misma necesidad.

5- Diferentes motivos pueden dar como resultado una misma forma de conducta. Un mismo tipo de comportamiento puede conducir a lograr incentivos que satisfacen diferentes motivos.

6- Los motivos varían, tanto en el tipo como en la intensidad, entre un individuo y otro. Las características individuales y la situación hacen que los incentivos que motivan a una persona pueden no motivar a otra.

7- Los impulsos o motivos varían en un mismo individuo en diferentes ocasiones. Lo que hoy impulsa a alguien a ejecutar una determinada conducta, puede que en el futuro no lo haga.

Diferentes autores han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación. Chiavenato (2000, p.70), Kast y Rosenzweig (1996, p. 300), Hellriegel y Slocum (*op. cit.*, p. 118), Davis y Newstrom (2003, p.122) y Gibson *et alt.* (*op.cit.*, p.147), presentan propuestas para definir el proceso motivacional.

Estos autores proponen un modelo que pudiera ser resumido en las fases siguientes:

- 1- *Conciencia de la necesidad.*
- 2- *Transformación de la necesidad en un deseo específico.*
- 3- *Identificación del incentivo que satisface el deseo.*
- 4- *Selección del curso de acción que conduce al incentivo.*
- 5- *Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.*
- 6- *Consecución del incentivo deseado.*
- 7- *Satisfacción de la necesidad.*

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y

otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. El hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece unas cuantas horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional, autorrealización) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo.

Tipología de la motivación.

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación.

Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

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

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

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

Reeve (*op. cit.*, p. 130) resume así la diferencia: "*Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado*".

La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

La motivación intrínseca, por el contrario, prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una

consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración, digamos) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

Relación entre motivación y satisfacción.

Hagamos una diferenciación entre *motivación* y *satisfacción*, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 84) resumen con precisión la diferencia: *“La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir”*.

- La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta
- La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

A partir de aquí:

- La motivación implica un impulso hacia un resultado
- La satisfacción es el resultado ya experimentado.

Motivación ----- Resultados ----- Satisfacción

Desde el punto de vista laboral una persona puede tener una alta motivación en el empleo, pero un bajo nivel de satisfacción por el mismo:

La motivación no implica satisfacción.

La satisfacción si implica motivación.

Revisemos ahora las relaciones entre *motivación* y *desempeño*. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la *capacitación del individuo para el cargo*, el *conocimiento de lo que la organización espera de él* (percepción del rol), la

disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la *identificación del trabajador con la organización*. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Sobre este asunto vale la pena hacer una consideración adicional. Suponiendo que todas las condiciones señaladas sean óptimas (capacidad, percepción del rol, recursos e identificación), ¿cómo es la relación entre motivación y desempeño? ¿Un incremento sostenido de la motivación produce un incremento igualmente sostenido de la productividad? Las investigaciones parecen rechazar esta relación lineal. McClelland, citado por Vroom, en Vroom y Deci (1999, p.214) señala que: “*a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye*”

Vroom (*idem*) adelanta dos posibles explicaciones para dar cuenta de esta disminución del desempeño cuando hay niveles muy elevados de motivación. La primera es el *estrechamiento del campo de la comprensión* que se produce cuando el individuo, altamente motivado para alcanzar una meta, fija su atención en las indicaciones específicas que conducen al resultado, y pasa por alto información importante. La segunda posible explicación es que elevados niveles de motivación tienden a asociarse con *fuertes estados emocionales* (como la ansiedad) que perjudican el desempeño.

La relación entre *satisfacción* y *desempeño* tampoco parece clara. Gibson *et alt.* (*op. cit.*, p. 124) establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: 1) *la satisfacción produce rendimiento o desempeño*; 2) *el desempeño genera satisfacción* y 3) *no hay relación directa entre desempeño y satisfacción*. Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción.

Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La *motivación* produce alto *desempeño* cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen *desempeño* puede

conducir a *recompensas* extrínsecas e intrínsecas que generan *satisfacción*. La *satisfacción* alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la *motivación* para el nuevo desempeño.

CAPITULO II: METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1- Descripción general de la empresa.

La fábrica de Sorbeto del Municipio de Banes José Ramón Anclada Toro " Se encuentra ubicada con dirección particular en calle 9na con número 132 del reparto obrero del municipio Banes. Se subordina a la empresa molinera y confitera de la provincia de Holguín y pertenece al MINAL. Su patrimonio es aportado totalmente por el estado cubano se considera una empresa estatal, su objeto social es la producción de confitería, como sorbetos de varios sabores, refrescos instantáneos, galletas dulces, natillas y pasta criollas entre otras producciones auxiliares en la cual nos proponemos realizar un estudio del clima socio psicológico.

Esta entidad de producción cuenta con una plantilla de 134 trabajadores de ellos directivos 5, técnicos 23, operarios 84, servicios 21 y administrativos 1 en su estructura organizacional.

Esta entidad tiene como **misión** fundamental:

La producción y comercialización de confiterías para la satisfacción de los clientes tanto nacionales como extranjeros.

La **visión** de la empresa se resume en:

Continuar satisfaciendo a sus clientes, estabilizar el suministro de la materia prima y lograr que estas mejoren su calidad

Dentro de sus **debilidades** se encuentran:

El grado de obsolescencias de las líneas industriales y tecnológicas.

Rechazo al personal con preparación y calificación para trabajar dentro del sector.

Entre los elementos que actúan como **amenazas** tenemos:

Mala calidad de algunas materias primas.

Falta de presupuesto para reparar las líneas productivas.

La mayoría de la materia prima es adquirida en divisas.

Dentro de sus **fortalezas** se encuentran:

La introducción de la informática.

Los precios aplicados en moneda nacional son accesibles a la población.

Los valores y aptitudes del personal son buenos

Dentro de sus **oportunidades** se encuentran:

No aparecen identificados los competidores en la región.

La empresa se encuentra insertada en el mercado de divisas.

La competencia.

Este es un factor de gran importancia para toda empresa pero en el caso de la fabrica no es de mucha relevancia porque es la única de su tipo en la región oriental lo que permite que esta no tenga competidores y toda su producción se aceptada. Tiene un mercado seguro para ella sola.

En el establecimiento existe un área comercial, en la que trabaja tres comerciales y un especialista en ATM que se encarga de los contratos de compras-venta. La compra de materia prima, de la venta de producciones y de todo lo relacionado con el comedor obrero y la empresa provincial se encarga con anterioridad de esta gestión, los precios, convenios por la parte interesadas, la forma de pago, calidad y garantía, estos acuerdos están plasmado en el articulo 3 del decreto ley 15/78

Los productos.

Pertenecen a dos mercados monedas nacional y en divisa, el producto del primer mercado cuenta con menos calidad debido a la calidad de su materia prima aunque cuenta con buena aceptación al igual que el refresco y la galleta dulce.

La producción en el área de divisa tiene mejor calidad pues están elaborados con materia prima de optima calidad además la envoltura es diferente e identifica al producto según el sabor.

Los precios.

Los productos se venden regidos por un listado de precios oficiales establecidos por el MINAL. Prevalecen las ventas en moneda nacional que

están destinada a la población, escuela y centro de recreación popular, además las ventas en divisas cuyo único cliente es PAPAS CO.

Los clientes.

Estos son de gran influencia porque es a ello que van dirigidos los productos, son la razón de ser de la fábrica. En este sentido van a influir la demora de pago, la insatisfacción con los productos ofertados y la pérdida de los clientes. En la fábrica de sorbeto cuenta con una gran cantidad de clientes, la inmensa mayoría de ellos en moneda nacional y un solo cliente en divisas PAPAS CO.

Algunos son:

Campismo popular Santiago de Cuba

Campismo popular Holguín

Campismo popular Banes

Campismo popular Guantánamo

Campismo popular litoral Norte De la Habana

Empresa Comercio y Gastronomía de Banes y Holguín

Escuela de Trabajadores Sociales de Holguín

Escuela de instructores de Arte de Holguín y Las Tunas

Pioneros de las Provincias de Holguín, Las Tunas, Guantánamo y Granma

Los proveedores.

Este es un factor de gran importancia porque son los que suministran las materias primas y los materiales con lo que la fábrica trabaja y la demora de los mismos provocan paros productivos lo que inciden negativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores que afecta la parte remunerativa, económica de los mismos que a la vez generan de moras en las ofertas e insatisfacciones en los clientes.

Entre los principales proveedores se encuentran UBE productora y distribuidora de alimentos Banes, EMP. Agroindustrial de cítricas Banes.

En el entorno del marketing incluye en su análisis en el microentorno y microentorno, ambos van a influir directamente en el desarrollo de toda organización del trabajo repercutiendo bien negativamente o positivamente en la satisfacción laboral de los obreros la cual se observa de algunos casos por directivos o empresariales

El factor económico.

Debido a la crítica a la situación económica que ha vivido el país y de la cual ha luchado por salir las producciones se han visto seriamente afectadas.

Comenzaremos diciendo que esta fabrica era la mayor de su tipo en América latina y que la situación económica durante el periodo especial y el derrumbe del campo Socialista en Europa del Este ha causado graves consecuencias como son, escasez de presupuesto económico, adquisición de materia prima, de seis líneas de producción con que contaban solo cuenta con dos en la actualidad, reorganización del mercado para sostener activa durante este periodo se tuvo que acudir a producciones auxiliares como pastas cubanas, trayendo consigo problemas en la satisfacción laboral y estabilidad de la fuerza productiva.

El factor tecnológico.

Como nuestro país es subdesarrollado la entidad no cuenta con la tecnología mas avanzada, lo que a provocado la no reposición de las líneas productivas que no existen y esto a su vez repercute en que los obreros se sientan obligados a tener que asumir nuevos cambios de horarios irregulares que afectan el buen desenvolvimiento en el trabajo y que a su vez repercute en el clima socio psicológico laboral.

2.2 - Métodos y técnicas utilizadas.

Métodos.

