

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL
SIMÓN BOLÍVAR.
YAGUAJAY.

Facultad de Psicología.

TRABAJO DE DIPLOMA.

Título: *Diagnóstico Socio – Psicológico a lo Interno de la Brigada Territorial de Pavimentación del Municipio Yaguajay, en la Provincia Sancti Spíritus en el 2010.*

Autor: *Denys Noel Artze Vera.*

Tutor: *Lic. Marelys Cedeño Cardoso.*

Sancti Spíritus, 2010.

"Año 52 de la Revolución"

“Si hemos escogido de la vida una profesión en la cual podemos, ante todo, trabajar para el bienestar de la humanidad, ninguna carga puede agobiarnos puesto que se trata de sacrificio y beneficio de todos, entonces no experimentemos una alegría mezquina, limitada y egoísta, sino que nuestra felicidad será compartida por millones de seres.”

Carlos Marx,

DEDICATORIA.

- A mis padres que son lo más grande de la vida. Gracias por ser como son, por quererme y siempre ayudarme.
- A la mujer que me acompaña por toda su comprensión, su entrega y su amor. Gracias mi vida por todo lo que me das, eres lo mejor del mundo. Pd: te amo...
- A la memoria de mis abuelos que hubieran querido ver este sueño hecho realidad y a mi abuelita Elena que ya tiene un Psicólogo en la familia.

AGRADECIMIENTO.

- A mis familiares, que siempre me apoyaron y se preocuparon por "el nené".
- A mi tutora Marelys Cedeño Cardoso por confiar en mí, gracias una y mil veces.
- A mi hermano del alma, Danilo Viuzat Lajos que: *por lejos que estés eres reflejo de un cariño especial.*
- A mi otro hermano muy especial: Dorgis Sánchez Amador "El Mostro", gracias hermano por soportarme y quererme tal como soy.
- A mi amigo José, el guajiro natural. Gracias hermano.
- A Oscar Alfonso Sosa, el periodista. Gracias por tu profesionalidad.
- A mis queridos suegros Marta y Yoel y a todos los buenos amigos aguacateros.
- A mis compañeros de trabajo: Francys, Deya, el Chulo, Oslavis, Nidia, Mayita y la súper Anicia, Yagdiel, Yaíma, Romy, Merlys, Indira, Luis, Madi, Rey, Morera, Geidy y a muchos otros que viven 8 horas diarias de mi vida a mi lado. De verdad, gracias por ser un pedacito de mi cada día.
- A mis compañeros de aula durante estos 6 años de arduo sacrificio.
- A todos los profesores que me impartieron sus conocimientos y que me soportaron en clases y muy en especial a mi jefa de carrera Maibel.
- A los muy buenos amigos que hice en la Brigada de Pavimentación, a la profesionalidad de Lourdes y Alejandro que me ayudaron incondicionalmente.

RESUMEN.

La presente investigación está vinculada al campo de la Psicología Organizacional y consiste en realizar el diagnóstico socio – psicológico a lo interno de la Brigada Territorial de Pavimentación del municipio Yaguajay perteneciente a la EUB 4, GECONS 30 del MICONS en la Provincia Sancti Spíritus. Dedicamos el capítulo 1 a la fundamentación teórica donde inicialmente se presentan algunas ideas generales acerca de la evolución de la teoría administrativa llegando a la teoría de los sistemas sociales y al desarrollo organizacional; seguidamente abordamos las etapas de la Psicología Laboral en Cuba y nos detenemos en esta última para introducirnos en el diagnóstico organizacional. En el segundo capítulo se sientan las bases científicas de la investigación, reflejando los instrumentos y técnicas utilizadas, el universo y muestra con la cual se desarrolló el estudio, las definiciones operacionales de las variables y subvariables analizadas, así como el procedimiento utilizado.

El capítulo 3 muestra el análisis de los resultados obtenidos donde se evidencian importantes fuentes de insatisfacción de los trabajadores con el funcionamiento de la organización que están marcando las debilidades de la organización. Es válido reconocer que existe una ligera satisfacción en algunos aspectos que se hace necesario mantener y fortalecer. Finalmente se exponen las conclusiones del estudio en término de fortalezas y debilidades y se propone una serie de recomendaciones a modo de acciones, con el propósito de elevar los niveles de funcionamiento de la organización en estudio y la satisfacción de sus trabajadores.

<i>Índice.</i>	<i>Pág.</i>
Introducción	6
• Idea Investigativa.....	8
• Problema de Investigación.....	9
• Objetivo General.....	9
• Objetivos Específicos.....	9
• Preguntas de Investigación.....	9
Capítulo 1: Fundamentación Teórica	10
1.1- Evolución Histórica de la Psicología Organizacional.....	10
1.2- Etapas de la Psicología Organizacional en Cuba.....	19
1.3- Diagnóstico Organizacional.....	28
Capítulo 2: Marco Metodológico	36
2.1- Tipo de Investigación.....	36
2.2- Diseño de la Investigación.....	36
2.3- Universo y Muestra.....	36
2.4- Métodos, Técnicas e instrumentos utilizados en la Investigación	38
2.5- Aspectos Éticos y procedimiento para el desarrollo de la investigación...	41
2.6- Definiciones Operacionales de las Variables y Subvariables del Cuestionario Diagnóstico Organizacional.....	42
Capítulo 3: Análisis y Discusión de los Resultados	49
3.1- Caracterización General del Centro.....	49
3.2- Resultados de la Guía de Observación.....	54
3.4- Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional.....	56
3.5- Resultado de los protocolos de la Entrevista Grupal.....	72
3.6- Diagnóstico Integrador de los Resultados.....	76
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Bibliografía	86
Anexos.	

INTRODUCCIÓN.

La productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ser propósito de cualquier organización. Si junto a esta preocupación insertamos el análisis de la estructuración de las instituciones y la variable humanización entre sus miembros, nos encontramos con un enfoque actualizado que responde a necesidades de los grupos.

Abordar el mundo de las organizaciones laborales resulta extremadamente complejo y multidimensional constituyendo un reto para el quehacer científico aún y cuando existe una gran masa de profesionales de la psicología que se desempeñan en el mundo laboral, vinculados a las transformaciones de nuestra sociedad en función de generar un pensamiento alternativo en un mundo más humano donde prevalezcan los valores éticos.

El sistema cubano se rige por el concepto de organización dado por la profesora Irene Smith quien plantea que las *organizaciones sociales (laborales)* son: agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos, en un espacio físico y con un carácter temporal perdurable y es en esta interrelación sistemática, coordinada y perdurable que se constituye una subjetividad particular de la Organización.

La *psicología* es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana por lo cual su eje de estudio se centra en un aspecto muy particular, el hacer; y el hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con la naturaleza está establecida por el trabajo, cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo.

Entonces podemos definir la *psicología laboral y de las organizaciones* como la disciplina que se ocupa del estudio de los aspectos subjetivos que se manifiestan y conforman a través de la actividad laboral y dentro de ella, contextualizada en el

ámbito material y socio psicológico en que transcurre. Este contexto incluye, desde las condiciones inmediatas del puesto laboral, hasta las de las organizaciones laborales en su totalidad y la relación con el ambiente externo.

El objeto y finalidad de la Psicología Organizacional es definido como "el estudio de la relación individuo- trabajo- organización, tratada dialécticamente de manera que tanto el desarrollo individual como organizacional sea propiciado, en pos de la eficacia organizacional". (Díaz, Maiky; 2005)

Definidos ya algunos elementos, podemos decir que *la psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos*. La psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global con el desafío de conocer, en cada empleado, cuáles son los deseos y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.

El desarrollo de las organizaciones laborales, así como el crecimiento individual de las personas que trabajan en ellas, deben constituir los principios básicos del psicólogo organizacional y es este proceso de búsqueda de este desarrollo en el cual se introduce el tema central que nos ocupa el presente trabajo científico: el diagnóstico organizacional.

Dedicamos el **capítulo 1** a la fundamentación teórica de la memoria escrita al planteamiento anterior donde inicialmente se presentan algunas ideas generales acerca de la evolución de la teoría administrativa llegando a la teoría de los sistemas sociales y al desarrollo organizacional; seguidamente abordaremos las etapas de la Psicología Laboral en Cuba y nos detendremos en esta última para introducirnos en el diagnóstico organizacional.

El diagnóstico organizacional representa una de las fases más importantes y trascendentes de los esfuerzos de desarrollo de las organizaciones laborales. Se concibe a partir de los criterios de Ávila Adalberto;(2005) como un proceso cíclico,

sistémico, flexible, dinámico, con carácter proactivo y analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado.

Adentrándonos en la metodología utilizada en la investigación y reflejada en el **capítulo 2**, definimos las bases científicas de la investigación, reflejando los instrumentos y técnicas utilizadas, la muestra con la cual se desarrolló el estudio, las definiciones operacionales de las variables y subvariables analizadas, así como el procedimiento utilizado y las consideraciones éticas y profesionales desarrolladas durante la investigación.

El análisis de los resultados correspondientes al **capítulo 3** que muestra inicialmente la caracterización general del centro objeto de estudio, seguidamente el comportamiento de cada una de las variables y subvariables estudiadas teniendo en cuenta los criterios de orden cuantitativo y cualitativo a partir de la integración de la información obtenida en todas las técnicas aplicadas y el diagnóstico integrador.

Se dará paso a las conclusiones (principales fortalezas y debilidades desde el punto de vista socio-psicológico a lo interno de la brigada) y recomendaciones (principales acciones a implementar para potenciar el desarrollo de la organización) y se muestran para finalizar el trabajo la bibliografía consultada y los anexos donde se ubican las técnicas e instrumentos utilizados.

Es válido destacar que este tipo de investigación se realiza por primera vez en una de las 4 Brigadas Territoriales de Pavimentación de la Provincia Sancti Spíritus, de ahí la importancia y expectativas de los resultados.

A partir de todo lo anteriormente expuesto surge la siguiente **idea investigativa**: Realizar un estudio desde una perspectiva socio - psicológica en una Organización Cubana Actual empleando el enfoque, los métodos y las técnicas de la Psicología Organizacional.

Sustentada la investigación se propone el siguiente **problema de investigación**:
¿Cómo se manifiesta el comportamiento de cinco variables socio – psicológicas a lo interno en la Brigada Territorial de Pavimentación del municipio Yaguajay perteneciente a la EUB 4, ECOI 30 del MICONS en la Provincia Sancti Spíritus.

Se define como **objetivo general** de la investigación: Realizar el diagnóstico socio – psicológico a lo interno de la Brigada Territorial de Pavimentación del municipio Yaguajay perteneciente a la EUB 4, ECOI 30 del MICONS en la Provincia Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la situación actual del funcionamiento de la organización objeto de estudio.
2. Determinar las principales fortalezas y debilidades que presenta la entidad a lo interno en su funcionamiento.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cuál es la situación actual del funcionamiento de la organización objeto de estudio?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presenta esta entidad a lo interno relacionadas con las cinco variables socio – psicológicas a estudiar?

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1: Evolución Histórica de la Psicología Organizacional.

A lo largo de la evolución histórica de la Psicología Organizacional ha existido una diversidad de enfoques teóricos que permiten estudiar a las organizaciones laborales desde diversos puntos de vista.

En este sentido, podemos señalar que “la Psicología Laboral y de las Organizaciones fue evolucionando a la par del desarrollo científico de la sociedad, partiendo de una concepción profundamente mecanicista del hombre; atravesando presupuestos humanistas, centrados en el estudio de las características individuales, actitudes, motivaciones, liderazgo, así como la relación hombre – trabajo con el fin de optimizarla; hasta llegar al abordaje sistémico e integrador de las organizaciones laborales, con centro en la relación del ser humano y su organización, cuyo objetivo es lograr el crecimiento individual a la par del desarrollo organizacional”. (Ávila, A. 2005)

La primera aproximación científica al estudio de las organizaciones la encontramos en la obra del ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, quien desarrolló la llamada Teoría de la Administración Científica del Trabajo, surgida por la necesidad de elevar la productividad y competitividad de las empresas, a partir del crecimiento precipitado y desorganizado de la producción en la etapa de la Revolución Industrial, tiene el mérito de incrementar la eficiencia de los trabajadores a través de la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas de la administración.

Las contribuciones que Taylor realizó a la organización científica del trabajo en las empresas, son consideradas como significativas, ya que “sin tener conocimientos ni preparación en los aspectos psicológicos y sociales, pues era ingeniero, tomando como modelo a la máquina, se dedica a analizar minuciosamente los movimientos mecánicos más eficaces para aumentar el rendimiento de los

trabajadores e introduce todo un sistema de organización y racionalización del trabajo, selección y entrenamiento de personal y de sistemas de recompensas”. (Díaz, M. 2005).

Siguiendo a esta autora, los estudios de Taylor demuestran que cualquier trabajo, independientemente de su complejidad o no, necesita ser analizado científicamente.

Sin embargo, sus principales limitaciones se encuentran relacionadas con la concepción mecanicista del hombre, concibiendo al mismo como un “homo economicus”, solamente interesado en aspectos materiales y con la consideración de que el trabajo es una obligación y no un medio de satisfacción y crecimiento personal.

En este mismo sentido se ubican las limitaciones de la Teoría Clásica de la Administración, desarrollada paralelamente por un ingeniero francés llamado Henry Fayol. Su principal preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y la disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales; de aquí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

En este sentido el enfoque es inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos), poniendo la atención en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, sus principios generales y la departamentalización.