Nuestra investigación toma en cuenta para su realización tanto el paradigma cualitativo como el cuantitativo de búsqueda y obtención de datos. Así como también nos auxiliamos de métodos teóricos y empíricos para su realización.

Dentro de los métodos teóricos se destacan:

Métodos Teóricos.

Histórico-Lógico: Es de utilidad para estudiar la evolución histórica que ha experimentado el comportamiento del clima socio psicológico laboral como objeto investigado y sus proyecciones futuras.

Analítico-sintético: Permite la descomposición del objeto en sus partes integrantes para poder realizar así un estudio, valoración, conocimiento detallado de las mismas conjuntamente con la posterior integración de estos elementos estudiados como un todo.

Inductivo-deductivo: Se emplea con el objetivo de establecer conclusiones a partir del análisis del objeto investigado, realizado de lo general a lo particular y viceversa.

Lógico-Abstracto: Permite aislar, separar y discriminar las cualidades esenciales que caracterizan al proceso, fenómeno y/ó objeto.

Métodos empíricos.

Como métodos empíricos se emplearon técnicas como la entrevista, la observación, la encuesta, el estudio, revisión y análisis de bibliografía y documentación relacionada con el objeto de investigación con el fin de que nos sirvieran de soporte investigativo para obtener los resultados de la investigación a partir de los objetivos planteados.

Estos métodos son:

Observación: la observación externa y la participativa se utilizaron en la etapa factoperceptible para la confirmación del problema y caracterización del objeto. Además se empleo para conocer de primera mano elementos integrantes del clima socio psicológico en su expresión por parte de los obreros y dirigentes, sus conductas, criterios y modo de realizar el trabajo, así como el funcionamiento del centro.

Entrevistas: Fueron aplicadas a dirigentes y obreros y tuvieron como objetivo conocer el criterio de los trabajadores y directivos sobre el funcionamiento del centro, en específico el funcionamiento de las variables que conforman el clima socio psicológico.

Encuestas: Se aplicaron igualmente a dirigentes y obreros con el objetivo de conocer de una manera más convencional sus criterios acerca de las variables

y elementos que conforman el clima socio psicológico y su repercusión en el funcionamiento del centro.

Trabajo con las fuentes: Fue de utilidad para caracterizar el objeto de investigación a partir de la recopilación de información que revelen conocimiento de causa del problema que se investiga.

2.3 – Caracterización de la muestra seleccionada.

La fabrica de sorbetos José Ramón Anglada como entidad de producción cuenta con una plantilla de 134 trabajadores.

De ellos:

Cantidad de hombres: 86

Cantidad de mujeres: 48

La muestra se selecciona de forma estratificada siendo seleccionada equitativamente en los quince departamentos de la empresa por estratos de categoría, partiendo de su población total: 134 trabajadores de los cuales se seleccionaron un total de 49 trabajadores que representa el 36,57 %, siendo mayor que el 25 % respecto a la muestra. Lo que el margen de error al ser mayor tiende a disminuir ya que a mayor número de muestra menor será el margen de error, y entre mas grande sea el trabajo de la muestra esta es más confiable.

Para la selección de nuestra muestra utilizamos la siguiente formula:

$$\frac{N_h}{N} = \frac{(nh)}{n} = W_h$$

$$nh = \frac{N_h}{N} \times n$$

Donde:

Nh- Población por estrato

nh- Muestra por estrato.

N- Población total

Wh- Afijación proporcional

n- Total de la muestra seleccionada.

A continuación la descripción de la muestra seleccionada.

General.

Cantidad de trabajadores a encuestar: 49 que representa el 36,56 % del total de trabajadores de la empresa.

Sexo.

Cantidad de mujeres encuestadas: 14 que representan el 28,57 % del total de trabajadores a encuestar.

Cantidad de mujeres encuestadas: 14 que representan el 29.16 % del total de mujeres de la empresa

Cantidad de hombres encuestados: 35 que representa el 71,42 % del total de trabajadores a encuestar.

Cantidad de hombres encuestados: 35 que representa el 40.69 % del total de hombres de la empresa.

Rango de edades.

Cantidad de trabajadores encuestados en el rango de edad de 16 a 35 años: 8 que representan el 16.32 % del total de trabajadores a encuestar.

Cantidad de trabajadores encuestados en el rango de edad de 36 a 60 años: 41 que representa el 83.67 % del total de trabajadores a encuestar.

Selección por departamentos.

Cantidad de trabajadores encuestados pertenecientes a los departamentos administrativos: 14 que representan el 43.75 % del total de trabajadores de estos departamentos.

Cantidad de trabajadores encuestados pertenecientes al departamento de producción: 19 que representan el 38 % del total de trabajadores de estos departamentos

Cantidad de trabajadores encuestados pertenecientes al departamento comercial: 7 que representan el 43.75 % del total de trabajadores de estos departamentos.

Cantidad de trabajadores encuestados pertenecientes a los departamentos de mantenimientos: 9 que representan el 40.90 % del total de trabajadores de estos departamentos.

Criterios de inclusión.

- 1- Trabajadores de la fábrica que no tengan ningún impedimento para responder las preguntas de los diferentes métodos investigativos, (Retraso mental ligero).
- 2- Trabajadores de un mismo horario de trabajo.

Criterios de exclusión.

- 1- Trabajadores que tengan algún impedimento para responder las preguntas de los diferentes métodos investigativos, (Retraso mental ligero).
- 2- Aquel que luego de ser seleccionado abandone el centro de trabajo durante el tiempo que dure la investigación.
- 3- Trabajadores que se encuentren bajo peritaje medico.
- 4- Trabajadores que no se encuentran durante el proceso laboral y/o se encuentren desempeñando funciones fuera del centro laboral.
- 5- Trabajadores que se encuentren en proceso de retiro laboral.

2.4- Variables socio psicológicas estudiadas y procedimientos por método.

 Cuestionario Olaris.

Variables.

Percepción de la dirección.

 Confianza

 Supervisión

 Relación jefe- subordinado

 Estilo

Satisfacción con el trabajo y con el centro.

 Satisfacción con el trabajo

 Condiciones de trabajo

 Seguridad en el trabajo

 Satisfacción con la organización

Efectos tóxicos

Selección y capacitación

Identificación con los objetivos de la organización.

Proyección.

Información y Comunicación.

Confianza en los trabajadores, delegación.

Integración a la organización

Participación

Relaciones Interpersonales.

Individuo- Grupo

Individuo- Individuo

Percepción del funcionamiento de la organización.

Eficiencia

Perspectiva

Procedimiento.

El cuestionario Olaris, contempla el análisis estadístico cuantitativo, donde los sujetos, poseen tres posibilidades de respuesta con un rango numérico que va desde 0 máxima insatisfacción hasta 2 máxima satisfacción.

(Ver anexo No: 7)

A continuación describimos el método estadístico de análisis de los resultados.

Método estadístico de análisis de los resultados.

Escala de interpretación cuantitativa.

Escala

Significado

1.51- 2

Máxima satisfacción (percepción más positiva)

1- 1.5 Satisfechos con elementos de insatisfacción (percepción positiva con algunos elementos de negativos)

0.51- 1 Insatisfacción con elementos de satisfacción (percepción negativa con elementos positivos)

Menor o igual 0.5 Máxima insatisfacción (percepción más negativa)

2- Cuestionario sobre mi trabajo.

Variables.

El instrumento fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 187 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el Clima de una institución. **(Ver anexo No: 5)**

Liderazgo.

Motivación.

Reciprocidad.

Participación.

Cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria.

Procedimiento.

Se construye una plantilla que lleva implícita las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de 1 punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por subvariable máximo de 5 puntos que sumado a las demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total sumarían 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Para interpretar los resultados:

Comportamiento Favorable $4.1 \leq \text{Valor de la variable} \leq 5.0$

Comportamiento Medianamente Favorable $3.1 \leq \text{Valor de la variable} \leq 4.0$

Comportamiento Desfavorable $1.0 \leq \text{Valor de la variable} \leq 3.0$

CLAVE VERSIÓN CUPET

1. V		17. V		33. V		49. F		65. V
2. F		18. F		34. V		50. F		66. V
3. F		19. F		35. V		51. F		67. V
4. F		20. V		36. F		52. V		68. V
5. V		21. F		37. V		53. V		69. V
6. V		22. F		38. V		54. V		70. F
7. V		23. F		39. F		55. V		71. V
8. V		24. F		40. V		56. V		72. V
9. V		25. V		41. F		57. V		73. F
10. V		26. F		42. F		58. V		74. V
11. V		27. F		43. V		59. F		75. F
12. V		28. V		44. F		60. V		76. V
13. F		29. V		45. F		61. F		77. F
14. V		30. V		46. F		62. V		78. F
15. V		31. V		47. V		63. V		79. F
16. F		32. V		48. V		64. V		80. V

Cuestionario de satisfacción del trabajador.

Variables.

Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas.

Satisfacción con el equipo de trabajo.

Responsable Inmediato.

Retribuciones.

Evaluación de la actuación.

Compromiso con el proyecto empresarial.

Desarrollo Profesional.

Nivel de Satisfacción General.

Procedimiento.

El cuestionario de satisfacción del trabajador, contempla el análisis estadístico cuantitativo, donde los sujetos, poseen tres posibilidades de

respuesta con un rango numérico que va desde 0 máxima insatisfacción hasta 2 máxima satisfacción. **(Ver anexo No: 6)**

A continuación describimos el método estadístico de análisis de los resultados.

Método estadístico de análisis de los resultados.

Escala de interpretación cuantitativa.

Escala

Significado

1.51- 2

Máxima satisfacción (percepción más positiva)

1- 1.5 Satisfechos con elementos de insatisfacción (percepción positiva con algunos elementos de negativos)

0.51- 1

Insatisfacción con elementos de satisfacción (percepción negativa con elementos positivos)

Menor o igual 0.5

Máxima insatisfacción (percepción más negativa)

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Observación y entrevista.

Durante nuestra investigación realizamos un recorrido por toda la empresa con el objetivo de observar el proceso de producción en pleno funcionamiento y entrevistar a algunos directivos y obreros con el fin de determinar así los factores que influyen de manera negativa sobre el trabajador, (como complemento de la aplicación de la encuesta), para conocer que elementos están afectando el clima socio psicológico, la satisfacción y la motivación, en la organización y con ello la productividad del trabajo.

Pudimos observar que hay que trabajar en las condiciones de trabajo pues existe una pobre iluminación, y situación higiénica sanitaria; existe interrupción productiva producto a roturas en la maquinaria pues esta está obsoleta; existe la posibilidad de accidentes laborales al estar el piso de la parte productiva contaminada con residuos de producción; existe poco dominio en algunos trabajadores de la labor que realizan; no existe ningún proceso de capacitación en el centro; existe filtración en el estado constructivo de la empresa; las relaciones interpersonales son positivas y favorecen el desempeño; la percepción del obrero acerca de la remuneración es que esta no es suficiente y que la empresa a incumplido con el estímulo general anual que se le debe otorgar al obrero aun cuando los planes de producción se han cumplido correctamente; la estimulación material no se logra y la moral se realiza pero no es sistemática; el aseo personal no se entrega en ocasiones; el nivel de exigencias es muy elevado aun presentando estos problemas con las condiciones de trabajo; además del uso de horarios irregulares producto a la falta de materias primas, al indagar porque vía podrían los obreros materializar sus inquietudes hacia la dirección descubrimos que los canales comunicativos son prácticamente inexistentes o muy espaciados en le tiempo.

Por otro lado los obreros consideran que la empresa podría ser más eficaz si se solucionan los problemas existentes con la materia prima y la tecnología, estos tiene la opinión de que si pudieran cambiaran de empleo donde se pudiera trabajar mejor, pero no existe esa posibilidad según ellos, aseguran que la promoción a nuevos puestos de trabajo resulta casi imposible al no existir puestos hacia los que promover, pues la inmensa mayoría trabaja en

puestos vinculados a la producción que son los únicos que prácticamente existen en la empresa

Descubrimos al entrevistar a los directivos que los mismos se encuentran muy desmotivados hasta el punto que son la categoría ocupacional que mas fluctúa. Los mismos también perciben que hay insuficiencia de condiciones estables de trabajo, que la tecnología es obsoleta, la materia prima es inestable, que no encuentran eco de sus inquietudes en la dirección superior, que estos plantean que muchas veces no hay de donde sacar recursos para mejorar tanto el estado constructivo de la empresa como sus condiciones de trabajo y su tecnología y que se necesita un personal mas calificado en los niveles medios de la empresa (jefes de departamentos), con el fin de que estos constituyan un apoyo a la propia directiva a nivel general.

Análisis de la satisfacción laboral.

I- Percepción de la dirección.

1- Confianza.

Los trabajadores perciben la dirección de la empresa en términos de confianza con un indicador de 1.77 lo cual expresa un predominio de la satisfacción, reflejándose además en que perciben que a la dirección se le pueden plantear los problemas que surgen en el trabajo y que estos pueden ser escuchados y que existe una actitud positiva hacia la solución de los mismos , también consideran que los directivos tienen una buena imagen en la empresa y que existe similitud de criterios entre estos y los trabajadores. Este clima de confianza en la dirección se muestra como un elemento favorable a la motivación y el desempeño.

2- Supervisión.

Los trabajadores de la empresa en cuanto al elemento supervisión, reflejan un indicador de 1,72 que demuestra que en los mismos existe un predominio de la satisfacción, todo lo cual se manifiesta en su percepción acerca de que su trabajo es controlado y que el mismo tiene buena calidad porque la mismo se supervisa. Este indicador se muestra favorable a la motivación y el desempeño de los trabajadores.

3- Relación jefe – Subordinado.

En cuanto a este elemento el indicador numérico obtenido fue de 1.67 lo que demuestra que el clima que prevalece en la empresa con respecto a las relaciones con los directivos es favorable a la motivación y el desempeño de los trabajadores en cuanto a la relación jefe subordinado, predominando la satisfacción, reflejándose en la opinión de los obreros las buenas relaciones con la dirección, la preferencia por los jefes que tienen en la actualidad consideran además que los directivos son dedicados a su trabajo y que las sugerencias que se le hacen a los mismos son escuchadas personalmente.

4- Estilo de dirección.

El estilo de dirección de los directivos es valorado por los trabajadores como un elemento favorable a la motivación y el desempeño, se manifiesta con un indicador numérico de 1,71 lo que demuestra un predominio de la satisfacción, todo lo cual lo complementan los trabajadores en sus valoraciones acerca de los directivos planteando que los mismos poseen experiencia, capacidad al desempeñar el cargo, todo lo cual hace que su grupo de trabajo pueda desempeñarse de forma positiva, además refieren que el estilo es adecuado al emplear indistintamente el premio y al castigo según sea el caso, todo lo cual trasmite a los subordinados una sensación de justicia.

Percepción de la dirección. General.

De forma general la dirección es percibida en la opinión de los trabajadores con un indicador numérico de 1,71 lo que refleja que predomina un estado de satisfacción en los mismos destacándose que estos consideran que los estilos de dirección son adecuados, que existe confianza en el planteamiento de los problemas, que la supervisión es percibida como un elemento que influye en la calidad del trabajo y que las buenas relaciones entre los obreros y los directivos es un elemento positivo que actúa sobre la motivación en el trabajo y que favorece el desempeño.

II- Satisfacción con el trabajo y con el centro.

1- La satisfacción con el trabajo.

La satisfacción con el trabajo como elemento motivador arroja un indicador numérico de 1.20 que representa que en los trabajadores predomina un clima de mediana satisfacción con elementos de insatisfacción; todo lo cual no se erige como un elemento motivador que favorezca el desempeño, esto último es reflejado en las variables siguientes:

- Satisfacción con el trabajo y la labor que se realiza.

Los trabajadores plantean que no en todos los casos están de acuerdo en desempeñar el trabajo que desempeñan, ni consideran que su labor es importante para la economía del país.

- Reconocimiento a la labor.

Los trabajadores consideran que se debe reconocer mas la labor que desempeñan en la empresa, siendo mejor estimulados sobre todo de manera moral y material.

- Salario.

Los trabajadores coinciden en su gran mayoría que el salario no es representativo del esfuerzo productivo y del nivel de exigencias laborales que tiene la empresa y que no representa un elemento motivador.

- Posibilidad de promoción.

En cuanto a la posibilidad de ser promocionados los trabajadores plantean que este elemento no constituye un factor motivacional al no presentar la propia estructura de la empresa una dirección y plazas hacia donde promocionar pues la gran mayoría de los puestos de trabajo se desarrollan hacia dos niveles básicos: obreros y directivos.

2- Condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo como elemento que actúa de forma motivadora o no, refleja, en la opinión del trabajador un valor numérico de 0,90 lo que influye que los mismos se encuentran predominantemente insatisfechos, con elementos de satisfacción; todo lo cual se manifiesta como un elemento poco favorable al desempeño de los trabajadores y su motivación por el trabajo.

En las opiniones de los propios trabajadores los elementos que influyen de un modo negativo en la percepción de esta variable se encuentran:

- 1- Dificultades con la higiene del puesto de trabajo, piso muy resbaloso por desechos de la producción lo cual puede provocar un accidente de trabajo.
- 2- Existen problemas en la estructura del techo lo cual produce filtraciones por el mismo, en tiempo de lluvia provocando la inestabilidad de los trabajadores en sus puestos de trabajos.
- 3- No todos los obreros cuentan con los medios de trabajo: protector auditivo, fajas, tapabocas, calzado adecuado, guantes protectores.
- 4- La iluminación es insuficiente.
- 5- El ruido es alto y dificulta la labor de los trabajadores.
- 6- Problema con la tecnología, carencia de piezas de repuesto para la maquinaria, tecnología obsoleta.
- 7- La carencia de materia prima, lo cual incide en el paro de la industria y en el cumplimiento de las metas productivas, incidiendo a su vez en el salario de los trabajadores.
- 8- El ritmo de trabajo es monótono.
- 9- Horarios irregulares, motivados por la carencia de materia prima y roturas con la tecnología, no se puede trabajar en horario pico.
- 10-La temperatura es inadecuada por exceso.

3- Seguridad en el trabajo.

La seguridad en el trabajo como elemento integrante de la satisfacción con el trabajo en el centro, en la opinión de los trabajadores muestra un indicador numérico de 0,95 lo que refleja que predomina la insatisfacción sobre la satisfacción, lo que resulta poco favorable al desempeño y la motivación. En la opinión de los trabajadores esto ocurre así pues en la empresa la especialización en los diferentes puestos de trabajo no existe, el aprendizaje es manual y se comunica y se enseña oralmente, los trabajadores pueden ser cambiados de puesto de trabajo en dependencia a su habilidad individual y a los requerimientos y necesidades productivas y no todos los obreros cuentan con los medios de trabajo: protector auditivo, fajas, tapabocas, calzado adecuado, guantes protectores.

4- Satisfacción con la organización.

La satisfacción con la organización en el decir de los obreros presenta un 0,80 como indicador numérico, todo lo cual indica que la insatisfacción predominante, lo que se muestra poco favorable al desempeño y la motivación de los obreros, lo que está motivado según los propios trabajadores por desear en el futuro cambiar de empleo y lograr integrarse a otra organización donde exista mayor interés por los obreros y donde se pueda promover sin dificultades.

5- Selección y capacitación.

La selección y capacitación en la empresa recibió un indicador numérico de 0,70 como reflejo en la opinión de los trabajadores lo cual expresa que los mismos se encuentran insatisfechos, lo que influye muy desfavorablemente para su desempeño y motivación dentro de la empresa.