Otra teoría surgida en los inicios de los estudios científicos de las organizaciones fue el enfoque de La Burocracia, desarrollado por Max Weber. Surgió como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida de las organizaciones y en los trabajadores, en la búsqueda de un trato justo e imparcial.

Weber consideró la Burocracia como la manera más eficiente y racional que se podía utilizar en las empresas para lograr un elevado grado de eficiencia y control efectivo sobre los trabajadores. Subrayó la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regidos por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Algunos autores como Peiró, J. M. (2004), consideran esta teoría como el primer gran modelo teórico, que ofrece una visión estructural de la organización laboral y aborda su estudio desde un nivel global.

Avanzada la primera década del siglo XX y como resultado del movimiento político -social – económico de la época, así como el cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial y la crítica a las Teorías Clásicas y Científicas de la Administración por ser demasiado racionales y rígidas, surge en los Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas, inspirada en los trabajos de Hugo Munsterberg, quien se dedica junto a otros autores a crear una Psicología Aplicada, o sea, a aplicar los conceptos y conocimientos teóricos a la vida práctica; este autor es considerado como el fundador de la Psicología Industrial.

La Teoría de las Relaciones Humanas cristaliza en los experimentos de la planta Hawthorne (1924-1932) en la Western Electric Company, realizados por Elton Mayo y su equipo de trabajo; representaron un hito en el desarrollo de la Psicología Laboral y Organizacional. El análisis de los resultados y el establecimiento de las conclusiones mostró no solo la importancia de los fenómenos socio psicológicos en el rendimiento de los trabajadores, tales como la satisfacción, la motivación; sino que se evidenció el papel de las variables organizacionales tales como la política de dirección de la Organización respecto a los Recursos Humanos, las relaciones entre la dirección y los empleados, la comunicación, y muchos otros, en el bienestar del trabajador, su forma de apreciar el trabajo y la organización y su rendimiento laboral. (Martínez, M. y Vázquez, M. 2004).

Según Stoner, (1995): los estudios de Mayo dieron lugar a que formulara el denominado “efecto Hawthorne”: “los individuos reaccionan positivamente al hecho de que se ocupen de ellos para mejorar su situación, sobre todo cuando tienen una posición débil en la empresa”. De esta manera vemos como reconoce la importancia del grupo para el trabajo individual. Este autor explica que el concepto de “hombre social” tenía que ser un complemento del concepto antiguo de “hombre racional”, que era motivado por necesidades económicas; para él, el hombre social era motivado por aquellas necesidades sociales que buscan satisfacción en el trabajo y que responden más a las presiones del grupo que al control del administrador.

La Primera y Segunda Guerras Mundiales también jugaron un papel importante en el desarrollo de la Psicología en general, principalmente en la Psicología Laboral y de las Organizaciones.

“La Primera Guerra, será el evento que consagrará el desarrollo de la Psicología Industrial”. (Peiró, J. M. 2004). Al comenzar el conflicto, en los Estados Unidos los psicólogos fueron llamados a crear instrumentos de evaluación psicológicas que permitieran una adecuada selección y ubicación de soldados en las distintas especialidades del ejército. Actualmente son muy conocidas algunas pruebas desarrolladas en esa época. A su vez, en Europa, las investigaciones estaban dadas principalmente, en una serie de estudios sobre la fatiga, donde se puso de manifiesto, la necesidad de considerar el factor humano, desde una perspectiva fisiológica que posteriormente fue ampliada a sus dimensiones psicológicas.

En la Segunda Guerra, además de perfeccionar las pruebas psicológicas para la selección y evaluación del personal, los psicólogos se preocupaban por preparar a los soldados que se destacaban con el objetivo de ubicarlos como jefes en pelotones y compañías. Según Peiró J. M. (2004), esta Guerra tuvo un impacto importante en el avance de la tecnología y de la ciencia, repercutió considerablemente en el desarrollo de las organizaciones. Los modelos teóricos

que comienzan a aparecer dieron prioridad a los aspectos tecnológicos de la organización, tratando de vincularlos con los aspectos humanos y sociales.

En este contexto, surge la llamada Teoría de los Sistemas Sociotécnicos. Siguiendo a Peiró J. M. (2004), los estudios de esta problemática fueron abordados principalmente por Walker y Guest, quienes estudiaron la influencia de los sistemas de producción en cadena en los trabajadores y en qué medida este puede adaptarse o no al entorno y en qué grado es posible cambiarlo, de manera que se tenga en cuenta las necesidades y la personalidad humana.

Otros estudios fueron desarrollados en Europa, específicamente en Inglaterra, por expertos del Instituto Tavistock. Aquí se destacan los estudios de Trist, en las minas de carbón de Gran Bretaña, y los trabajos de Rice, en las fábricas de tejido de la India.

Siguiendo a Díaz, M. (2005) estos trabajos mostraron que el impacto de la tecnología sobre el comportamiento no es directo, sino que está mediatizado por la organización laboral, pues ante un mismo sistema técnico son posibles varios sistemas sociales de trabajo, además que existen una serie de variables sociales y psicológicas que son independientes de la tecnología.

Otro de los enfoques que mayor impacto ha tenido en el estudio de las teorías administrativas con una perspectiva más integradora de la Psicología Organizacional es la Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales, presentada por Daniel Katz y Robert Kahn (1986), en su obra "Psicología Social de las Organizaciones"; estos autores conciben a las organizaciones como sistemas sociales abiertos y complejos, con la capacidad de desarrollarse y formado por varios subsistemas relacionados entre sí y en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. "La escuela centra su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su grupo, los subgrupos entre sí y de estos con la organización y su entorno, sosteniendo el planteamiento de que ningún sistema es estático, que todos cambian y evolucionan en respuesta a fuerzas internas y externas".

Los autores tratan de ubicar al trabajador desde un enfoque psicosocial, donde se pueda profundizar en su dinámica motivacional y personalológica, así como en los elementos de la organización como sistema social abierto, que determina el comportamiento de los miembros de la misma en sus roles, normas y valores.

Las organizaciones deben ser vistas como un sistema social abierto, y de esta manera ser comprendidas como un todo. “Un sistema abierto es un conjunto de elementos que interactúan, que reciben inputs o ingresos energéticos de distintos tipos de entorno, los transforma internamente y los entrega en las distintas formas que asumen como resultados al entorno, el cual a su vez, retroalimenta al sistema en cuanto al impacto de estos resultados”. (Smith, I. y Moros, H. 2004)

Según Allport, G. (1962) citado por Katz, D. y Kahn, R. (1989) “un sistema social es una estructuración de acontecimientos y sucesos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tienen una estructura separada de su funcionamiento”. Para ellos “la organización es un sistema abierto, formada por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior, proyectados para cumplir unos objetivos de acuerdo con un plan”. (Katz, D. y Kahn, R. 1989).

Siguiendo a Katz y Kahn (1986), las principales características de las organizaciones como sistemas sociales son:

- Poseen estructura de mantenimiento, de producción, y apoyo a la producción.
- Tienen un sistema de roles o papeles formales y pautados.
- Clara estructura de autoridad.
- Mecanismos reguladores y estructuras de adaptación.
- Formulación explícita de una ideología, que proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad.

Mirando a las organizaciones desde el enfoque de sistemas, según Ávila, A. (2005) el estudio de los procesos que ocurren a lo interno de las mismas se desarrolla con más énfasis. Las relaciones que se establecen entre el individuo y la organización, portadores de una subjetividad individual y una identidad

organizacional respectivamente, son mediatizadas por la integración de dicho individuo en los distintos grupos que existen dentro de la organización, así como la relación entre la organización y su entorno.

De esta manera, el estudio de las organizaciones debe ser abordado desde una perspectiva socio-psicológica, donde se incluyan “las conductas de los miembros en sus papeles, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que están asentadas las primeras”. (Katz, D. y Kahn, R. 1986).

La Teoría de las Decisiones y el Equilibrio “es otra significativa contribución al desarrollo conceptual de la Psicología Laboral y de las Organizaciones” (Díaz, M. 2004); la cual hace un análisis más profundo entre el hombre trabajador y la organización laboral.

Se plantea que para la coordinación del sistema de actividades con fines colectivos, se requiere de la toma de decisiones, con el objetivo de resolver las problemáticas que se presenten en la consecución de esos fines, siendo precisamente la toma de decisiones el sello distintivo de esta teoría. En el proceso de toma de decisiones, un factor indispensable para el logro de los objetivos de la organización es la cooperación. Algunos autores como Barnard plantean que cada persona cooperará con el resto en consecución al grado de congruencia de los objetivos organizacionales y los suyos propios, es por esto que se hace necesario tener en cuenta los intereses de ambos, los individuos y la organización en general, esta viene a ser la esencia de la teoría del equilibrio.

Según Simula y Mcenma, 1989; citado por Díaz, M. 2005 “estas ideas de la teoría del equilibrio son parte del mensaje psicologista y humanista de la década del 20, que después de los duros años de la guerra, es sentido completamente como nuevo y avalado además por el auge de la corriente Humanista en Psicología”. Ni los estudios de la administración científica, ni el de las relaciones humanas eran suficientes para dar respuestas a todos los dilemas de las organizaciones laborales.

En consonancia a esto, es necesario hacer referencia al enfoque llamado Desarrollo Organizacional (DO) ó Cambio Organizacional, el cual surge en la década de los 60, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Propone además, una disciplina de trabajo del psicólogo en las organizaciones del tipo investigación – acción.

“El DO va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiera la capacidad de autorrenovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) y en la cultura y el clima organizacional”. (Medina, A. y Ávila A. 2002).

La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, es un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

Los programas orientados al desarrollo de las organizaciones laborales parten de la utilización de la metodología de la investigación – acción en el ámbito organizacional, de investigaciones intervencionistas con el objetivo de elevar la efectividad de su desempeño. (Ávila, A. 2005).

Según este autor, para llevar a cabo un programa efectivo de Desarrollo Organizacional, los esfuerzos deben dirigirse a 5 etapas fundamentales, que presentamos a continuación:

1- Preparación de los miembros de la organización para enfrentar el cambio organizacional: el objetivo va a consistir en lograr concienciar a las personas de la necesidad de un cambio y de la colaboración en el mismo por parte de ellos, así

como romper con la resistencia al cambio que se presenta en los miembros de la organización; hay que tener bien claro que todo proceso de cambio organizacional se enfrenta con algunas conductas y actitudes negativas que pueden entorpecer el buen desarrollo del mismo.

2- Recolección y Análisis de datos: en esta fase se incluye la aplicación de diversas técnicas, instrumentos y métodos para caracterizar el sistema empresarial y las relaciones entre sus miembros, también la manera en que estos identifican los problemas y de manera general las cuestiones de mayor importancia con respecto a la organización estudiada. Estos métodos pueden ser la entrevista, los cuestionarios, observación, información documental y dinámicas grupales, entre otras.

3- Diagnóstico Organizacional: constituye el tema central del trabajo de diploma, lo abordaremos con mayor detenimiento en este capítulo.

4- Acción de Intervención: las intervenciones traen consigo un incremento en la interacción y comunicación entre los individuos y grupos.

5- Evaluación del Programa: constituye la última del proceso de DO. Se valora el proceso interventivo, se evalúan los resultados para definir si fue exitoso y planificar nuevas acciones, se comprueba si la organización a desarrollado la capacidad de autorrenovación, fomentado la capacidad de aprendizaje a partir del trabajo y el esfuerzo conjunto de la gerencia y los trabajadores, sin la ayuda del consultor.

De manera general hemos abordado algunas de las teorías que han caracterizado la evolución histórica de la Psicología Laboral y de las Organizaciones. Muchas de ellas continúan con fuerza en la actualidad, desarrollándose, integrando y generando nuevos conceptos importantes en el estudio de la misma.

1.2 Etapas de la Psicología Organizacional en Cuba.

Después de haber abordado la reseña histórica del surgimiento de la Psicología Organizacional a nivel internacional, se hace necesario conocer brevemente las etapas por las que ha trascendido esta rama de la Psicología en nuestro país.

Primera Etapa:

La Psicología de las Organizaciones en Cuba ha tenido que resolver múltiples problemas desde la constitución de las facultades de Psicología en Ciudad de la Habana y Las Villas, en 1961 y 1962 respectivamente, hasta nuestros días. Es así como comienza a desarrollarse el pensamiento teórico y metodológico de la Psicología de las Organizaciones en Cuba.

Aunque en la Escuela de Psicología se venían impartiendo ciertos conocimientos de corte marxista, conductista, psicoanalista y blegerianos, no existía un cuerpo teórico que les permitiera a los psicólogos el abordaje de las organizaciones laborales.

En sus inicios estaba muy influenciado por la Psicología Clínica (técnicas como MMPI, Rercharch, Machover, 16 PF de Cattel, tests de inteligencia, memoria y atención y otras de corte psicoanalítico). Esto obligó a los psicólogos industriales a unirse para poder enfrentar las deficiencias metodológicas y elaborar sus propios instrumentos. Por tal motivo se validaron pruebas no sólo para evaluar el potencial directivo, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, sino también para la selección de personal.

Así, los primeros estudios de selección del personal nacen en la Empresa Eléctrica y la Industria Azucarera. Previo a esto se venía ejecutando un trabajo de Psicología Institucional en diferentes entidades encabezadas por los psicólogos D. Meristes y Mónica Sorín y un grupo de alumnos de la Facultad de Psicología, como Martha Vázquez y Rosa del Prado.

De esta forma podemos decir que las tareas fundamentales que realizaban los psicólogos industriales eran: selección y clasificación del personal, evaluación profesional y de puestos, moral de trabajo, asesoramiento, condiciones ambientales, psicoterapia individual, investigaciones psicosociales y docencia.

Ya por los inicios de la década de los 70 comienza un vínculo con especialistas de la antigua URSS y aunque todavía existía influencia de la Psicología occidental, comienza a incorporarse la Psicología de orientación marxista. En esta etapa hay una tendencia general del país a reproducir los modelos del campo socialista.

De modo general podemos decir que el pensamiento de esta etapa se caracterizó por:

- Una formación ecléctica, pues los contenidos de la especialidad se impartían según la orientación del profesor.
- En el plano teórico convergió la influencia de dos pensamientos: la Psicología Industrial occidental y la dinámica argentina (Bleger y Pichón Riviére).
- Desde el punto de vista científico, la teoría estuvo supeditada a la práctica guiando los pasos de la ciencia en su elaboración teórico conceptual.
- En el área profesional se caracterizó por la introducción de psicólogos en los Organismos y por un fuerte entusiasmo y motivación, lo que se evidencia en la búsqueda de soluciones a las demandas sociales.

Segunda Etapa:

Se enmarca cuando comienzan a incorporarse y aplicarse las teorías y modelos de la Psicología marxista como: modelo de Andreieva, Panquin, Zizmin, Hiebsch y Vormerg. Alrededor de esta etapa la Psicología Industrial cambia su nombre por el de Psicología del Trabajo, producto de la influencia de la Psicología soviética y europea.

Por esta etapa empieza a desarrollarse un enfoque más orientado al individuo y de aplicación de los principios psicológicos a la esfera laboral. Se estudian temas como la protección e higiene del trabajo, el análisis de puestos y normas de trabajo, salario, regímenes de trabajo y descanso, incidencia de los aspectos emocionales en la accidentalidad.

La Psicología del Trabajo Marxista se propuso superar la concepción mecanicista del hombre, lo que condujo a que tomara como objetivo fundamental tanto el logro de la alta productividad por parte del trabajador como lo referente al desarrollo de la personalidad, haciendo énfasis en la activación de los procesos psíquicos superiores que intervienen en la actividad laboral. Esto implicó una concepción en la que se parte del rol activo y consciente del hombre en el proceso de producción cambiando así el papel del psicólogo.

Durante todo este tiempo, la Psicología del Trabajo Marxista se ocupó de la relación dialéctica individuo-trabajo con el objetivo de determinar los efectos de los procesos psíquicos en la actividad laboral y tenerlos en cuenta en la conformación de los puestos y medios de trabajo, en la selección y ubicación de las fuerzas laborales y en el desarrollo de la personalidad.

Pese a que todavía no existía una integración del objeto de estudio, se desarrollaron metodologías, pruebas e instrumentos para el estudio de la motivación y las condiciones exteriores de trabajo, impulsados por Diego González y Helena Moros, con los que se podía conocer el nivel de motivación y satisfacción del trabajador con su empleo, con el objetivo de desarrollar las mismas e impulsar el desarrollo de la personalidad.

De modo general, esta etapa se caracterizó por:

- Un detenimiento del ímpetu del desarrollo en la práctica. Lo que condujo a un desplazamiento del desarrollo al plano teórico-académico de la Psicología.

- Desarrollo desigual de la disciplina. Otras ramas como la Clínica y la Educacional se desarrollaron mucho más.
- Se evidencia un incremento del retardo de la disciplina en nuestro país en relación con lo que se venía realizando en esta etapa en Estados Unidos y otros países desarrollados.
- Incremento del número de psicólogos en los organismos, pero con un decrecimiento de su rol. Debido a una disminución de la voluntad política, al desconocimiento de su papel, tanto por los directivos como por ellos mismos hubo una disminución en su motivación y entusiasmo.
- No cuenta con la integración de su objeto de estudio.
- Existencia de un enfoque coherente (orientado al individuo).

Todo lo anterior conllevó a que los esfuerzos de la Psicología del Trabajo estuvieran dirigidos al mejoramiento de las condiciones exteriores y del ambiente laboral (ruido, temperatura, iluminación) y al mejoramiento de las condiciones laborales interiores (diagnóstico de las premisas de rendimiento).

También existieron aportes a la Psicología del Trabajo por parte de la Psicología Social. Se desarrollaron temas de liderazgo, estilos de dirección, aspectos socio-psicológicos de la dirección, formación y desarrollo de directivos, cohesión y dinámica grupal.

Partiendo de lo antes expuesto podemos decir que la Psicología que se hacía en Cuba era una Psicología del Trabajo. Los estudios tenían que ver con las condiciones de trabajo para que las personas se sintieran bien en la organización. Era un enfoque básicamente orientado al individuo, con poco énfasis respecto al vínculo de todo ello con la visión y los objetivos organizacionales.

Era más importante buscar la motivación por su vínculo con la satisfacción en sí de las personas en el trabajo, que por la productividad y los beneficios económicos aparejados a ellos. Durante esta etapa existió poco vínculo de la Psicología Industrial y del Trabajo con las otras ramas de la Psicología (su mayor relación fue

en sus inicios con la Clínica y la Social) y con otras disciplinas afines como la Ingeniería Industrial y la Economía.

Tercera Etapa:

(Finales de los 80 hasta la actualidad)

Ya a finales de los 80 se abre una nueva etapa para la Psicología de las Organizaciones en Cuba. Se inicia una atención especial a los cuadros y reserva, se crearon programas de capacitación y desarrollo de cuadros y diversas escuelas para los mismos; lo que posibilitó que los psicólogos comenzaran a intervenir en la formación y superación de los cuadros, con lo que empieza a ampliarse el campo de acción del psicólogo.

El desarrollo del pensamiento psicológico en este campo se va orientando hacia una perspectiva sistémica del factor humano y los estudios pasan a ser más integrales.

En 1989 se produce la caída del campo socialista y con ello el inicio del llamado “período especial”, las carencias de recursos para trabajar y de contactos e intercambios con profesionales de otros países. La falta de espacios y eventos que promovieran la discusión y la reflexión nacional, así como, las pocas (o casi nulas) posibilidades de publicaciones incidieron en el desarrollo del pensamiento psicológico cubano.

El ritmo acelerado de los cambios económicos que se produjeron en nuestro país condujo a cambios en la política de empleo y a una revalorización de la importancia de los recursos humanos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas; lo que posibilitó dar una mayor importancia a las tareas tradicionales de la Psicología del Trabajo como la selección del personal y los estudios y diseños de puestos. Además las áreas de trabajo profesional asociadas a los estudios de mercado, preparación de cuadros (gerentes), marketing, entre otros temas, comienzan a tener un desarrollo particular asociado

a la nueva política económica del país y la presencia derivada de ésta, de empresas extranjeras y con capital mixto.

De este modo el pensamiento teórico psicológico organizacional cubano toma un enfoque de sistema con vista al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales (factor individual) que se dan en la organización, dejando de verse al hombre en el plano individual. Es precisamente a partir de aquí cuando puede hablarse de la existencia de una Psicología Organizacional en Cuba, cuyos puntos de partida y paradigmas en lo teórico se encuentran en el pensamiento de J. Bleger y E. Pichón Riviére, siguiendo posteriormente los enfoques de la teoría de Katz y Kahn, quienes se mantienen vigentes.

Es conveniente agregar la labor realizada por la Facultad de Psicología pues constituye el núcleo formador de nuestros profesionales. La introducción de los enfoques organizacionales en el plan de estudio contribuyó a que la formación de los nuevos psicólogos se ajustara cada vez más al mercado laboral actual.

El período especial fue un factor importante que favoreció el trabajo de los profesionales en las diferentes organizaciones en sus intentos de buscar la eficacia empresarial y los caminos que la conduzcan a la localización, selección y promoción de más desarrollo.

Se puede decir que lo que empezó siendo una serie de ideas avanzadas provenientes de otros países, recibidas con cierto escepticismo respecto a su posibilidad de aplicación en nuestro país, es en la actualidad un tema en plena vigencia.

El rápido desarrollo que está tomando la Psicología Organizacional en Cuba después de los años 90 ha permitido una comprensión sistémica e integradora acerca de nuestras organizaciones laborales y de los procesos que en éstas se producen. A pesar de que hemos practicado la crítica y no es suficiente el desarrollo conceptual y una base teórica-metodológica propia, se observan

grandes aportes empíricos, así como el uso de conceptos, categorías y principios, con lo que se ha logrado un lenguaje y un enfoque más propio.

Partiendo de lo anterior se puede decir que en Cuba se observa un proceso bastante avanzado en la construcción de una identidad que la distingue hoy de la Psicología Organizacional contemporánea internacional. Estas aseveraciones nos permiten concluir que en nuestro país ha existido un desarrollo de la Psicología Organizacional, aunque todavía no puede hablarse de una Psicología Organizacional Cubana.

El Desarrollo Organizacional (DO) con un enfoque psicológico está iniciándose en nuestro país. Las etapas propuestas hasta el momento, de forma muy general, son:

- Diagnóstico organizacional.
- Diseño de un plan de desarrollo organizacional desde el punto de vista socio-psicológico.
- Discusión de la propuesta con la empresa.
- Ejecución del plan de desarrollo si es aceptada la intervención por la empresa.

Los métodos y técnicas más frecuentemente utilizados son: observación, entrevistas grupales e individuales, cuestionarios y otras técnicas de indagación, técnicas abiertas y semiabiertas, trabajo y debates de grupos, conferencias y seminarios; y adiestramientos socio-psicológicos tales como juegos de roles, estudios de casos y dinámicas de grupos.

En la actualidad hay un buen número de psicólogos y psicólogas que laboran en las más diversas instituciones del país. Muchos se dedican a la Psicología Organizacional enfocando diversas problemáticas, entre ellas, la salud ocupacional, la selección de personal, los problemas del clima psicológico en las organizaciones y algunos otros.

De acuerdo con los cambios que ocurren en nuestro país, producto de las medidas para enfrentar la crisis económica, y los impactos que tienen en la economía, en lo social, y en lo laboral, y en general en todas las esferas de la vida de nuestra nación, se hace imprescindible la participación más activa de los psicólogos en estos problemas, y en particular, en la esfera laboral.

Muchos problemas abordados tradicionalmente por la Psicología del Trabajo se han actualizado y se nos solicitan servicios que habían sido relegados, como por ejemplo, la selección del personal (que recupera su papel con el auge del turismo) y la necesaria búsqueda de la idoneidad del personal.

El papel de la Psicología del Trabajo en la formación y desarrollo de los recursos humanos se está reactivando y es actualmente una de las esferas de acción más importantes a abordar por la disciplina Organizacional. Para esto, es necesario que el estudiantado y quienes ya han egresado tengan una preparación que les permita enfrentar las demandas de la nueva situación con la urgencia y el rigor que requiere.

Los desafíos de la psicología del trabajo cubana no sólo se desempeñan en las tareas propias de la selección del personal o en los estudios propios del comportamiento humano en entidades del país. La labor de los psicólogos del trabajo en Cuba tiene una visión más amplia, ante el desafío de atemperar a las características del sistema socialista las regulaciones propias de esta disciplina.

En esta gestión se encuentran los especialistas del Instituto de Investigaciones del Trabajo (IEIT), adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), quienes hace más de 30 años estudian los fenómenos asociados a la vida laboral cubana.

Coincidimos con la MSc. Odalys Torrens Álvarez, directora de la referida institución, citado por Lafita, C. cuando expresó: “Se trata de dar respuesta no solo a lo que se hace, sino al por qué se hace, en función de las necesidades humanas de los trabajadores, de la calidad de su vida, de su plenitud y felicidad, no importa

lo que haya que invertir en ello, no importa que mermen las ganancias materialmente consideradas. La mejor inversión ha de ser aquella que repercute en la dicha y la felicidad del trabajador y su familia. La política trazada por nuestro Partido, y específicamente por Fidel, de mantener las conquistas sociales, los Programas de la Revolución, como el legado más importante, a los cuales han de subordinarse el resto de los valores, constituye un excelente ejemplo. (Lafita, C.2009).

1.3: Diagnóstico Organizacional.

La definición etimológica de la palabra diagnóstico proviene de dos palabras: dia que significa a través y gnosis que significa conocer. A su vez tiene un origen en el griego gignosko (yo conozco), luego diagignosko (yo distingo, yo discierno), finalmente deriva diagnósticos (distintivo, que permite distinguir). Siguiendo esta dirección podría definirse como el conocimiento necesario para el discernimiento.

La estrategia de una organización puede ser entendida como un marco conceptual que permite coordinar e integrar las acciones y decisiones de la organización, en función de la adaptación de ésta a su ambiente. El concepto de estrategia organizacional ha tomado un lugar importante en las definiciones conceptuales y prácticas con que las organizaciones enfrentan su realidad.

Por ello, el diagnóstico organizacional se convierte en una importante estrategia organizacional, no sólo para los procesos de desarrollo y cambio impulsados por la gerencia, sino para la propia supervivencia de la empresa, en un mundo cada vez más complejo y dinámico; y va a formar parte del quehacer de empresas, industrias, instituciones educativas y centros de investigación.

Muchos autores han ofrecido sus definiciones acerca de lo que consideran como diagnóstico organizacional.

Según Mesa, A. y Carballeda, P. (2003), “es un proceso analítico, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”.

Otra de las definiciones a las que podríamos hacer referencia es la planteada por Rodríguez D. (1999) “el diagnóstico organizacional puede ser visto como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control de comportamiento organizacional”.