Los obreros manifiestan que en la empresa no existe un proceso de selección y capacitación para desarrollar su trabajo actual, en su mayoría es manual, los mismos han tenido que aprenderlo sobre la marcha, con el consiguiente riesgo de accidentes laborales. Los cursos de capacitación son prácticamente inexistentes y la ubicación en cada puesto se realiza sin promoción previa alguna.

Satisfacción con el trabajo y con el centro. General.

De forma general la satisfacción con el trabajo y con el centro es percibida en la opinión de los trabajadores con un indicador numérico de 0,91 lo que refleja que predomina un estado de insatisfacción en los mismos, todo lo cual se refleja en elementos como: satisfacción con el trabajo: pobre reconocimiento a la labor realizada, escasa posibilidad de promocionar en el trabajo, salario poco representativo del trabajo realizado; las condiciones de trabajo: pobre iluminación, alta temperatura, presencia de ruido, falta de materia prima, dificultades con la tecnología; la seguridad en el mismo: falta de equipos de protección, cambio de labor en dependencia de requerimiento productivos, pobre higiene en el puesto de trabajo; satisfacción con el centro: deseo de los obreros de cambiar de trabajo donde este sea reconocido; selección y capacitación: no existe un programa de capacitación en la empresa ni una preparación previa para desarrollar el trabajo.

III- Identificación con los objetivos de la organización.

1- Proyección.

Al realizar el análisis de la proyección e identidad con la organización los trabajadores reflejan en su opinión un valor numérico de 1.30 lo que evidencia que los mismos se encuentran medianamente satisfechos con tendencia a la satisfacción todo lo cual se expresa en que los propios trabajadores tiene sus responsabilidades de acuerdo a su propio puesto de trabajo y tienen sentido de pertenencia hacia el mismo, aunque a veces tienen que ser trasladados a cumplir otras funciones y la capacitación previa no existe para desempeñar estos cargos, plantean además que la promoción hacia estos puestos de trabajo se realiza en la empresa pero no de forma estable y que deben ser tomados sus criterios con mayor relevancia por parte de los directivos.

2- Información y comunicación.

El elemento información y comunicación como parte integrante del clima socio psicológico refleja en la opinión de los trabajadores un indicador numérico de 1.16 lo que evidencia una mediana satisfacción en los obreros lo que no resulta del todo favorable al desempeño y la motivación, al existir elementos que causan insatisfacción en los mismos, todo lo cual se refleja en que los trabajadores consideran que la información no fluye en el tiempo adecuado para lograr una mejor toma de decisiones, se carece de un canal adecuado que sea puntual para establecer el flujo comunicativo, para lograr obtener la información actual es a través de asambleas de afiliados sindicales que las mismas son muy espaciadas en el tiempo y la única forma de retroalimentar la opinión de los trabajadores es a través de reuniones que no son frecuentes. Plantean además que en algunas ocasiones se pueden ventilar los problemas a través del jefe. Las dificultades en la empresa como problemas productivos y de materia prima no siempre son informadas a tiempo a los trabajadores generando pérdidas de tiempo, traslados a otras labores y en sentido general insatisfacción en los mismos.

3- Confianza en los trabajadores, delegación.

En cuanto a la confianza y delegación en los obreros se obtiene en la opinión de los mismos un indicador numérico de 1,21 lo que demuestra que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con elementos de insatisfacción lo que resulta poco favorable para el desempeño y la motivación de los mismos dentro de la empresa, esto es debido a que según los trabajadores aunque existe confianza en los trabajadores y en sustitución del jefe se nombra a los propios trabajadores de ese grupo, la opinión de los trabajadores en las escasas reuniones no siempre es solicitada, y cuando esto ocurre, no siempre esta opinión es tomada en cuenta; los problemas de indisciplina y ausentismo al centro no son valorados en un marco estrecho con el grupo y el jefe inmediato sino que siempre se busca la solución a nivel de empresa y en la administración lo que en la opinión del trabajador es insatisfactorio.

4- Integración a la organización.

En cuanto a la integración a la organización se obtuvo en la opinión de los trabajadores un indicador numérico de 1,25 demostrando que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con elementos de insatisfacción, pues consideran que las exigencias laborales son altas a partir de las pobres condiciones de trabajo, no existe consenso en cuanto a las tareas que realizan en su grupo de trabajo, consideran que las metas trazadas por la organización se pueden alcanzar, aunque en algunas ocasiones les falta las materias primas y hay que trabajar cuando estas llegan, lo que hace que estas metas se vuelvan a veces inalcanzables. Tenemos que señalar que el trabajo debe organizarse mejor ya que algunos trabajadores trabajan más que otros.

5- Participación e identidad.

La participación e identidad según la opinión de los trabajadores se obtuvo con un indicador numérico de 1,20 que refleja una percepción medianamente favorable con elementos de insatisfacción dentro de la empresa. Donde los trabajadores manifiestan que asisten algunas veces a las reuniones del centro de trabajo cuando las planifican ya que el sindicato realiza un trabajo regular solicitando en algunas ocasiones sus opiniones las cuales no son escuchadas, esto ha traído consigo que algunos trabajadores estén trabajando por separado

y su participación no sea en colectivo, pues no se tienen en cuenta las opinión de los trabajadores de cómo estos pueden mejorar su trabajo favoreciendo la participación y de este modo favorecer la propia producción y vida en colectivo de la organización.

Identificación con los objetivos de la organización. General.

La identificación con los objetivos de la organización alcanza en la opinión de los trabajadores un valor de 1,22 lo que indica que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con elementos de insatisfacción, motivado por su percepción de que la empresa los trabajadores a veces tienen que ser trasladados a cumplir otras funciones, plantean además que la promoción hacia estos puestos de trabajo se realiza en la empresa pero no de forma estable y que deben ser tomados sus criterios con mayor relevancia por parte de los directivos; la información no fluye en el tiempo adecuado para lograr una mejor toma de decisiones, se carece de un canal adecuado que sea puntual para establecer el flujo comunicativo; las exigencias laborales son altas a partir de las pobres condiciones de trabajo, las metas trazadas por la organización se pueden alcanzar, aunque en algunas ocasiones les falta las materias primas y hay que trabajar cuando estas llegan y el trabajo debe organizarse mejor.

IV- Relaciones interpersonales.

1- Relaciones individuo-individuo.

En términos de relaciones individuo-individuo, la valoración de los obreros representa un indicador numérico de 1,42 lo que refleja un estado de satisfacción, los trabajadores consideran las relaciones interpersonales de buenas, pues las mismas se desarrollan en un ambiente favorable, existe comprensión, apoyo y ayuda por parte de los compañeros.

2- Relaciones individuo-grupo.

En términos de relaciones individuo-grupo, la valoración de los obreros representa un indicador numérico de 1,40 lo que refleja un estado de satisfacción, los trabajadores consideran que las relaciones son buenas con los

compañeros de trabajo que no pertenecen a su propio grupo laboral, el clima de relaciones es de comprensión y compañerismo.

Relaciones interpersonales. General.

En cuanto a las relaciones interpersonales los valores numéricos obtenidos de forma general fueron de 1,41 lo cual refleja que los trabajadores con tendencia a la satisfacción, las relaciones en la empresa entre los dirigentes y trabajadores en un ambiente favorable el clima imperante es de compañerismo y comprensión tanto entre los trabajadores de un mismo departamento como entre todos los trabajadores de la empresa todo lo cual favorece al desempeño y se convierte en un elemento motivador dentro del trabajo.

V- Percepción del funcionamiento de la organización.

1- Eficacia.

En términos de eficacia la valoración de los obreros representa un indicador numérico de 0,88 lo que refleja un estado de mediana satisfacción con elementos de insatisfacción que dificulta el desempeño y la motivación de los mismos, ya que consideran que la empresa realiza un aporte a la economía del país aunque este no es relevante; que además se deben realizar cambios en cuanto a la estabilidad del flujo de la materia prima para lograr estabilizar a su vez la producción y con ello la dirección de la empresa, pues existe fluctuación entre los directivos. Los trabajadores consideran además que se debe planificar mejor por parte de la dirección los planes productivos.

2- Perspectiva.

Los trabajadores reflejan en cuanto a la perspectiva de la empresa un indicador numérico de 0,92 que indica que se encuentran medianamente satisfechos con elementos de insatisfacción pues consideran que la empresa es útil en alguna manera para el futuro del país pero plantean que no observan cambios tecnológicos en ella, en cuanto a la tecnología nueva que facilite el trabajo, cambios estos que en su opinión son muy necesarios para desarrollar los planes productivos y mejorar las condiciones de trabajo y con ello favorecer el desempeño y la motivación del obrero.

Percepción del funcionamiento de la organización. General.

La percepción del funcionamiento del centro alcanza en la opinión de los trabajadores un valor de 0,90 lo que indica que los trabajadores se encuentran con tendencia a la insatisfacción, motivado por su percepción de que la empresa aunque realiza un aporte a la economía del país el mismo no es relevante, que no existen cambios tecnológicos necesarios en la misma y que se requiere reestablecer el flujo de materia prima para estabilizar la producción, consideran por ultimo que los planes productivos deben de ser reelaborados con el fin de lograr ajustes necesarios en el equilibrio entre las condiciones de trabajo y las exigencias laborales.

Integración de resultados.

Al realizar un análisis general de los resultados obtuvimos una expresión del funcionamiento del clima organizacional donde los trabajadores se muestran como satisfechos con elementos de insatisfacción. (Rango 1.23).

Dentro de estos elementos de insatisfacción que afectan al clima socio psicológico laboral están la percepción acerca del funcionamiento de la organización que tienen los trabajadores (Rango 0.90) y la satisfacción con el trabajo y el centro (Rango 1.21). Todo lo cual indica que los trabajadores del centro perciben que la organización no es lo suficientemente eficiente y la perspectiva de desarrollo es pobre; además demuestran no estar del todo satisfechos con el trabajo y el centro refiriendo dificultades con las condiciones de trabajo, con la tecnología a trabajar, el nivel de exigencias laborales, la capacitación, la estimulación moral y material a pesar del cumplimiento de los planes productivos, la falta de materias primas y la falta de seguridad en el trabajo, el estado de los inmuebles todo lo cual provoca malestares y una mediana satisfacción con el trabajo y el centro aspectos que afectan el desempeño, la motivación y la estabilidad del clima organizacional.

Dentro de los resultados obtenidos los elementos: percepción de la dirección (Rango 1.71) identificación con los objetivos de la organización (Rango 1.49) y relaciones interpersonales (Rango 1.41) clasifican como los más aceptados.

Conclusiones.

Luego de realizar el análisis e integración de los resultados arribamos a las siguientes conclusiones:

- 1- Se estableció el diagnóstico de las diferentes variables que conforman el clima.
- 2- Se realizó una valoración de los referentes teóricos que conforman el clima socio psicológico.
- 3- El clima organizacional fue evaluado con una puntuación de 1, 23 lo que indica que existen elementos desfavorables en la percepción de los trabajadores que influyen en su normal desempeño y motivación.
- 4- Dentro de las variables que conforman el clima, la percepción de la dirección y las relaciones interpersonales se erigieron en elementos con una evaluación positiva por parte de los trabajadores, favoreciendo el desempeño laboral y la motivación de los mismos.
- 5- Las variables con una percepción negativa por parte de los trabajadores, que se erigen en elementos desfavorables al desempeño, la satisfacción y con ello a la motivación fueron:
 - a)- Satisfacción con el trabajo y el centro.
 - ✓ Las dificultades con las condiciones físicas de trabajo.
 - ✓ La pobre seguridad en el trabajo.
 - ✓ La no existencia de un proceso de capacitación en la empresa.
 - ✓ Pobre estimulación moral y material.
 - ✓ La no existencia de la posibilidad de promoción.
 - ✓ Insatisfacción con la organización.
 - b)- Identificación con los objetivos de la organización.

- ✓ La información y comunicación no poseen canales estables y adecuados que hagan que la misma llegue a tiempo a los trabajadores.
- ✓ La opinión de los trabajadores no siempre es solicitada.
- ✓ Pobre participación en la toma de decisiones.
- ✓ Las altas exigencias laborales en detrimento de las condiciones físicas de trabajo.
- ✓ Se requiere mejor organización del trabajo.
- ✓ La falta de materia prima que provoca inestabilidad laboral y sobre valoración de las metas productivas.

c)- Percepción del funcionamiento de la organización.

- ✓ Consideración de la empresa como poco eficaz.
- ✓ Necesidad de cambios tecnológicos y estabilidad en le flujo de materias primas.
- ✓ Consideración de los planes y metas productivas como muy elevados.
- ✓ El mal estado de construcción de los inmuebles de la empresa.

Recomendaciones.

A partir de las conclusiones obtenidas realizamos las siguientes recomendaciones.

- Crear y establecer nuevos canales de comunicación donde la información fluya de forma precisa y estable con el objetivo de comunicar la misión, visión, objeto social y valores de la empresa; y mantener además informados a los obreros sobre las políticas de la dirección y los pormenores del sistema productivo.
- Crear un mecanismo de participación por parte de los obreros en la toma de decisiones en la empresa, donde se logre la participación de los mismos sobre todo en el logro de objetivos estratégicos como la organización y planificación del trabajo.
- Trabajar en el mejoramiento de las condiciones de trabajo físicas de los puestos de cada departamento.
- Implementar un sistema de protección e higiene del trabajo, con el objetivo de lograr una mayor seguridad de los trabajadores.
- Mejorar las condiciones físicas de los inmuebles.
- Crear un sistema de capacitación en la empresa con el objetivo de reevaluar las capacidades de todos los trabajadores ante su trabajo y lograr una mejor preparación de los mismos.
- Crear un sistema de emulación por departamentos, conjuntamente con un sistema de estimulación moral y material, para incentivar la motivación de los trabajadores.
- Individualizar la política de estimulaciones del centro con el objetivo de estimular mas y mejor a los trabajadores que se destaquen.
- Establecer como un objetivo estratégico de la empresa y su dirección la estabilidad del flujo de la materia prima y el perfeccionamiento tecnológico de las líneas de producción.
- Mientras la situación de las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el mismo, el flujo de materia prima y la obsolescencia tecnológica no sean resueltos; valorar la posibilidad de disminuir las exigencias laborales y las metas productivas, con el objetivo de lograr un equilibrio en la dinámica laboral.
- Trabajar en la creación de todos estos cambios y objetivos estratégicos para lograr revertir la opinión que tienen los trabajadores sobre la eficacia y

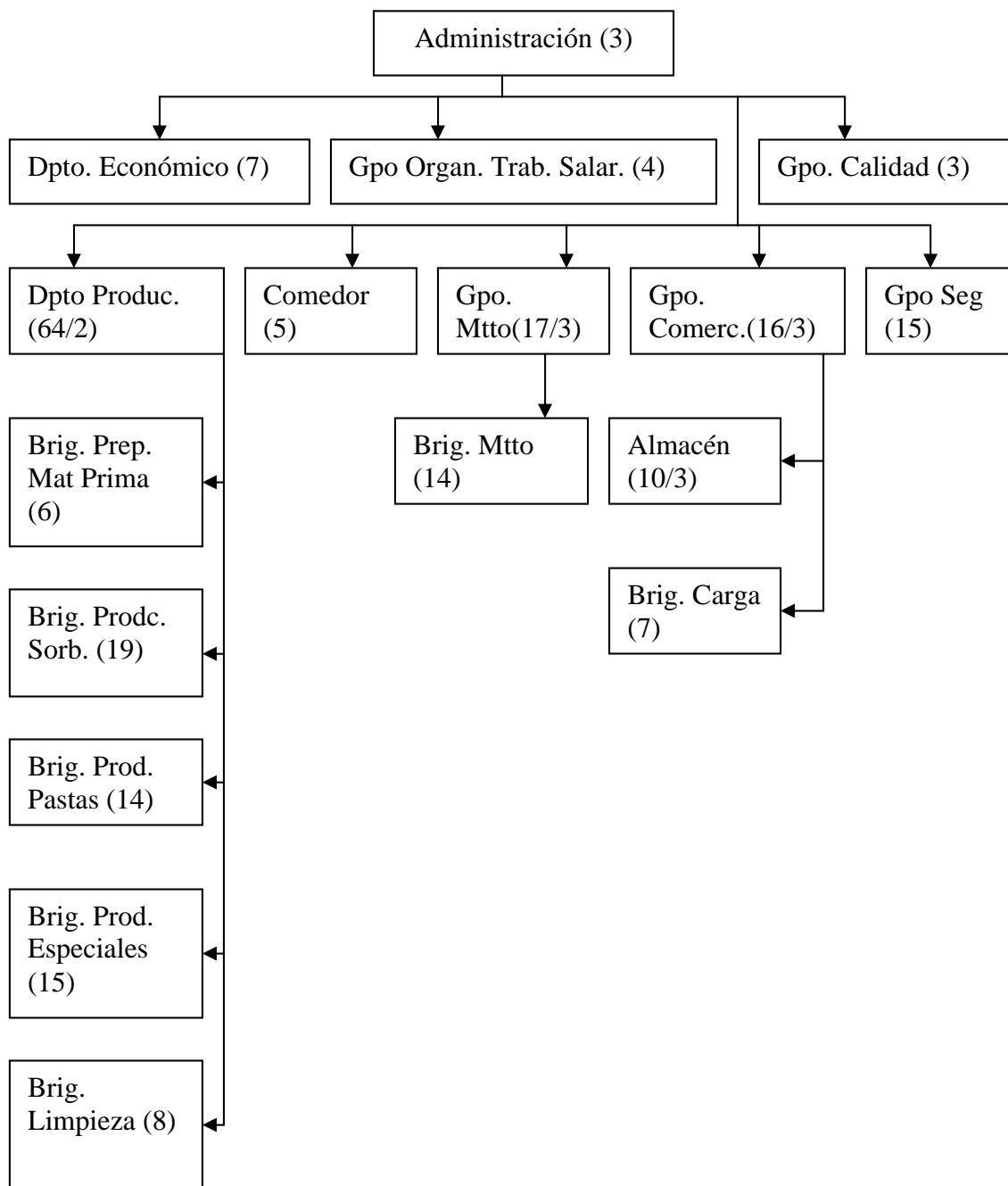
perspectiva de la empresa, influyendo en la satisfacción, motivación y sentido de pertenencia de los propios trabajadores y logrando un clima más favorable.

BIBLIOGRAFIA.

- 1- Álvarez Alonso, Armando: Estudio de caso, La Habana, Ed. Félix Varela, 2006.
- 2- Bartoli, Annie: Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992.
- 3- Brunet, Luc: El Clima en las Organizaciones, México, 1999.
- 4- Carvajal Peña, Gladis: Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.
- 5- Colectivos de escritores rusos: Estudio organizacional del trabajo, Moscú, Ed. Ciencias medicas, 2000.
- 6- Chiavenato, I.: Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 613 pág, 1993.
- 7- Díaz. Maiky: El perfil del psicólogo Organizacional, La Habana, Ed. Ciencias medicas, 2004.
- 8- Goldhaber, Gerald: Comunicación Organizacional, Ed. Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
- 9- Goncalves, Alexis: Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2000.
- 10-González Serra, Diego Jorge. Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo. Revista cubana de psicología. Vol19. No 2. 2002.
- 11-Katz Daniel y Kahn Robert: Psicología Social de la organización, Ed. Ciencias medicas, 1999.
- 12-Marín, Antonio Lucas: "La Comunicación en la empresa y en las organizaciones", en Trelles, Irene: Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas.
- 13-Moros Fernández, Elena y Maiky Díaz Pérez, Selección de lecturas psicología, tomo 2. La Habana. Ed. Félix. Varela, 2005.
- 14-Moros Fernández Helena: Selección de lecturas de la organización, Ed. Ciencias medicas, 2005.
- 15-Munduate, Jaca, M.L: La motivación en el trabajo, Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1984.