Según Yescas O. (2003) “el diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesada en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto – análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática”.

Sin embargo, nos acogemos al criterio de Ávila, A. (2005), quien plantea que el diagnóstico organizacional constituye una de las fases más importantes de los programas de desarrollo y cambio en las organizaciones laborales. Señala que consiste en la descripción del estado actual de la organización, con relación a un conjunto de variables socio – psicológicas a su interno, que tienen una influencia vital en su funcionamiento.

Coincidimos con este autor ya que desde esta perspectiva, el diagnóstico organizacional se concibe como un proceso sistémico, participativo, flexible y dinámico.

Es un proceso sistémico, ya que exige la organización e integración de todo el conocimiento y la necesidad de correlacionar y encontrar los vínculos necesarios entre los datos obtenidos a través de la aplicación del aparato instrumental. Es además, un proceso participativo, porque necesita de la inserción de personas, grupos o entidades, sin los cuales sería imposible la investigación. A su vez, debe ser un proceso flexible y dinámico, donde se pueden tomar decisiones evaluativas y estratégicas previamente establecidas, en dependencia de los resultados obtenidos y ser lo suficientemente flexible para permitir modificaciones.

En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber donde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El diagnóstico organizacional representa una de las fases más importantes y trascendentes de los esfuerzos de desarrollo de las organizaciones laborales. No se limita a la fase inicial del programa, sino que se lleva a cabo de manera continua a lo largo del mismo, con el objetivo de conocer el nivel de efectividad de las acciones implementadas, mediante la presencia de mecanismos de retroalimentación del proceso que permiten ir evaluando constantemente el éxito o fracaso de las mismas y planificándose con base en dichos diagnósticos, el curso de las nuevas acciones a seguir. Es por ello que debe ser un proceso semiestructurado, de manera tal que se encuentre lo suficientemente planificado como para anticiparse a los acontecimientos, pero ser lo suficientemente flexible como para ir acomodándose a las necesidades que vayan surgiendo a través del proceso. (Ávila, A. 2005)

Para que se realice con éxito un proceso de diagnóstico, se deben cumplir ciertas condiciones (Yescas, O. 2003):

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso del respaldo por parte del cliente, quien debe dar las facilidades correspondientes al consultor para la obtención de información necesaria y ayudar en todo lo que pueda en el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga en el proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a la fuente que se obtuvo en la empresa.

Todas estas condiciones son tenidas en cuenta en el desarrollo de los diferentes modelos de diagnóstico organizacional, los cuales resultan útiles a los efectos de ordenar la forma en que se llevará a cabo el estudio de la organización y representan una visión de su funcionamiento, sus elementos centrales y de las formas de relación entre ellos. Así mismo, se encuentran conformados por un

conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma, que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

De forma general pudimos encontrar múltiples modelos que, desde diferentes perspectivas teóricas, se introducen en la problemática del diagnóstico empresarial.

Cada uno de estos modelos de análisis asume determinada perspectiva con vistas a la realización del diagnóstico organizacional. Según Rodríguez, D. (1999), éstas pueden resumirse en las siguientes propuestas:

- Social: explica el fenómeno desde el sistema social mayor que engloba la organización. Las constantes modificaciones que se producen a nivel social afectan a la organización, por lo que esta debe estar a tono con los cambios que se producen e incluso resulta más provechoso aún poder adelantarse a ellos. Se trata de ver a la organización dentro de su contexto.
- Desde la dirección de la organización: se busca conocer cuán bien los directivos identifican y resuelven los problemas de la organización, cuán bien comercializan los productos de su empresa o cuán bien ofrecen los servicios. La organización es evaluada desde la cúpula directiva.
- Subsistemas dentro de la organización: se trata de descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global. En este contexto interesa entender la eficiencia tanto de cada uno de los departamentos, como la eficiencia global de la organización y como cada uno de los departamentos contribuye ella.
- Los grupos informales que se construyen en la organización: está interesada en detectar estos grupos y conocer sus dinámicas, tendiendo a comprender si facilitan o dificultan la eficiencia organizacional.
- La perspectiva individual: las personas que trabajan en una organización o las que se relacionan con ella como clientes o proveedores, tienen demandas y expectativas respecto a la organización, sus funcionamientos y reglas. La eficiencia es, en este sentido, el grado en que la organización tiene un impacto

positivo en el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Es necesario señalar que estas perspectivas son complementarias y que, en muchas ocasiones se superponen, pero de igual manera no deben perderse de vista.

Otro de los elementos a tener en cuenta en el abordaje del tema del diagnóstico organizacional son las *etapas o fases del proceso*.

En un *primer momento*, se hace necesario recopilar la información imprescindible para el proceso de desarrollo de las organizaciones, para lo cual se deben aplicar las técnicas, instrumentos y métodos utilizados en Psicología de las Organizaciones para el abordaje del fenómeno organizacional, con el fin de describir al sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos, así como los modos de identificar problemas y temas de relevante importancia. (Ávila, A. 2005)

Pueden ser utilizadas técnicas cuantitativas y cualitativas, buscando la integración de sus resultados y la profundización en la esencia de los fenómenos que se manifiesten al interno de la organización. Algunas de las más importantes son las siguientes: entrevista individual, entrevista grupal, encuesta, cuestionario, observación, análisis documental, dinámicas de grupos, dramatización.

Un *segundo momento* es el análisis, examen y organización de los datos; se identifican algunos de los problemas y conflictos de la organización, así como sus causas. Este momento nos da la posibilidad, además, de identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas, se integran en la búsqueda de un conocimiento completo de las características del ambiente interno: los factores humanos, administrativos, tecnológicos, estructurales, normativos y de procesos; y las externas, refiriéndonos al entorno político y socio-económico de la organización. Se determinan las fortalezas y debilidades de la

organización, así como las amenazas y oportunidades que son brindadas por el entorno en el cual se encuentra insertada.

La siguiente fase constituye la elaboración de la propuesta de acciones de intervención. Se debe actuar sobre las causas que están determinando la situación actual, modificarlas y conducir las al estado que se desee alcanzar. En este momento hay una orientación hacia el proceso de solución de los problemas previamente encontrados, definiendo los objetivos o metas de las acciones a seguir, los recursos que serán necesarios para lograr dichos objetivos y las fuentes de resistencia al cambio que deberán ser enfrentadas por la organización.

Durante la puesta en marcha de los planes de acciones, es necesario a través de los mecanismos de retroalimentación del proceso, evaluar el nivel de efectividad de las mismas y de esta manera desarrollar nuevas acciones en el transcurso del diagnóstico.

Con el diagnóstico organizacional se persigue un cambio de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de cada organización. Ávila, A. (2005), señala que, de esta manera, el cambio va a estar centrado en la particularidad de acción de los diferentes grupos, por lo que las acciones pueden estar encaminadas a mejorar las relaciones humanas y la relación entre los grupos, el trabajo en equipo, el liderazgo, así como clima y la cultura organizacional.

Es necesario señalar que el diagnóstico organizacional debe estar orientado tanto al componente formal (al cómo se supone que sucedan las cosas) como informal (al cómo pasan las cosas realmente dentro de la organización), pues este último puede entorpecer el buen desarrollo de los procesos.

Por último, el siguiente paso involucra la retroalimentación de la información obtenida a través de la divulgación entre los miembros del grupo gerencial, así como a todos los trabajadores involucrados en el proceso de diagnóstico. Esta fase garantiza que todos los miembros de la organización tengan la oportunidad

de brindar opiniones sobre si realmente el diagnóstico coincide con lo que ellos piensan y sienten, así como las características reales de la organización.

Resulta fundamental para garantizar que la intervención se legitime, es decir, que se enfrente a los problemas y conflictos percibidos y sentidos por todos los miembros de la organización, que éstos se identifiquen con la información recopilada, que reconozcan que las han producido ellos mismos. (Ávila, A. 2005).

Ventajas y desventajas del Diagnóstico Organizacional:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es participativo, al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo. • Los trabajadores se sienten comprometida con las soluciones. • Da una estructura lógica a la problemática. • Es una manera muy eficiente para encontrar problemas. • Permite conocer los procesos operativos, por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas. • No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones. • El definir problemas despierta expectativas de solución. • Puede provocar conflictos interpersonales. • Puede ser manipulado.

Tabla1.1: (Fuente: Elaboración Propia).

Siguiendo a Berkhard Richard (1972), citado por Ávila, A. 2005 “la importancia del diagnóstico va a estar dada por su orientación al desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de la organización, requiriendo un examen de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total (presentándonos la idea del análisis de los diferentes niveles organizacionales: la organización total, los subsistemas organizacionales, pequeñas subunidades, etc.), así como de los procesos organizacionales (los cuales nos hablan acerca del qué está sucediendo

en la organización y el cómo se están logrando las cosas). Luego, los planes de acción van a ser intervenciones diseñadas para abordar aspectos al nivel individual, grupal, intergrupal o de la organización total; así como para abordar los aspectos relacionados con la dinámica de los procesos organizacionales, que constituyen premisas para el sano funcionamiento de la organización”.

CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO.

2.1- Tipo de investigación.

La presente investigación es **descriptiva**, ya que persigue describir el comportamiento de 5 variables socio-psicológicas a lo interno de la organización laboral, con el objetivo de caracterizar su estado actual y determinar las principales fortalezas y debilidades de la misma.

2.2- Diseño de la investigación.

La investigación responde a un diseño **no experimental** pues las variables no han sido manipuladas deliberadamente por el investigador, sino que se ha observado el fenómeno tal y como se da en su ambiente laboral, para luego analizarlo. También es necesario señalar que se ha realizado la recolección de información en un momento y en un tiempo determinado, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, por lo cual entre los diseños de investigación no experimental se ubica dentro de los estudios **transversales o transaccionales**.

2.3- Universo y Muestra:

La Sede de la Brigada Territorial de Pavimentación del municipio Yaguajay cuenta con 56 trabajadores, 5 mujeres para un 8.9% y 51 hombres para un 91.0%. Militantes del PCC son 10 que representan el 17.8% y militantes de la UJC 3 para un 5.3%. Poseen el 100% de las plazas ocupadas desde finales del 2009, solamente tienen un trabajador que es fijo cumpliendo con el Servicio Militar Activo en unidades militares fuera de la provincia pero en su plaza se ha contratado otro trabajador por tiempo determinado hasta que el mismo se incorpore nuevamente. No cuentan con trabajadores de licencias sin sueldo ni mujeres de licencias de maternidad.

El rango promedio de edad es de 46 años que representa el (36%), fundamentalmente con un nivel cultural medio. Predominan los obreros (37) como categoría ocupacional que representan el (66.0%), en los servicios son 5 para un (8.9 %), los técnicos son 8 para un (14.2%), 3 dirigentes que representan el (5.3%).

Las Principales Características Sociodemográficas del Universo:

No Sujeto (56)	Sexo		Promedio de edad	Rango de edad					Estado civil		Escolaridad					Est. de salud	
	F	M		20-30	31-40	41-50	51-60	más de 60	soltero(a)	casado(a)	6to	9no	12mo	T/M	Univ.	B	R
TOTAL	5	51	46,14	3	14	21	12	6	34	22	1	23	10	21	1	37	19
%	8.9	91		5	25	38	21	11	61	39	1.7	41.0	17.8	37.5	1.7	66	34

Tabla 2.1: (Fuente: Elaboración Propia).

No Sujeto (56)	Experiencia Laboral				Experiencia en el Puesto de Trabajo actual				Categoría Ocupacional					
	1 a 5	6 a 10	10 a 20	Más de 20	Menos de 1 año	1 a 5	6 a 10	10 a 20	Más de 20	Obrero	Técnico	Dirigentes	Servicios	Otros
TOTAL	1	8	14	33	7	21	13	11	4	37	8	3	5	3
%	1.7	14.2	25	58.9	12.5	37.5	23.2	19.6	7.1	66	14.2	5.3	8.9	5.3

Tabla 2.2: (Fuente: Elaboración Propia).

Departamentos.	Total de Trabajadores.
Dirección de la Brigada	1
Departamento Recursos Humanos	1
Departamento de Economía	3
Departamento Técnico Productivo	3
Área de Equipos	2

Brigada de Mantenimiento y Reparaciones.	10
Colectivo de Ejecución de Industria	19
Colectivo de Ejecución y Pavimentación	17
Total	56

Tabla 2.3: (Fuente: Elaboración Propia).

Se toma como criterio aplicar la investigación al 100 % de la población ya que se cuenta con los recursos, medios, y tiempo necesario para la aplicación de los instrumentos preestablecidos.

2.4- Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación:

- Se aplicó como instrumento de mucha importancia la versión reducida del **Cuestionario de Diagnóstico Organizacional**. Este cuestionario fue elaborado por el profesor de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana MSc. Adalberto Ávila Vidal, está adaptado a las características del sistema empresarial cubano actual, constituido por 5 variables y 29 subvariables, de las cuales cada una es medida a través de 2 ó 3 ítems, lo que hace un total de 71 ítems (Ver anexo 4).

La medición con este instrumento se lleva a cabo mediante una escala ordinal, teniendo cada ítem 5 opciones de respuestas posibles, la codificación de las respuestas establece que la respuesta extrema en el sentido de la clave tiene un valor de 5 puntos y la respuesta extrema, en el sentido contrario a la clave, obtiene un valor de 1 punto. La interpretación de los resultados cuantitativos se produce de la manera siguiente (Ávila, A.; 2005):

- **Valores entre 1 y 2 puntos:** Están indicando debilidades importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además, indica la presencia de insatisfacción total de los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.

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

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

- **Valores entre 4 y 5 puntos:** Están indicando fortalezas importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además, indica la presencia de satisfacción total de los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.

- La **Observación** es el método de investigación cualitativa más universal y útil para las Ciencias Sociales en general, ya que permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce, debe acompañarse con el Registro de aquello que ha sido observado, para dejar constancia escrita o documental del hecho de la forma más inmediatamente posible.

En la investigación se utiliza este método para obtener una mirada general del estado real de la organización, condiciones de trabajo, clima socio – psicológico actual y así alcanzar experiencias que nos permitan crear juicios críticos que se

utilizarían para apoyar las conclusiones del diagnóstico organizacional. Se elaboró por parte del investigador una Guía de Registro de la Observación (Ver anexo 5).

- Las **Entrevistas individuales**: son técnicas utilizadas para complementar, ampliar y profundizar cualitativamente las informaciones recogidas en el cuestionario.

Se elaboraron tres guías de entrevistas individuales **semiestructuradas** (Ver anexo 6, 7 y 8) para desarrollar algunos puntos de la caracterización de la organización e indagar en la percepción que tienen los trabajadores acerca de las distintas variables y subvariables que se tienen en cuenta en el diagnóstico; se resaltaron algunos puntos importantes teniendo en cuenta los resultados del cuestionario.

- La **Entrevista grupal**: Es una técnica que se utiliza con el propósito de recoger información directa por parte de los trabajadores acerca de la organización, pues su carácter interactivo nos permite conocer cómo se vivencian los problemas presentes en la organización y la disposición del grupo para obtener la solución. A través de esta técnica los trabajadores sienten más libertad para expresar sus puntos de vista en el grupo, además de la posibilidad de retroalimentación por parte del investigador.

Se conformó una sesión, con una guía donde se determinaron los objetivos, la estructuración de la misma y dirigida a los obreros que se encuentran trabajando directamente en las obras y en la producción. (Ver anexo 9)

- El **Análisis de documentos** constituye una de las fuentes principales de obtención directa de información acerca de elementos históricos, normativos, organizativos y funcionales de cualquier empresa u organización, por lo cual permite complementar y orientar la investigación organizacional, cualesquiera que sean sus objetivos. Esta técnica se utiliza para obtener la mayor cantidad de información posible de la organización en cuestión: composición de las diferentes áreas, cantidad de trabajadores por cada una de ellas y de la organización en su

totalidad, su actividad fundamental, misión, visión, objetivos sociales, funciones, su estructura jerárquica y funcional, la descripción de los aspectos físicos y ambientales, la historia de la empresa, se revisan las actas de las reuniones de los consejos de dirección con el objetivo de verificar, por ejemplo: si se tenían presente en los análisis a las necesidades , peticiones o reclamaciones de los trabajadores para darles el debido curso; si existía un plan de estimulación para los trabajadores destacados; si se abordaban temas relacionados con las condiciones de trabajo y la solución de sus problemas, y si participaban los trabajadores de alguna manera en la toma de decisiones del centro, entre otros problemas y asuntos de interés. La relación de los documentos consultados se muestra al final. (Ver anexo 10)

2.5- Aspectos Éticos y Procedimiento para el Desarrollo de la Investigación:

- En un primer momento el investigador contactó con el Director de la Organización objeto de estudio, le explicó la importancia de este trabajo tanto para su entidad, presentó los objetivos de la investigación, las técnicas a aplicar y cómo proceder con cada una de ellas en las distintas áreas. En este encuentro el elemento fundamental que se tuvo en cuenta fue el deseo de la entidad de colaborar, quedando inicialmente definidas de ambas partes las normas de realización y la extensión de la labor concebida.
- En un segundo momento el director presentó al investigador como invitado en el Consejo de Dirección donde participaron todos los jefes de áreas, el secretario general de la sección sindical del centro y el secretario del núcleo del PCC. Como un punto en el orden del día se dio a conocer el objetivo general y los procedimientos para llevar a cabo el estudio, tomándose como acuerdo circular una carta para todos los trabajadores con las ideas generales al respecto (Ver anexo 1).
- A continuación se inició la revisión de los documentos con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos y el de la Dirección para realizar la caracterización del universo, se realizaron entrevistas individuales a los directivos de la entidad y observaciones para recoger datos de relevancia

acerca de la organización, elaborándose finalmente la descripción general. (Ver anexos 2 y 3).

- Posteriormente y según el diseño concebido para la investigación, se inició y desarrolló la aplicación de las técnicas previstas de manera ordenada partiendo de entrevistas sencillas para establecer rapport con los sujetos, y aplicar el cuestionario, fuimos respetuosos en cada una de las áreas a la hora de proceder, contando siempre con la disposición de cada uno de los participantes.
- A partir de los resultados alcanzados en el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (versión reducida) se aplicaron las entrevistas grupales e individuales profundizando en los análisis cualitativos del diagnóstico para realizar la integración de la información recopilada.
- Según lo previsto, y contando con el consentimiento de los jefes de áreas se tomaron algunas fotos que sirven como documentación gráfica del trabajo investigativo en el terreno (Anexo 11).
- Luego de ser analizados los resultados tanto cualitativos como cuantitativos se determinaron las conclusiones en términos de fortalezas y debilidades y se recomendaron a la brigada una serie de acciones interventivas.
- Se elaboró un informe del diagnóstico para retroalimentar a los directivos y trabajadores de la organización sobre los resultados alcanzados en el estudio.

2.6- Definiciones Operacionales de las variables y subvariables del Cuestionario Diagnóstico (versión reducida).

Antes de presentar la definición operacional de las variables de nuestra investigación, relacionamos a continuación ordenadamente las cinco Variables y sus Subvariables tomadas del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional en su versión reducida.

<i>Variables</i>	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1 Confianza en la Dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones Jefe - Subordinados 1.4 Estilo de Dirección 1.5 Competencias de los Directivos
2. Relaciones Interpersonales	2.1 Relaciones Individuo – Individuo 2.2 Relaciones Intergrupales 2.3 Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1 Confianza en los Trabajadores 3.2 Sentido de Pertenencia al Grupo 3.3 Proyección 3.4 Participación 3.5 Información 3.6 Integración a la Organización 3.7 Satisfacción con el Centro
4. Percepción del Funcionamiento del Centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la Organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6 Capacidad de Aprendizaje 4.7 Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el Trabajo	5.1 Motivación por el Trabajo 5.2 Condiciones de Trabajo 5.3 Seguridad de Conservar el Puesto 5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5 Reconocimientos y Castigos 5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones 5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones

Tabla 2.4: Cuestionario Diagnóstico Organizacional, Manual para su utilización. (Fuente: Ávila, 2005).

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

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

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

Subvariable 1.3: **Relaciones jefe- subordinado:** Valoración del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VARIABLE 4: PERCEPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO:

Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

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

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

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

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

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

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

Subvariable 4.7: **Trabajo en Equipo:** Valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

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

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

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

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

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

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

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

Subvariable 5.8: **Satisfacción con la Política de Estimulaciones:** Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, considerando los estímulos justos y adecuados a los resultados individuales y grupales dentro de la organización.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

A través de la observación, el análisis documental y la entrevista a personas claves de la organización objeto de estudio, se abordó la mayor cantidad de información posible siguiendo los puntos propuestos en la **Guía para la Descripción General de la Organización** objeto de estudio. (Ver anexo 3).

1. Características Generales:

Nombre de la Organización: “Brigada Territorial de Pavimentación Yaguajay. “

- **Sector:** Ministerio de la Construcción.
- **Actividad Fundamental:** Pavimentación de Carreteras y vías de acceso, Reparación y Restauración.
- **Misión:** Ejecutar la pavimentación y restauración de las carreteras y vías de acceso de los municipio del territorio norte de la provincia Sancti Spíritus.
- **Visión:** Avanzar hacia la formación de una fuerte organización constructora con elevado nivel técnico profesional con vistas a enfrentar las crecientes necesidades de nuestra provincia con calidad y eficiencia requerida.
- **Valores:**
 - Responsabilidad
 - Exigencia.
 - Fidelidad.
 - Creatividad.
 - Razonamiento colectivo

Objeto Social: Fue aprobado según resolución 2687 del Ministerio de la Construcción.

▪ **Objetivos Estratégicos.**

1.- Área de Producción: Cumplir la ejecución de los programas de pavimentación en físico y valores, garantizando una correcta planificación y control de los recursos humanos y materiales.

2.- Área Técnica: Cumplir y elevar la calidad en cada una de nuestras obras, cumplir todo lo expuesto en el Decreto Ley 91 y conocer a profundidad las obligaciones y derechos de ambas partes, velar y hacer que se cumplan y se conozcan las normas de consumo según las actividades a ejecutar e incrementar en otras actividades que permitan un aumento en la productividad del trabajo.

3- Área de Economía: Crear las condiciones requeridas para lograr la Certificación de la contabilidad a incrementar los esfuerzos para mejorar la situación de las cuentas.

4- Área de Recursos Humanos: Avanzar con el S.I.R.H. (Sistema Integrado de los Recursos Humanos) para establecer los sistemas de pago que incrementen la productividad; elevar la calificación de los trabajadores, mantener la disciplina y mejorar la motivación y sentido de pertenencia.

5.-Aseguramiento: Cumplir con los abastecimientos de recursos materiales a las obras contratadas según Cartas Límites aplicando enfoque logístico.

6.- Mecanización: Llevar el nivel de eficiencia del trabajo de mecanización, mejorando la situación de la transportación y lograr ahorro de portadores energéticos.

7- Prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Mantener estricto control y organización en todas las Áreas de Trabajo para que no existan posibles indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

8- Órgano de Dirección: Garantizar el funcionamiento del órgano de dirección mejorar la organización de los Consejos de Dirección y reducir el exceso de reuniones, sistematizar el trabajo de dirección.

2. Lugar de Ubicación:

Municipio: Yaguajay.

- Dirección de la Organización: El Yigre s/n, Yaguajay, Sancti Spíritus.
- Teléfono: No existe por falta de cobertura. Existe una planta de Radio.
- Persona de Contacto y localización: Norberto Castillo Rodríguez.

3. Estructura Jerárquica y Funcional de la Organización.

- Dirección de la Brigada Territorial.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento Económico y Finanzas.
- Departamento Técnico Productivo.
- Departamento o Área de Equipos.
- Brigada de Mantenimiento y Reparaciones.
- Colectivo de Ejecución de Industria.
- Colectivo de Ejecución y Pavimentación.

4. Tipo de Administración: Estatal. (La Brigada Territorial No 1 pertenece a la organización económica ECOI 30 del MICONS en la provincia que se subordina al Consejo de la Administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular).

5. Modelo de gestión implantado: a través de contratos.

6. Descripción General de los Aspectos Físicos y Ambientales de la Organización.

- Cuenta con un área de 4000 m² donde radica la sede del establecimiento compuesta por 2 naves divididas en 5 oficinas, un puesto de mando, la garita de entrada, la cocina – comedor que pertenece a otra empresa aledaña pero este se encuentra dentro de la misma, el área equipos y taller con 3 cubículos para el parque automovilístico. Existe también un salón de reuniones pequeño
- La construcción es de los años 70 – 80, generalmente es en forma de naves, se encuentra en buen estado aunque tuvieron afectaciones por los huracanes,

se han ido haciendo reparaciones y algunas modificaciones priorizando su conservación.

- Las condiciones de trabajo son deficientes, cuentan con una oficina donde tienen una computadora donde existe generalmente buena iluminación y ruidos aislados en todas las oficinas propios de las labores que se realizan, buena ventilación por la posición donde se encuentran.
- Cuentan con un logo que acompaña todos los documentos de esta organización, no se ha diseñado imagen como corporación empresarial, ni existen colores específicos, existe transporte para los obrero pero resulta insuficiente y la comunicación es por planta de radio.

7. Facilidades con que cuentan los miembros de la Organización.

- Cuenta con un comedor que no pertenece a la entidad pero radica en esta misma dirección que pertenece a la ECI 5 que funciona correctamente, muy cómodo e higiénico que brinda un excelente servicio al 100% de los trabajadores de la entidad.
- Alimentación: la alimentación es buena, se le brinda a los trabajadores merienda y almuerzo. Cuando se está produciendo se adiciona otra merienda en el horario de la tarde con variedad en los platos.
- Gabinete médico: No cuentan con gabinete médico a pesar del riesgo que se corre en el accionar diario de los trabajadores.
- Salas de descanso: No existe ninguna sala descanso.
- Se trabaja por un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (8 horas). Este horario fluctúa en dependencia de los días en que se produce pues las condiciones técnicas exigen tiempo extra de trabajo que se retribuye en salario. Los trabajadores cobran el 30 ó 50 % de su salario por el coeficiente de interés económico social; esto se paga hace un año. Se lleva a cabo la estimulación salarial por la permanencia en la brigada donde se paga el 5 % por 1 hasta 3 año de trabajo, 10% por los primeros 4 años. Además se pagan \$70.00 pesos por el perfeccionamiento empresarial implantado en la entidad para las categorías de obrero, administrativo, de servicio y dirigentes hasta la escala

XIII. Por otra parte tenemos que se retribuye el pago por concepto de nocturnidad para los serenos y altura para los que están vinculados a la producción directa del asfalto.

- Otras: Se les garantiza a los trabajadores su transportación en carros y camiones propios de la brigada.