- 16-Peiro, José. M. Psicología de la organización .La Habana, Ed. Félix Varela. 2005.
- 17-Robbins, Stephen P: Fundamentos del Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice May, 1998.
- 18-Robbins, Stephen P: Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, 1999.
- 19-Romero Pernalette, Daniel: Aproximación a la motivación en el trabajo, Encontrado en: www.gestiopolis.com
- 20-Rubinstein, L. S: EL desarrollo de la psicología, principios y métodos, Moscú, Academia de ciencias de Moscú .Ed. nacional de Cuba, 1964.
- 21-Solana, Ricardo F: Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- 22-Tesis y resoluciones, Editado por DAR del comité central del PCC, La Habana, 2003.
- 23-Trelles Rodríguez, Irene: “Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba”, Revista Espacio No 3, 2000.
- 24-Trelles Rodríguez, Irene: Comunicación Organizacional, Selección de Lecturas, Editorial Félix Varela, La Habana, 2001.
- 25-Villazón, Vázquez, Martha: Psicología organizacional. La Habana.
- 26-Villavicencio, F: Psicología y salud, La Habana, Ed. Ciencias medicas, 2005.
- 27- Newstrom, Davis K: "Comportamiento Humano en el Trabajo", 1991.

Anexo No. 1 Organigrama de la empresa 2008.



Directivo:	5
Técnicos:	23
Obreros:	84
Servicio:	21
Administrativos:	1
Total:	134

Anexo No. 2 Distribución de la muestra por estratos.

Total de trabajadores 134 muestra 49 a encuestar para el 36,56% total de departamentos encuestados 15												
Area de trabajo	No. Encuesta	Sexo		Rango de edades		Estado civil		Nivel escolaridad			Cargo ocupacional	
		F	M	16 - 35	36 - 60	C	S	9no	12	TM		Univ.
Administrativo	2	1			1		1			1		Tec en doc. Clacificada
			1		1	1					1	Administrador
			1		1	1					1	J' de depart. Especialista
Economia	3	1		1			1		1			Tec. A Gestion economica
		1			1	1				1		Auxiliar economica
OTS	2	1			1				1		1	Tec. A gestion Rec Humano
		1		1						1		Tec. A gestion Rec Humano
Grupo de calidad	2	1		1		1					1	Tec. Gestion calidad espec.
			1		1	1				1		Tec. Gestion calidad
			1		1	1				1		J' del grupo Seg. Interna B
Grupo deSeg. Interna	5				1	1			1			Agentes de seg.B interna
					1	1				1		Agentes de seg.B interna
					1	1				1		Agentes de seg.B interna
		1			1	1				1		Agentes de seg.B interna
		1			1	1				1		Tec B proc tec en prod ind
Dep. Produccion	2	1			1	1				1		J' departamento
			1		1	1				1		Op.aux. elab. Prod. Ind.alim.
Brig. Prep. dist mat pri.	3				1	1					1	Ayudante estib. + 40 Kg
			1		1	1					1	Op.aux. Prod. Ind. alim.
			1		1	1						Tec C proc. Tec ind. alim
Brig. Prod .Sorbeto	4		1	1				1		1		Op A de elab. Prod.ind alim
			1		1			1		1		Op A de elab. Prod.ind alim
			1		1	1				1		Op.aux. elab. Prod. Ind.alim.
			1		1	1				1		Tec C proc tec Ind alim
			1	1				1		1		Op Horno automat de banda
			1		1	1				1		Op A de elab. Prod.ind alim
			1		1	1				1		Op B de elab. Prod.ind alim
			1		1			1		1		Op.aux. elab. Prod. Ind.alim.
Brig.de prod. especiales	7		1		1	1				1		Op.aux. elab. Prod. Ind.alim.
			1	1		1				1		Op.aux. elab. Prod. Ind.alim.
			1	1		1				1		Op.aux. elab. Prod. Ind.alim.
			1		1	1				1		J' B limp equipos especiales
			1		1	1			1			Limpiador equipos especiales
Brig. De limpieza	3	1			1	1			1			Aux de limpieza
			1		1	1				1		Tec en abastec. Especialista
Grupo comercial	3				1	1					1	Balencista distribuidor
					1	1					1	Chofer A
					1	1				1		Encargado almacen
Almacen	4				1	1				1		Dependiente de almacen
					1	1				1		J' Brig Ayund estib. + 40 Kg
Grupo de mantto	1		1		1	1					1	Ayund estib. + 40 Kg
					1	1					1	Tec B mantto de eq. e instal
					1	1					1	J' Brig. Mec A mantto ind alim
					1	1					1	Mec B mantto ind alim
					1			1			1	Elect. B automotor
					1	1				1		Soldador B
Brig. Mantto	6			1		1					1	Jardinero
					1	1					1	Ayudante general
Cocina comedor	2				1	1					1	Admon comedor
			1			1	1				1	Cocinero integral C
totales	49	14	35	8	41	39	10	3	18	26	1	
% que representa	36,57	29	71	16,32	83,68	80	21	6	37	53	4,1	

Anexo No. 3 Guía de entrevista a directivos.

- 1- ¿Cual es su visión acerca de la empresa?
- 2- ¿Que perspectivas futuras ve usted en la empresa?
- 3- ¿Como usted aprecia la relación jefe subordinados?
- 4- ¿Usted cree que su colectivo de trabajadores se encuentran lo suficientemente capacitados?
- 5- ¿Como usted percibe a su empresa en el futuro inmediato?
- 6- ¿Existe colaboración en su equipo de trabajo?
- 7- ¿Que factores inciden negativamente en la estabilidad productiva en la empresa?
- 8- ¿Su empresa cubre las expectativas de sus trabajadores y sus necesidades?

Anexo No. 4 Guía de entrevista a obreros.

- 1- ¿Como caracterizaría usted el estado actual de la empresa?
- 2-¿Existe en su opinión fluctuación laboral? ¿Por qué?
- 3- ¿Cuáles aspectos pueden influir de forma negativa actualmente en la empresa?
- 4- ¿Como calificaría usted el proceso de estimulación en la empresa?
- 5- ¿Existe un sistema de capacitación en la empresa?
- 6- ¿Existe un canal de comunicación con los obreros para comunicarles a los mismos las informaciones y decisiones mas importantes con relación a la empresa y a su trabajo?
- 7- ¿Que opinión le merecen las relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre estos y los directivos?
- 8- ¿Cómo caracterizaría usted los estilos de dirección que asumen los directivos en la empresa?
- 9- ¿Cómo calificaría las actuales condiciones de trabajo que tiene la empresa?
- 10- ¿El nivel de exigencias laborales es alto o bajo?
- 11- ¿Que opinan los trabajadores de la propia empresa?

12- ¿Se sienten satisfechos y motivados los trabajadores al realizar su trabajo?
¿Si o no? ¿Por qué?

Anexo No. 5 Cuestionario sobre mi trabajo.

“ Cuestionario sobre mi trabajo

Estamos realizando una encuesta sobre el clima socio psicológico en la empresa. Esta técnica contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en su centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo. No es necesario que ponga el nombre.

Gracias por su colaboración

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta organización es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta organización se estimula a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente automotivado por el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.
24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.

26. Cuando hay un reto para la organización todos las direcciones participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos de mi grupo de trabajo, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi grupo es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta que se pueda.
31. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.
32. En esta dirección se reconoce lo valioso de los trabajadores.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, alguien lo ayuda.
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.
37. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.
38. Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
39. Aquí únicamente están pendiente de los errores.
40. Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.
41. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
43. Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.
44. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
45. Aquí cada dirección trabaja por su lado.
46. Aquí el poder está concentrado en unos pocos grupos.
47. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
49. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
50. A menudo se empiezan trabajos que no se sabe por qué se hacen.
51. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
52. Los programas de capacitación son para pocos.
53. En esta organización ser promovido significa poder desafiar desafíos mayores.
54. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación de este grupo merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra oficina.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra dirección.
61. El espíritu de equipo de esta organización es excelente.

62. Los recursos limitados de nuestro grupo los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidos en la organización.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente no le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.
78. Aquí todas las direcciones viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

Anexo No. 6 Cuestionario de Satisfacción del Trabajador.

Puntúe de 1 a 3 las siguientes cuestiones según la escala que a continuación se explica:

- 1 → Totalmente en desacuerdo
- 2 → Medianamente de acuerdo
- 3 → Totalmente de acuerdo

- 1 → Totalmente en desacuerdo
- 2 → Medianamente de acuerdo
- 3 → Totalmente de acuerdo

Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:	1	2	3
<input type="checkbox"/> ¿Conozco los objetivos de la organización y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos?			
<input type="checkbox"/> ¿Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas?			
<input type="checkbox"/> Puedo utilizar mis criterios e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?			
<input type="checkbox"/> ¿Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño?			
<input type="checkbox"/> ¿Realizo una labor destacada?			
Satisfacción con el equipo de trabajo:			
<input type="checkbox"/> ¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en equipo?			
<input type="checkbox"/> ¿Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco?			
<input type="checkbox"/> ¿Contribuyen los resultados de mi equipo al logro de los objetivos empresariales?			
<input type="checkbox"/> ¿Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo?			
Responsable Inmediato:			
<input type="checkbox"/> ¿Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen?			
<input type="checkbox"/> ¿Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración...)?			
<input type="checkbox"/> ¿Considero que la dirección es receptiva a sugerencias o críticas?			
Retribuciones:			
<input type="checkbox"/> ¿Está relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño?			
<input type="checkbox"/> ¿Conozco la política salarial de mi compañía?			
<input type="checkbox"/> ¿Depende mi incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos/departamentales/individuales?			
<input type="checkbox"/> ¿Me siento compensado justamente?			
<input type="checkbox"/> ¿Existe un sistema de estimulación moral a los trabajadores que se destacan por su buena labor?			
Evaluación de la actuación:			
<input type="checkbox"/> ¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño?			

Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:	1	2	3
<input type="checkbox"/> ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos?			
<input type="checkbox"/> ¿Apoya el sistema el desarrollo de mis capacidades individuales?			
<input type="checkbox"/> ¿Es adecuada la relación entre la evaluación y la retribución variable?			
<input type="checkbox"/> ¿Se reconoce la buena labor del trabajador?			
Compromiso con el proyecto empresarial:			
<input type="checkbox"/> ¿Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección de mi área?			
<input type="checkbox"/> ¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la organización?			
Desarrollo Profesional:			
<input type="checkbox"/> ¿Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco?			
<input type="checkbox"/> ¿Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa?			
<input type="checkbox"/> ¿Existen "reglas del juego" para ser promocionados?			
<input type="checkbox"/> ¿Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización?			
Nivel de Satisfacción General:			
<input type="checkbox"/> ¿Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo?			
<input type="checkbox"/> ¿Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias?			
<input type="checkbox"/> ¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?			
<input type="checkbox"/> ¿Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo?			

Anexo No. 7 Cuestionario diagnostico Olaris.

INSTRUCCIONES.

En este cuestionario encontrarás cosas que ocurren en cualquier centro de trabajo. Es un cuestionario para conocer como ves y te sientes respecto a tu trabajo y tu organización. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. No hay respuestas correctas e incorrectas.

Marca con una X la respuesta que más se acerque a tu opinión expresada honestamente. Este cuestionario es anónimo, por tanto no es necesario que escribas tu nombre y la información personal que se brinda en él es confidencial.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

DATOS GENERALES.

1. Centro de trabajo actual _____

2. Puesto de Trabajo o Cargo _____ 3. Sexo F ___ M

Edad _____ años

5. Estado Civil Soltero ___ Casado ___ Otro ___

6. Escolaridad _____ 7. Capacitado para su puesto Si ___ No

8. Salud actual Buena ___ Regular ___ Mala ___

9. Experiencia Laboral ___ (años) 10. Experiencia en el trabajo actual

11. Le gusta su trabajo actual? Si ___ No ___

12. Le gustaría cambiar de trabajo? Si ___ No ___

Contesta las siguientes preguntas, marcando con una X

1.- Si yo empezara a trabajar por primera vez en la vida

- 1__ Escogería el trabajo que hago ahora
- 2__ Escogería un trabajo parecido
- 3__ Escogería otro trabajo

2.- Cuando comencé a trabajar en mí puesto de trabajo actual

- 1__Aprendí el trabajo sobre la marcha
- 2__Pasé un curso previo
- 3__ Otros

3.- Considero que el tipo de tarea que realizo es:

- 1__Una de las más importantes del centro
- 2__Es tan importante como las otras
- 3__Es menos importantes que las otras

4.-Pienso que mi centro de trabajo será útil e importante para el futuro del país

- 1__Sí
- 2__ No
- 3__ Tan útil e importante como otros

5.- En mi grupo de trabajo cada cual tiene responsabilidades concretas y un trabajo de acuerdo a su puesto:

- 1__Sí
- 2__ No
- 3__A veces

6.- Me considero bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro de trabajo

- 1__ Sí
- 2__ No
- 3__ A veces

7.- Estoy de acuerdo en la mayoría de las tareas que mi grupo de trabajo se ha propuesto realizar

- 1__Sí
- 2__No
- 3__A veces

8.- Mi jornada de trabajo:

- 1__ Me alcanza el tiempo para mis tareas
- 2__ Me sobra el tiempo para hacer todas mis tareas
- 3__ Casi nunca me alcanza el tiempo para realizar mis tareas

9.- Cuando en mi centro de trabajo hay problemas se nos informa cuáles son las dificultades

1__Sí 2__No 3__A veces 4__ Casi nunca

10.- Cuando el jefe del grupo falta temporalmente, se sustituye

1__ Nombrando un compañero del mismo grupo

2__ Trayendo un compañero de otro grupo

3__ Se le da otra solución

11.- En mi grupo de trabajo se cumplen las medidas de seguridad e higiene del trabajo

1__Sí 2__No 3__A veces 4__No es necesario

12.- Considero que el ritmo con que realizo mi trabajo es adecuado

1__ Sí 2__No 3__A veces

13.- Asisto a mis reuniones del centro de trabajo

1__Siempre 2__Algunas veces 3__Rara vez 4__Nunca

14.- Considero que el horario de trabajo actual es el más correcto

1__ Sí 2__No 3__En algunos casos

15.- En mi centro de trabajo con frecuencia se ha trasladado el personal para otros puestos sin consulta previa con los compañeros

1__Sí 2__No 3__A veces 4__No sé

16.- Mi centro de trabajo ayuda al desarrollo económico de nuestro país

1__Sí 2__No 3__ No sé 4__En alguna medida

17- Creo que mi jefe

1._Tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo.

2._Tiene capacidad pero le falta experiencia.

3._Tiene experiencia pero le falta capacidad

4._No tiene experiencia ni capacidad para el cargo.

18-En mi centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador.

1._ Siempre 2._ Casi nunca 3._ A veces

19._ Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo de mi grupo:

- 1._ Hablo personalmente con mi jefe
- 2._ Hablo personalmente con un miembro de la dirección
- 3._ Hago una carta y la entrego a mi jefe.
- 4._ Hago una carta y la entrego a la dirección
- 5._ Planteo esto en una reunión
- 6._ Lo planteo en el sindicato
- 7._ No sé cómo hacerlo

20. Si yo pudiera escoger a mi jefe:

- 1._ Escogería al que tengo ahora.
- 2._ Escogería a otro completamente distinto.
- 3._ Escogería a alguien parecido pero no exactamente igual

21. Trabajo en condiciones higiénicas y saludables

- 1._ Si 2._ No 3._ Regulares.

22. Las metas de producción de mi centro de trabajo

- 1._ Se pueden alcanzar
- 2._ No se pueden alcanzar
- 3._ Se pueden sobrecumplir

23. Me gustaría en el futuro

- 1._ Seguir trabajando en mi centro de trabajo actual
- 2._ Cambiar para otro centro de la misma rama
- 3._ Cambiar para uno completamente distinto

24. En mi grupo de trabajo los compañeros que pierden el tiempo

- 1._ No tienen interés en el trabajo que realizan
- 2._ Son los que dicen ser los mejores

3._ Son los mas capacitados para su labor

4._No hay

25. En mi centro de trabajo se trabaja fuera de la jornada porque

1._No se aprovecha la jornada laboral

2._ No se cumplen las tareas por desorganización

3._ Alguna vez faltan materiales y hay que trabajar cuando llegan

4._ Queremos sobre cumplir las metas

5._ Falta personal

6._ No ocurre

26. En mi centro de trabajo las condiciones higiénicas necesarias (baños, agua) son:

1._ buenas

2._ regulares

3._ malas

27. Las reuniones y asambleas que se efectúan en mi centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia.

1._ si

2._no

3._ algunas veces

28. En mi centro tengo oportunidad de superarme y ocupar puestos de mayor nivel.

1._ si

2._ no

3._ a veces

29. Las condiciones que tiene mi puesto de trabajo en cuanto a espacio, muebles, movimientos, etc., son:

1._ adecuadas

2._ inadecuados

3._ regulares

30. Tengo los conocimientos necesarios para realizar correctamente mi trabajo actual.

1._ si

2._ no

3._ los estoy adquiriendo

31. Las condiciones en que desempeño mi trabajo son peligrosas para mi salud porque:

1._ Faltan equipos protectores.

- 2._ Por características propias del trabajo.
- 3._ Porque no utilizo equipos protectores.
- 4._ No son peligrosas.

32. En general, los sueldos de mi centro son:

- 1._ Parecidos a los de otros centros.
- 2._ Mas altos que en otros centros.
- 3._ Mas bajos que en otros centros.

33. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.

- 1._ si 2._ no 3._ a veces

34. He tenido accidentes laborales en el último año.

- 1._ Por condiciones inseguras.
- 2._ Por negligencia mía.
- 3._ Por negligencia de otros.
- 4._ No he tenido..

35. En mi opinión, los problemas en mi centro se resuelven.

- 1._ Pronto y bien.
- 2._ Demoran en resolverse.
- 3._ No se resuelven.
- 4._ No se preocupan por resolverlos.

36. Los sueldos de mi centro son

- 1._ Adecuados en general.
- 2._ Deficientes.
- 3._ Regulares.

37. Cuando un trabajador se destaca por su buena labor:

- 1._ Ponen su nombre en el pizarrón.

2._ Le presentan en una reunión o asamblea.

3._ No se hace nada.

4._ Se le otorgan otro tipo de estímulos (distintivos, monetarios, viajes, diplomas, artículos, etc.)

38. Repito las mismas actividades durante toda la jornada .

1._ si

2._ no

3._ a veces

4._ No ocurre.

39. Por mi trabajo he sido elegido

1._ Destacado

2._ Ejemplar

3._ No salí elegido este año

40. Mi centro de trabajo garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias tóxicas

1._ Sí y asisto

2.- Sí y no asisto

3._ No

4.- No sé

41. A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que haya aprendido a desempeñarlo correctamente

1._ Si

2._ No

3._ A veces

¿Por qué?

42.El trabajo que realizo lo considero

1._ Destacado

2._ Bueno

3._ Regular

4._ Deficiente

43. Cuando en mi grupo de trabajo hay problemas, se le plantea:

1._ Al jefe inmediato

2._ Al grupo

3._ Al sindicato

4._ A algún miembro de la dirección

5._ A nadie

44. El sindicato ha trabajado:

1._ Bien 2._ Regular 3._ mal

45. Mi centro de trabajo

1._ Es importante y le está resolviendo un problema al país

2._ No es importante y le esta resolviendo un problema al país

3._ Es importante, pero no le está resolviendo un problema al país

4._ No es importante y no le resuelve nada al país

46 En mi centro laboral participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha

1._ Casi nunca 2._ Rara vez 3._ Alguna vez 4._ Siempre

47. Me siento capacitado para ocupar cargos de mayor nivel

1._ Sí 2._ No 3._ No totalmente 4._ No sabe

48. Mi centro de trabajo dentro de algunos años

1._ Tendrá nuevos equipos y edificios

2._ Será como ahora pero con algunas ampliaciones

3._ Igual que ahora

4._ Debe ser trasladado a otro lugar

5._ No sé

49. La calidad de trabajo de mi grupo:

1._ Siempre se controla y mejora

2._ Se chequea pero no se mejora

3._ No sé puede mejorar porque no hay recursos

4._ No se controla.