8. Descripción de la Membresía de la Organización.

Total de trabajadores	Sexo		Promedio de edad	Rango de edad					Composición. Ideológica		Categoría Ocupacional				
	F	M		20-30	31-40	41-50	51-60	más de 60	UJC	PCC	Obrero	Técnico	Dirigente	Servicios	Otros
56	5	51	46,14	6	30	43	27	12	3	10	37	8	3	5	3
%	8.9	91.0		10.7	53.5	76.7	48.2	21.4	5.3	17.8	66.0	14.2	5.3	8.9	5.3

Tabla 3.1: (Fuente Elaboración Propia).

9. Breve Historia de la Organización.

Fue abanderada el 20 de diciembre de 1985 y creado oficialmente a través de la resolución 98 el 22 de abril de 1985 de la Dirección de la Economía y Ratificado por resolución 186/99 de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus.

Existen 4 brigadas en el territorio provincial de los cuales 2 solamente se encuentran en producción. A partir del 2007 han sufrido cambios estructurales los cuales han afrontado con resultados positivos, además la dirección ha sido cambiada cada 2 años por problemas de negligencias y renunciaciones. La fluctuación laboral es del 30 % de ausentismo.

10. Relaciones de la Organización con el Entorno.

- Tienen como Casa Matriz a la Dirección Provincial de ECOI 30 del MICONS, clientes varios, y un solo proveedor la Industria de Materiales local que abastece de áridos y polvo y la Empresa Escambray ubicada en la cabecera provincial la cual proporciona la pintura asfáltica y el asfalto líquido.
- Existen relaciones de cooperación con la comunidad donde está enclavada, se ofrecen servicios con pipas de agua, camiones y otros equipos cuando se necesitan, cuentan con un grupo de compañeros que apoyan la campaña antifocal.

3.2- Registro de la Observación.

En visitas efectuadas a la organización pudimos observar acerca de las condiciones de trabajo que algunos trabajadores tienen más iluminación que otros, aunque de manera general todos tienen un alcance de la misma. Existen ruidos aislados propios de las labores que se realizan y del funcionamiento de la planta, buena ventilación, es una zona rodeada de árboles que favorecen en este aspecto alejado de la cabecera municipal a unos 4 Km. en territorio montañoso. Ninguno de los departamentos está climatizado.

La construcción de los locales es aproximadamente de los años 70 – 80, generalmente es en forma de naves, se encuentra en buen estado aunque tuvieron afectaciones por los huracanes y se han ido haciendo reparaciones. El mayor por ciento de las oficinas, han sido naves divididas en cubículos y rehabilitadas para tal efecto con problemas principalmente es los falso techos que donde se observó el mal estado de los mismos. Algunos trabajadores tienen creadas las condiciones mínimas necesarias, existe solamente una computadora, no tienen acceso a correo electrónico y no tienen suficientemente garantizados los medios de trabajo necesarios, como hojas, lápices y lapiceros, impresoras, presilladoras, instrumentos de construcción, de carpintería, buroes, closet. Además muchos opinan que los medios que tienen ya son muy viejos y están muy deteriorados, por tanto se les hace más engorroso el trabajo. Por otra parte los

medios que se les entrega a los trabajadores como guantes, botas no cumplen con los requisitos de calidad para la función de trabajo con asfalto caliente lo que provoca que su calidad de vida no sea duradera y sufran lesiones físicas en su desempeño laboral.

El transporte no es el más adecuado pero satisface las necesidades de los trabajadores, los carros que tienen se paran mucho por problemas técnicos pues también están muy deteriorados.

En la sede se encuentran actualmente dos naves divididas en 5 cubículos, existe un baño colectivo que no cumple con los niveles de higiene pues es una letrina sanitaria para ambos sexos y que además le presta servicio a los trabajadores de la ECI 5 ubicada en el área aledaña. Actualmente se están haciendo gestiones para dividir y mejorar las condiciones de este baño.

Existe una compañera encargada de la limpieza y la organización durante el día que refleja un criterio desfavorable sobre el cuidado y mantenimiento de su trabajo. Tienen pocas opciones recreativas e informativas, no cuentan televisor.

Se pudo apreciar que las relaciones que se establecen dentro del colectivo de trabajo son buenas, existen adecuadas relaciones de ayuda tanto interpersonales como intergrupales considerando éste uno de los elementos a destacar, los trabajadores tienen un alto sentido de pertenencia hacia su grupo de trabajo, sobre las relaciones del colectivo con respecto a la dirección también se comporta adecuadamente aunque no se evidencia una total compenetración, fue presenciado como estos últimos son tratados con respeto aunque algunos expresen sus inconformidades. A pesar de todas las dificultades que presentan para realizar un trabajo de excelencia se evidencia un buen clima laboral, sin conflictos, con ligeras tensiones debido a lo dinámico de este trabajo.

Cuentan con un comedor que pertenece a la ECI 5 el cual funciona correctamente, muy cómodo e higiénico aunque es muy pequeño y a veces los trabajadores tienen que esperar por capacidad y sobre todo cuando se unen los trabajadores de la brigada con los de la otra empresa, la alimentación es bien elaborada con un menú variado de lunes a viernes y los sábados laborables,

incluyendo los domingos en que se produce según la demanda provincial. Se le brinda a los trabajadores merienda y almuerzo, además cuando están en plena producción se les garantiza otra merienda pues en momentos las jornadas se extienden un poco más producto a los requerimientos técnicos de la actividad.

En el centro no existe este servicio de urgencias, ni un carro de guardia con este fin pero cuentan con un pequeño parque de camiones y otros autos que han sido utilizados con este propósito.

3.4- Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional (Versión Reducida).

A continuación presentamos el análisis de los resultados alcanzados en el Cuestionario Diagnóstico Organizacional (Ver anexo 4); integrado por las variables y subvariables objeto de estudio, y sus resultados cuantitativos y cualitativos de conjunto con la entrevista individual a los trabajadores (Ver anexo 8).

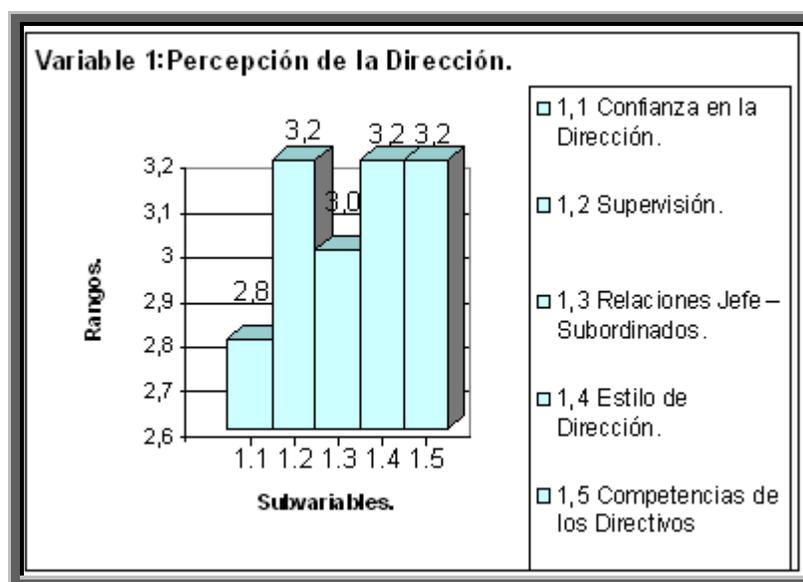
Variable 1: Percepción de la Dirección.

Valor general 3,0

Subvariables	Valores
1.1 Confianza en la Dirección	2,8
1.2 Supervisión	3,2
1.3 Relaciones Jefe – Subordinados	3,0
1.4 Estilo de Dirección	3,2
1.5 Competencias de los Directivos	3,2

Tabla 3.2: Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional. (Fuente: Elaboración Propia).

Gráfico 3.1: Escala Representativa del Comportamiento de las Subvariables. (Fuente: Elaboración Propia).



Como podemos observar en nuestra investigación de diagnóstico la variable **1 Percepción de la Dirección** muestra insatisfacciones en los trabajadores, alcanzando una puntuación general limítrofe (3.0 puntos) que analizaremos detalladamente a continuación.

La subvariable 1.1 **Confianza en la Dirección** se evidencia como aquella en la que existen los mayores problemas con respecto a la **Percepción de la Dirección**. Los trabajadores señalaron como una debilidad con valores por debajo de la media (2,8 puntos) que en las respuestas que dan los dirigentes ante las reclamaciones que se le plantean no siempre se evidencia justicia e imparcialidad en las soluciones por lo que se sienten insatisfechos. Se pudo constatar que algunos jefes han demostrado más responsabilidad y organización que otros en el cumplimiento de las tareas y en las entrevistas afirman que existen personas en el centro a los que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.

Por su parte la subvariable 1.3 **Relaciones Jefe-Subordinados** alcanzó el valor medio de las puntuaciones (3,0 puntos) mostrando fuentes de satisfacción e indicando también insatisfacciones; los trabajadores plantearon que la

comunicación con los jefes no siempre es la mejor, que hay muchos dirigentes, y no todos se comunican de igual forma, aunque generalmente lo hacen bien, son asequibles pero unos escuchan a sus subordinados mejor que otros. Expresaron en las entrevistas que debe haber más unidad en este aspecto y en las observaciones percibimos que los que tienen más experiencia en el puesto de trabajo han consolidado una mejor relación en este sentido; reconocieron que hay cosas que deben superar, por ejemplo; aplicar el método democrático participativo en la toma de decisiones y en la solución de los problemas a todos los niveles.

La subvariable 1.2 **Supervisión** (3.2 puntos) muestra un valor positivo que presenta también fuentes de insatisfacción. Opinaron que se lleva un control riguroso en las tareas que son más significativas y que el jefe de cada área es el responsable de planificar, ejecutar y controlar el trabajo teniendo en cuenta el dinamismo con que se realizan las tareas. Expresaron en las entrevistas que estos directivos no se encuentran calificados ni preparados para garantizar un control estricto en la ejecución de las tareas. Reconocieron que la supervisión y el control que se realiza del trabajo permiten perfeccionar la calidad del mismo, y recomendaron además, que este proceso se debe organizar mejor para que se exija adecuadamente por parte de los directivos, con calidad y sistematicidad.

La subvariable 1.4 **Estilo de Dirección** (3.2 puntos) apunta algunas satisfacciones que se relacionan con los elogios y las críticas que se hacen por parte de los jefes, generalmente cuando es necesario, aunque en ocasiones demuestran insatisfacciones porque algunos directivos quieren imponer sus criterios y el trabajo es reconocido muy poco, a veces moralmente y de forma verbal. Expresaron opiniones como: “es un tema que está flojo”. Los trabajadores perciben que la dirección es espontánea, que cada uno tiene su estilo y que no predomina la participación, sino el ordeno y mando, siendo en ocasiones autoritarios. Reflejan en las entrevistas la necesidad de superación de los dirigentes para mejorar las técnicas de dirección, las maneras de trabajar y sus estilos con los respectivos grupos de trabajo. La subvariable 1.5 **Competencias de los Directivos** (3.2 puntos) puntúa satisfacciones refiriéndose a los dirigentes

que existen con mucha experiencia en el trabajo, éstos son pocos pero se destacan. Los trabajadores expresaron que los directivos son muy buenos pero a la vez hay otras personas preparadas para ocupar estos cargos. Las insatisfacciones en esta subvariable se basan en que los entrevistados no perciben un nivel de dirección favorable y reflejan que las principales causas están dadas porque la mayoría de los directivos fueron nombrados hace pocos meses, no existe un sistema diseñado para prepararlos en cuanto al trabajo que realizan, por tanto la experiencia es limitada. Refieren que se hace necesario retomar los cursos de “Herramientas de Dirección” organizados por la provincia que se impartían y potenciaban las habilidades necesarias.

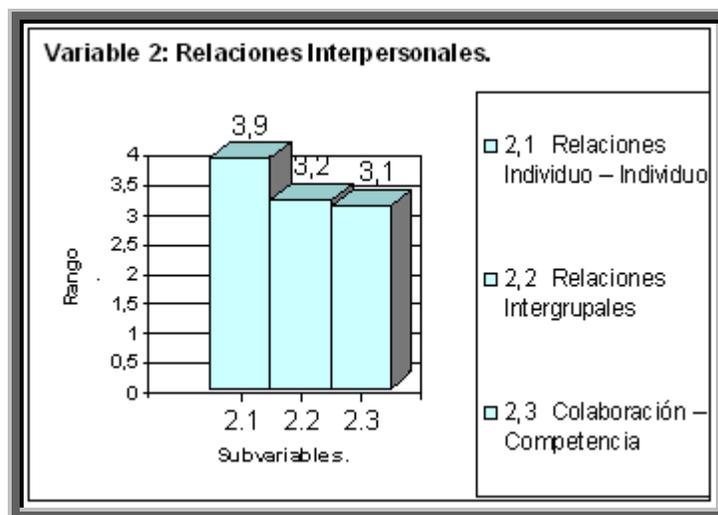
Variable 2: Relaciones Interpersonales.

Valor general 3,4

Subvariables	Valores
2.1 Relaciones Individuo – Individuo	3,9
2.2 Relaciones Intergrupales	3,2
2.3 Colaboración – Competencia	3,1

Tabla 3.3: Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional. (Fuente: Elaboración Propia).

Gráfico 3.2: Escala Representativa del Comportamiento de las Subvariables. (Fuente: Elaboración Propia).



Como podemos observar, la variable **Relaciones Interpersonales** (3.4 puntos) muestra el promedio general más alto de las puntuaciones en nuestra investigación y su importancia estriba a que los trabajadores experimentan un nivel de satisfacción con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas entre los miembros de cada grupo de trabajo y con los restantes grupos de la organización de manera general.

Por una parte la subvariable 2.1 **Relaciones Individuo – Individuo** (3.9 puntos) indica fortalezas referentes a las **Relaciones Interpersonales**, es el valor más alto de los obtenidos en el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional aplicado, lo que evidencia que los trabajadores del centro sienten una gran satisfacción con respecto a las relaciones existentes entre compañeros, y que independientemente de la manera de ser y actuar de cada cual existen claras y permanentes relaciones de camaradería y apoyo mutuo. Esto se pudo observar directamente en las visitas realizadas donde trabajan los obreros, también en la entrevistas expresaron que se llevan bien con todos, específicamente en el grupo o área de trabajo, que es donde conviven diariamente. Han existido casos aislados que han tenido conflictos personales o laborales, pero predomina el respeto y la colaboración mutua.

De igual forma, la subvariable **Relaciones Intergrupales** (3.2 puntos) apunta satisfacciones aunque se acerca más al valor medio de las puntuaciones, los trabajadores consideran que se llevan bien con las personas de los diferentes departamentos aunque en ocasiones se crean conflictos a partir de la relación de algún departamento con otro a la hora de realizar una tarea específica que implique simultaneidad y pueda afectar intereses en la ejecución, como por ejemplo, el cumplimiento del plan de producción, la terminación en tiempo de una obra determinada que es ejecutada por los obreros pero depende de la garantía de un nivel de aseguramientos indispensables, del área técnica. Sin embargo, en las entrevistas refieren que las relaciones entre los compañeros de los diferentes grupos son buenas y están dispuestos a ayudarse mutuamente. La subvariable 2.3 **Colaboración y Competencia** (3.1 puntos) obtuvo el valor más bajo con relación a las **Relaciones Interpersonales**, aunque está por encima de la media

refleja insatisfacciones, esto se debe a que en ocasiones existen compañeros que les gusta destacarse más que otros, lo que ha provoca afectaciones en las relaciones de trabajo cuando en ocasiones predomina el interés por los resultados individuales y no la colaboración por el logro de los objetivos.

Variable 3: Identificación con la Organización.

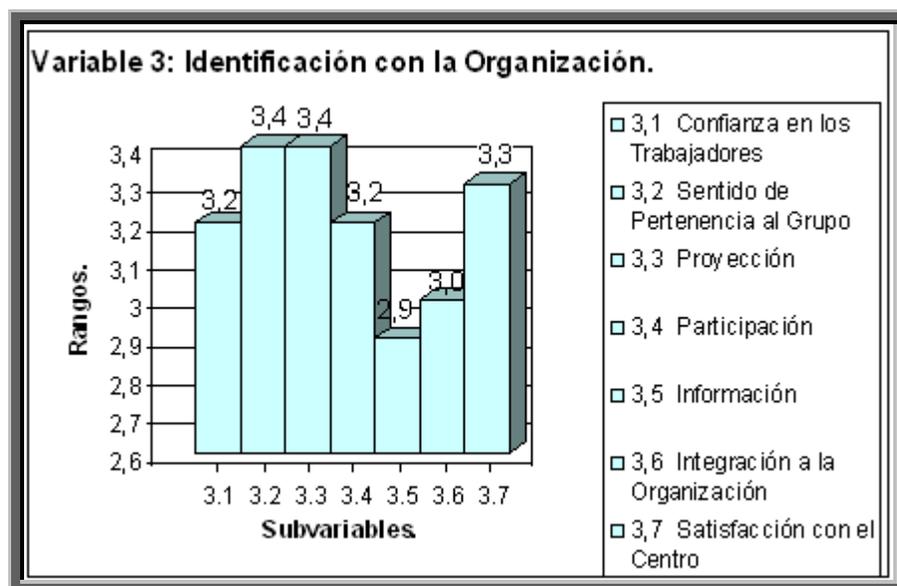
Valor general

3,2

Subvariables	Valores
3.1 Confianza en los Trabajadores	3,2
3.2 Sentido de Pertenencia al Grupo	3,4
3.3 Proyección	3,4
3.4 Participación	3,2
3.5 Información	2,9
3.6 Integración a la Organización	3,0
3.7 Satisfacción con el Centro	3,3

Tabla 3.4: Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional. (Fuente: Elaboración Propia).

Gráfico 3.3: Escala Representativa del Comportamiento de las Subvariables. (Fuente: Elaboración Propia).



Como podemos observar la variable 3 **Identificación con la Organización**, obtuvo (3.2 puntos) lo que hace referencia a una identificación favorable, pero también con la presencia de fuentes de insatisfacción con respecto a la organización.

La subvariable 3.1 **Confianza en los Trabajadores** (3.2) evidencia que a pesar de las debilidades, la dirección deposita confianza en ellos delegando tareas y responsabilidades, se pudo observar en las labores de terreno que cuando falta el jefe temporalmente se sustituye por otro del mismo grupo y cuando presentan problemas informan cuales son las dificultades, además se pudo percibir que hay trabajadores que pueden tener responsabilidades más importantes que las que tienen actualmente.

La subvariable 3.2 **Sentido de Pertenencia al Grupo** (3.4 puntos) aparece con una alta valoración, tanto en el cuestionario como en las entrevistas realizadas; los trabajadores del centro aprecian como algo bueno pertenecer a sus grupos, brigada y empresa porque consideran que es muy importante para el desarrollo de las obras sociales del país. En este caso es importante señalar la relación que apreciamos entre la variable 2 **Relaciones Interpersonales** específicamente con la subvariable 2.1 **Relaciones individuo – Individuo**, a nuestro modo de ver, ello permite percibir que de manera general los trabajadores entrevistados u observados mostraron y/o expresaron satisfacción con sus grupos de trabajo y deseo de continuar con sus compañeros.

Por su parte la subvariable 3.3 **Proyección** (3.4 puntos) muestra también un valor favorable a pesar de que en las encuestas expresaron insatisfacciones, consideran que en su puesto de trabajo actual no es donde mejor pueden satisfacer sus necesidades, aun y cuando quisieran mantenerse en su centro de trabajo porque les gusta lo que hacen y consideran importante la labor que realizan; se pudo observar la insatisfacción que sienten con relación a las subvariables que agrupa variable 5 **Satisfacción con el Trabajo** y además la relación que guarda ésta con subvariable en cuestión afectándola directamente.

La subvariable 3.4 **Participación** (3.2 puntos), indica según los resultados que los trabajadores consideran que las reuniones con los jefes de cada área y demás directivos del centro son favorables , pero que se deben tener más en cuenta las ideas que aportan los mismos sobre el funcionamiento de sus puesto de trabajo y la organización y el control, en muchas ocasiones no se sienten escuchados y además consideran que las reuniones se deben realizar más sistemáticas y con una mejor calidad, al igual que los matutinos que se desarrollan solamente dos veces al mes. Todos los entrevistados expresaron que necesitan una mejor organización del trabajo y que se encuentran trabajando en base a superar esta debilidad para que exista una participación individual y colectiva en la toma de decisiones.

La subvariable 3.5 **Información** (2.9 puntos) es la subvariable que refleja las mayores insatisfacciones en relación con la **Identificación con la Organización**. Los trabajadores señalan que no se sienten actualizados sobre el cumplimiento del programa de trabajo de la organización, solamente conocen aspectos que tienen relación directa con su trabajo, pero no poseen toda la información que necesitan relacionada con el centro, incluyendo las dificultades que presenta el mismo de forma general, sus planes y perspectivas futuras. En las observaciones y encuestas realizadas pudimos detectar que existen estas dificultades porque hay muchos intermediarios y esto provoca que la vía formal para informar a los trabajadores pierda calidad, además de que los espacios donde se transmiten no son suficientes para abarcarlo todo y opinan que siempre se priorizan los mismos temas.

La subvariable 3.6 **Integración a la Organización** (3.0 puntos) alcanzó una puntuación limítrofe, los trabajadores perciben que aunque tengan disposición para participar en la vida activa del centro, no existe un ambiente de organización y control, ni un fuerte interés por el bienestar de ellos, tampoco se sienten protagonistas de los éxitos y fracasos de la organización por lo que se afecta la satisfacción con la organización, algo que puede estar relacionado con la

participación en cuestiones relacionadas a la elaboración conjunta de los planes de trabajo.

La subvariable 3.7 **Satisfacción con el Centro** (3.3 puntos) está indicando satisfacción pero siempre con fuentes de insatisfacciones, muchos entrevistados consideran que en el centro no prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo y opinan que existe poco interés por el bienestar de los mismos. Es importante destacar que en las observaciones y entrevistas expresaron que a pesar de las demás debilidades que presenta el centro en la actualidad los trabajadores consideran que es una organización importante para las labores sociales y el desarrollo económico del país y en la medida que logren desde la misma organización aumentar satisfacción por el trabajo mejorará la calidad y el cumplimiento del plan de producción.

Variable 4: Percepción del Funcionamiento del Centro.

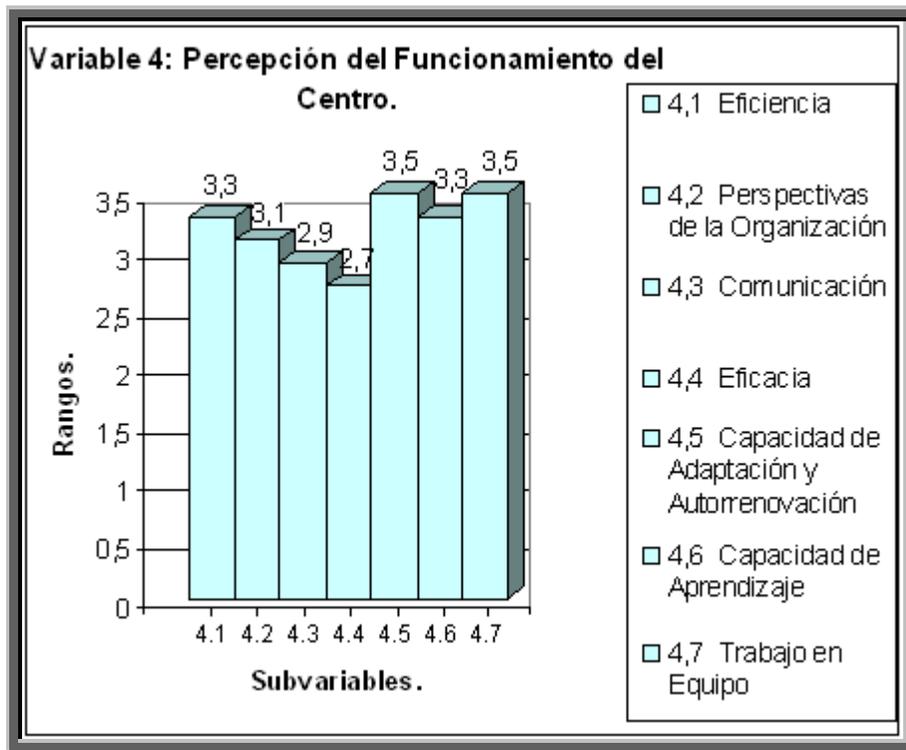
Valor general

3,1

Subvariables	Valores
4.1 Eficiencia	3,3
4.2 Perspectivas de la Organización	3,1
4.3 Comunicación	2,9
4.4 Eficacia	2,7
4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación	3,5
4.6 Capacidad de Aprendizaje	3,3
4.7 Trabajo en Equipo	3,5

Tabla 3.5: Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional. (Fuente: Elaboración Propia).

Gráfico 3.4: Escala Representativa del Comportamiento de las Subvariables. (Fuente: Elaboración Propia).



Como se puede observar este gráfico ilustra la valoración que tienen los trabajadores acerca de la variable 4 **Percepción del Funcionamiento del Centro**. Los resultados del cuestionario, corroborados con las encuestas y las observaciones arrojaron rasgos de satisfacción, identificando como una de las principales debilidades de la entidad la **Comunicación y la Eficacia**, mientras que las restantes se agrupan dentro de las fortalezas a pesar de que presentan también percepciones negativas en algunos aspectos.

La subvariable 4.1 **Eficiencia** (3.3 puntos) refleja satisfacciones porque a pesar de las dificultades se alcanzan las metas de la organización. Se pudo percibir que los trabajadores en las entrevistas y durante las observaciones expresaron que estos se pueden lograr con menos gastos porque no se controlan suficientemente los recursos para desarrollar el trabajo, además de que reconocen que trabajan por alcanzar los objetivos organizacionales con el mínimo costo posible. Consideramos que esta subvariable se relaciona estrechamente con la variable 5 **Satisfacción con el Trabajo** ya que el reconocimiento, el estímulo a la

creatividad, a la innovación de los obreros y a otras personas de la organización contribuye no solo a una motivación importante para quienes se esfuerzan sino que favorecen la eficiencia organizacional.

La subvariable 4.2 **Perspectivas de la Organización** (3.1 puntos) obtuvo una valoración favorable con rasgos de insatisfacciones. Se pudo observar que los resultados han ido mejorando paulatinamente y expresaron en las entrevistas que en la actualidad y en el futuro este centro es de gran utilidad e importancia para la economía del país porque nuestra Revolución siempre ha aspirado a tener en mejor estado las vías, autopistas y calles mayormente del territorio norte de la provincia y sin los obreros y demás personal no son posibles desarrollar, por tanto, los errores que se cometen en la actualidad prolongarán el tiempo para alcanzar los objetivos y lograr obtener el Perfeccionamiento Empresarial, comprometiendo al mismo tiempo el futuro de la organización.