5._ No se si se controla.

50. En mi puesto de trabajo existen:

- 1._ Radiaciones.
- 2._ Sustancias químicas.
- 3._ No estoy seguro.
- 4._ No existen.

51. El sueldo que recibo actualmente es:

- 1._ El adecuado a mi trabajo.
- 2._ Menos de lo que debieran pagarme.
- 3._ Es el adecuado pero no me alcanza.

52. Los dirigentes de mi centro de trabajo resuelven generalmente con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le someten.

- 1._ si 2._ no 3._ a veces

53. En mi centro de trabajo todo el mundo trabaja por separado y casi nunca se lo que están haciendo los demás:

- 1._ Es verdad.
- 2._ No es verdad.
- 3._ A veces.

54. Mi jefe es:

- 1._ Muy trabajador y se lleva bien con todos.
- 2._ Muy trabajador pero ha tenido problemas con nosotros.
- 3._ Poco trabajador pero se lleva bien con nosotros.
- 4._ Poco trabajador y ha tenido problemas con nosotros.

55. Creo que la cantidad de trabajo que realizo es:

- 1_ Mas de lo que puedo hacer
- 2_ Menos de lo que puedo hacer
- 3_ Lo mas correcta

56_ Cuando asisto a una reunión en mi centro de trabajo:

63. Mi trabajo me lo controlan

1__Rara vez 2__Siempre 3__Algunas veces

64. Cuando hay dificultades de cualquier tipo en la producción:

1_ Siempre se nos informan.

2_ Algunas veces se nos informan.

3_ Casi nunca se nos informan.

65. Mi centro de trabajo es:

1_ Muy eficiente

2_ Eficiente

3_ deficiente

4_ Regular

66. Los equipos con los que trabajo producen alguna vibración que afectan mi trabajo:

1_ si 2 _ no 3_ no sabe 4_ en ocasiones

67. Los directivos y los jefes tienen prestigio en el centro de trabajo:

1_ cierto 2_ no es cierto 3_ no se 4_ algunos de ellos.

68. En mi puesto de trabajo son necesarios:

1_ Los equipos de protección general

2_ Los equipos de protección individual.

3_ Ambos

4-_ No son necesarios.

69. En mi centro de trabajo, los trabajadores que son eficientes, corren el riesgo de que los cambien para otros puestos donde hay problemas.

1_ si 2_ no 3_ no se 4_ a veces

70.-El sueldo que gano actualmente:

1.__ Me alcanza solo para cubrir los gastos de mi familia.

2.__ No me alcanza para cubrir los gastos de mi familia.

3.__ Me queda algún sobrante.

71.-He estado de acuerdo con las decisiones y opiniones de dirección, en relación con la solución de los problemas que se presentan.

1__ Siempre 2__ Algunas veces 3__ Nunca

72.-En relación con otros centros de trabajo, en el mío toman el suficiente interés por sus trabajadores.

1__ Si 2__ No 3__ A veces.

73.-En mí puesto de trabajo:

1__ No me piden opiniones de cómo hacer el trabajo.

2__ Siempre me piden opiniones de cómo hacer el trabajo.

3__ No hace falta pedirme opiniones, pues ya todo está establecido de antemano.

74.-Mis relaciones de trabajo con mi jefe son:

1__ Muy buenas 2__ Buenas 3__ Regulares 4__ Malas 5__
Muy malas

75.-El trabajo que me corresponde hacer está organizado:

1__ Mal 2__ Bien 3__ A veces sí a veces no

76.- Muchos de los acuerdos que tomamos en mi grupo de trabajo:

1__ Son correctos

2__ Son correctos y no se cumplen.

3__ No se alcanzan las metas.

77.- Mi grupo de trabajo alcanza las metas del centro porque:

1__ Todos se cumplen 2__ Unos trabajan más que otros.

3__ No se alcanzan las metas.

78.- Por el tipo de trabajo que realizo:

1__ Tengo y uso los equipos de seguridad

2__ Lo tengo pero no los uso

3__ No los tengo

4__ No sé si tengo que usarlos.

5__ No son necesarios.

79.- Las relaciones entre todos los compañeros de mi grupo de trabajo son:

1__ Buenas 2__ Regulares 3__ Malas 4__ No sé

80.- Las metas de trabajo de mi grupo son exageradas:

1__ Sí 2__ Un poco 3__ No 4__ No sé

81.- En las reuniones de mi centro de trabajo se pide la opinión de los trabajadores:

1__ Siempre 2__ Casi nunca 3__ A veces

82.- La iluminación en mi centro de trabajo es:

1__ Adecuada 2__ Regular 3__ Inadecuada

83.- Si en mi grupo de trabajo un compañero comete una indisciplina laboral:

1__ Cualquier trabajador del grupo habla con el compañero
2__ Se reúne el grupo de trabajo para discutir con él
3__ Solo el jefe habla con el compañero
4__ Se hace asamblea general del centro de trabajo
5__ Se reúne el sindicato con el compañero
6__ No se hace nada

84.- Mis relaciones con los demás compañeros son:

1__ Buenas 2__ Regulares 3__ Malas

85.- Siento que tengo oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal a mi jefe:

1__ Siempre 2__ Algunas veces 3__ Rara vez 4__ Nunca

86.- En mi grupo de trabajo

1__ Algunos compañeros no se llevan bien con los demás
2__ Todos nos llevamos bien
3__ No sé cómo son las reuniones.

87.- Por el tipo de sustancias químicas o radiaciones que hay en mi puesto de trabajo tengo:

1__ Afectaciones a mi salud
2__ Afectaciones a mi estado de ánimo
3__ No he tenido afectaciones

88.- Al evaluar el trabajo de sus subordinados, mi jefe:

- 1__ Elogia pero no critica
- 2__ Critica pero no elogia
- 3__ Elogia y critica según el caso
- 4__ Ni elogia ni critica, es indiferente

89.- En mi grupo se informa de la calidad del trabajo que realizamos

- 1__ Diariamente
- 2__ Semanalmente
- 3__ Mensualmente
- 4__ Rara vez
- 5__ Nunca

90.- La temperatura de mi puesto de trabajo es:

- 1__ Agradable
- 2__ Desagradable
- 3__ Regular

91.- En mi centro de trabajo:

- 1__ Se planifican y cumplen las tareas
- 2__ Se planifican pero no se cumplen las tareas
- 3__ Las tareas se cumplen pero no están bien planificadas
- 4__ Las tareas no se cumplen y no están bien planificadas

92.- Mi centro de trabajo necesita:

- 1__ Cambiar urgentemente los equipos
- 2__ Hacer algunas modificaciones en las instalaciones
- 3__ Trasladarlo a una zona más apropiada.
- 4__ Colocar los equipos de otra
- 5__ No sé.

93.- En mí puesto de trabajo:

- 1__ Me llevo bien con todos los compañeros
- 2__ Me llevo bien solo con algunos de los compañeros
- 3__ He tenido problemas con algunos de los compañeros
- 4__ No me llevo bien con nadie

94.- Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer a la forma en que mi grupo de trabajo realiza las tareas me dirijo:

- 1__ A mi jefe inmediato
- 2__ A la dirección
- 3__ No tengo a quien dirigirme
- 4__ Pido una reunión con el grupo de trabajo

95.- En el futuro mi centro de trabajo:

- 1__ Será muy importante para la economía del país
- 2__ Se unirá a otros centros de trabajo
- 3__ Será más importante que hoy
- 4__ Será menos importante que hoy__
- 5__ Desaparecerá

96.- Los resultados en el cumplimiento del programa de trabajo:

- 1__ Se colocan en el pizarrón o mural
- 2__ Se informan en asambleas
- 3__ No se informan
- 4__ Se informan algunas veces

97.- Por el tipo de sustancia química o de radiación a que estoy expuesto:

- 1__ He recibido un curso sobre las normas de protección e higiene del trabajo
- 2__ No he recibido ningún curso
- 3__ No es necesario
- 4__ Nos han dado charlas sobre algunos aspectos

98.- Nuestro trabajo:

- 1__ Es bueno porque se controla y exige
- 2__ Es bueno pero nunca se controla
- 3__ Es malo y los controles no ayudan

99.- Para ocupar mi puesto de trabajo actual

- 1__ Fui seleccionado al concluir un curso de capacitación
- 2__ Fui trasladado de mi puesto de trabajo anterior
- 3__ No sé

100.- A veces le piden la opinión a uno y luego los jefes hacen lo que les parece, sin tomarla en cuenta

1__ Sí 2__No 3__ A veces

101__El ruido en mi puesto de trabajo:

1__ Molesta

2__ No molesta

3__ A veces

4__ No existe

102.- La actual administración de mi centro de trabajo debe de inmediato:(
Marque solo aquella alternativa que consideres más importantes):

1__ Mejorar la planificación

2__ Dar más participación a los trabajadores

3__ Elevar la productividad

4__ Mejorar la organización del trabajo

5__ Mejorar la atención al hombre.

Anexo No. 8 Modelo de consentimiento informado.

Yo _____ hago constar que he sido informado(a) por _____ el investigador a cargo del estudio realizado en la empresa molinera confitera: José Ramón Anglada, que las diferentes pruebas y tests psicológicos que se aplicarán no afectan mi integridad personal y profesional. Mi participación es voluntaria y acepto participar en el estudio en calidad de evaluado.

Para que así conste:

Firma del trabajador

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.