Por su parte la subvariable 4.3 **Comunicación** (2.9 puntos) alcanzó unos de los valores más bajos con respecto a la **Percepción del Funcionamiento del Centro** implicando debilidades en cuanto a la efectividad de los canales formales e informales que facilitan informaciones importantes a lo interno de la organización e influyen en el comportamiento organizacional. Los trabajadores expresaron en las encuestas que las asambleas del centro deben aprovecharse mas para comunicarle informaciones importantes al personal al igual que el debate sistemático con los jefes sobre asuntos laborales porque les permitirá entender mejor a la organización, conocer los resultados, las dificultades, pudimos observar que este aspecto evidentemente está afectando el trabajo porque carece de la organización y la calidad requerida de los espacios destinados para tal efecto. A raíz de estos análisis corroboramos que existe una relación directa con los resultados obtenidos en las variables **Percepción de la Dirección e Integración a la Organización**.

En la subvariable 4.4 **Eficacia** (2.7 puntos) están reflejadas las principales insatisfacciones relacionadas con la **Percepción del Funcionamiento del**

Centro. Los trabajadores valoraron desfavorable la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible, el cumplimiento de las tareas con los parámetros de calidad requeridos en los servicios y la solución adecuada a sus propios problemas por lo que podemos interpretar que estas expresiones se relacionan con los resultados alcanzados en la subvariable **Capacidad de Aprendizaje** que abordaremos a continuación.

La subvariable 4.6 **Capacidad de Aprendizaje** (3.3 puntos) alcanza un valor favorable aunque existen algunas insatisfacciones teniendo en cuenta que los trabajadores plantean que no siempre se cuenta con la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas y en ocasiones se repiten o cometen los mismos errores y permanecen problemas a los que se le pudo dar solución. Se logró observar que destacan que la política de la organización les ha permitido aprender de los errores que se comenten, pero es evidente la necesidad de capacitación, seminarios, cursos, aunque se complejice el nivel de operabilidad en las labores que realizan en determinadas ocasiones.

Las subvariables 4.5 **Capacidad de Adaptación y Autorrenovación** y 4.7 **Trabajo en Equipo** se comportaron de manera semejante ya que las dos obtuvieron un valor de 3.5 puntos, lo cual las sitúa dentro de las principales fortalezas, sin absolutizar, con respecto a la **Percepción del Funcionamiento del Centro**.

Por su parte la subvariable 4.5 **Capacidad de Adaptación y Autorrenovación** (3.5 puntos) es percibida favorablemente por parte de los trabajadores. A través de las técnicas aplicadas expresaron que la organización es capaz de responder a los cambios del entorno de una manera inmediata. En este aspecto muchos trabajadores y dirigentes comentaban y reconocían que el funcionamiento de este centro requiere de un reordenamiento funcional porque desde el Período Especial se afectaron muchas actividades, y otras dejaron de hacerse, eran muy poderosos en equipos para disímiles de acciones y todos se deterioraron y muchos se

paralizaron, después no ha existido disposición de recursos para recuperarlos y transitaron unos cuantos dirigentes que no se sobrepusieron a esas dificultades.

De igual forma la subvariable 4.7 **Trabajo en Equipo** (3.5 puntos) nos indica fortalezas con algunos rasgos de insatisfacción. Los trabajadores plantean que los resultados y el éxito de la organización dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros y la importancia de ayudarse y estimularse unos a otros al trabajar juntos con un fin y objetivos únicos para lograr las metas trazadas. Pudimos comprobar en las observaciones que cuando algún trabajador no puede desarrollar alguna actividad por una u otra razón, otro trabajador de su equipo asume la realización parcial o completa de las tareas, demostrando compañerismo y una buena interacción entre los miembros de la organización. Opinamos que este resultado podemos relacionarlo de alguna manera con el obtenido y analizado anteriormente en la variable 2 **Relaciones Interpersonales**.

Variable 5: Satisfacción con el Trabajo.

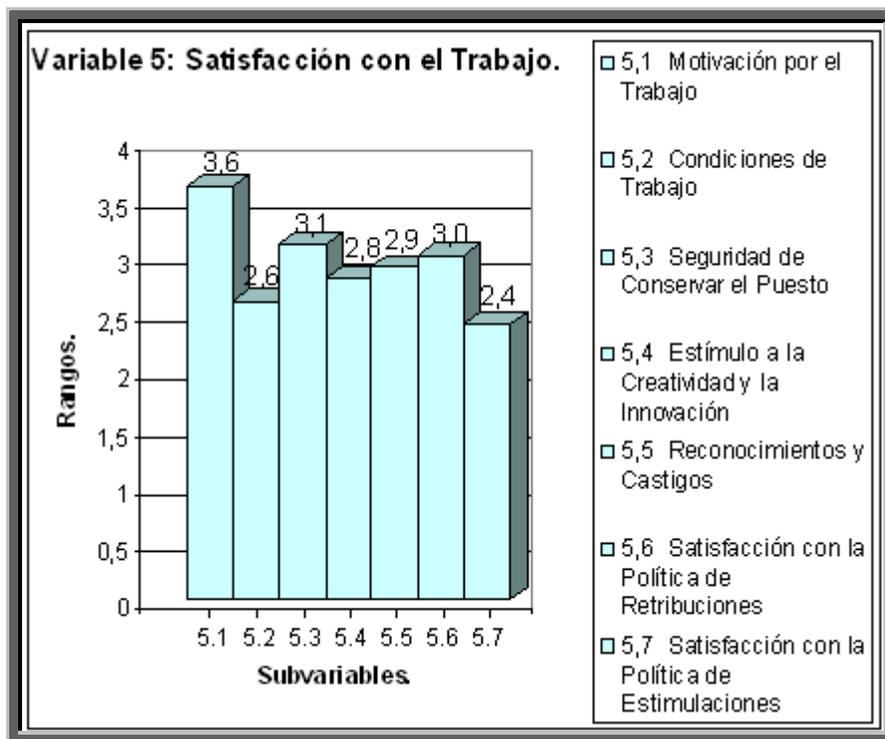
Valor general

2,9

Subvariables	Valores
5.1 Motivación por el Trabajo	3,6
5.2 Condiciones de Trabajo	2,6
5.3 Seguridad de Conservar el Puesto	3,1
5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación	2,8
5.5 Reconocimientos y Castigos	2,9
5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones	3,0
5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones	2,4

Tabla 3.6: Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional. (Fuente: Elaboración Propia).

Gráfico 3.5: Escala Representativa del Comportamiento de las Subvariables. (Fuente: Elaboración Propia).



Como podemos observar la **Satisfacción con el Trabajo** obtuvo la puntuación más baja dentro del estudio diagnóstico, lo que denota fuentes importantes de insatisfacciones de los trabajadores con relación a su trabajo, manifestando a pesar de todo un valor favorable en la subvariable **Motivación por el Trabajo** siendo el más alto de las puntuaciones refiriéndonos a la variable en cuestión.

El estudio de la subvariable 5.1 **Motivación por el Trabajo** (3.6 puntos) constituye una de las fortalezas más significativas de la organización. En las encuestas y observaciones realizadas para profundizar en los resultados cuantitativos del cuestionario aplicado pudimos corroborar que los miembros de la organización a pesar de todas las dificultades se sienten satisfechos con el contenido de trabajo en su puesto, reconociéndolo en algunos trabajadores como uno de los principales motivos en su vida, les gusta lo que hacen. Es oportuno recordar que gran parte de los trabajadores de la brigada poseen un nivel cultural bajo y se sienten motivados de tener un centro de trabajo con este contenido de trabajo y su salario correspondiente. Opinaron que no quieren abandonar su

trabajo a pesar de todas las dificultades que presentan para llevar a cabo las labores que realizan, perciben que existe poca atención al hombre y muchos problemas con las condiciones de trabajo, principalmente para aquellos que se encuentran directamente vinculados a la producción y necesitan ser estimulados para seguir adelante. También los trabajadores señalaron insatisfacciones en su radio de acción relacionadas con las necesidades individuales, con el trabajo en sí mismo, y el estado emocional que imprime la dirección a su sistema de actividad y disposición, para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, por lo que esta motivación antes mencionada se ve limitada.

La subvariable 5.2 **Condiciones de Trabajo** (2.6 puntos) nos indica una cierta debilidad en la organización. Pudimos observar y corroborar que los principales problemas se ven reflejados en que las condiciones de trabajo actuales no se comparan con las de años anteriores, por ejemplo, los medios de trabajo individuales y de uso común se han deteriorado mucho, no se garantiza un adecuado transporte y suficiente para los trabajadores, no cuentan con servicios médicos en la sede pese a la actividad que realizan y a la utilización de químicos para producir el asfalto, los materiales de oficina no son suficientes, no se cuenta con buroses para trabajar producto de la división que sufrió la brigada de la ECI 5 enclavada en el área aledaña a la entidad. Opinaron que su organización no se destaca por garantizar buenas condiciones laborales teniendo en cuenta la labor que realizan evidenciada por la poca y mala calidad de los medios de protección personal como botas y guantes que no resisten el calor diario del trabajo y por tanto su vida útil es muy pequeña a los cuales no se les da respuesta más que una vez al año. Agregaron que aspectos tan importantes como estos afectan directamente la eficiencia, la eficacia y la satisfacción laboral.

La subvariable 5.3 **Seguridad de Conservar el Puesto** (3.1 puntos) obtuvo un valor medio donde indican insatisfacciones relacionadas con los traslados de compañeros para otros puestos sin consulta previa y sin que hayan aprendido a desarrollarlo correctamente, lo que ha provocado que algunos manifiesten inseguridad en su trabajo, expresaron dirigentes de experiencia en el centro que la

dirección ha sido cambiada cada 2 años aproximadamente y la fluctuación laboral se encuentra al 30 % de ausentismo (alta).

Por su parte la subvariable 5.4 **Estímulo a la Creatividad y la Innovación** (2.8 puntos) está indicando debilidades. Los trabajadores valoraron desfavorablemente el poco reconocimiento al trabajo bien hecho, a los espacios de creatividad personal y la innovación como oportunidades para expresar y desarrollar habilidades a través del trabajo.

La subvariable 5.5 **Reconocimientos y Castigos** (2.9 puntos) indica que los trabajadores se manifestaron insatisfechos con la justeza y equidad en las sanciones que se imponen por los errores que se cometen, de forma tal que no contribuyen a educarlos en la mejor manera de realizar su trabajo. Fue demostrado en las entrevistas realizadas y observaciones que no se reconoce el trabajo como debiera ser y que es imprescindible la satisfacción en este aspecto para que exista y se pueda sentir el logro de la Satisfacción Laboral en una organización.

La subvariable 5.6 **Satisfacción con la Política de Retribuciones** (3.0 puntos) obtuvo un valor limítrofe donde existen varias insatisfacciones. Los trabajadores plantearon que no están siendo remunerados adecuadamente o suficientemente en relación a sus esfuerzos y la labor que realizan, opinaron que se hace necesario en una organización como esta el pago por resultados de trabajo. La administración refirió que se está organizando porque esta modalidad lleva mucho más control y exigencias, los mismos destacaron que existe un buen salario con relación a otras instituciones cubanas porque el promedio es de 400 pesos mensual. Respecto al descanso retribuido se organiza un plan de vacaciones anual.

La subvariable 5.7 **Satisfacción con la Política de Estimulaciones** (2.4 puntos) obtuvo el valor más bajo de todas las puntuaciones con respecto a la variable **Satisfacción con el Trabajo** y al cuestionario aplicado. Los trabajadores se muestran descontentos, insatisfechos, señalaron esta debilidad porque consideran

que no se saben conjugar los estímulos materiales y morales con los resultados de trabajos tanto individuales como grupales de una forma justa y adecuada acordes a la labor que realizan. En las entrevistas y observaciones percibimos en reiteradas ocasiones expresiones como: *"esto está muy frío", "ya no es como antes", "hace tiempo que no se reconocen ni a los destacados"*. Los trabajadores que llevan más tiempo en la empresa explicaron que en años anteriores se estimulaba al trabajador con más frecuencia, se entregaban reservaciones, esto comenzó a disminuir y ya desapareció e incluso no era solo para los destacados sino para todos aquellos que merecieran que el cumplimiento de su trabajo fuera reconocido.

3.5- Resumen de los Protocolos de Entrevista Grupal.

Entrevista grupal # 1.

Para iniciar la entrevista el coordinador recordó a todos los compañeros pertenecientes a la brigada el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional aplicado anteriormente y la investigación que se viene realizando retomando nuevamente su participación y de esta forma profundizar en los resultados del cuestionario.

Para iniciar las intervenciones se les preguntó cuál o cuáles habían sido las preguntas que más le habían llamado la atención del cuestionario anterior y otras preocupaciones y criterios que podían aportar sobre la satisfacción laboral y su organización de forma general.

Comenzaron diciendo que el principal problema que existe de forma general es que no hay atención al hombre, que no hay nadie que se reúna con ellos para explicarle aunque sea sus resultados de trabajo y lo que aportan y no hay nadie que responda a todos los problemas que presentan, y esto les hace mucha falta.

Plantean que los carros que hay para su transportación están muy deterioradas, casi siempre están rotas lo cual provoca que lleguen cansados a sus hogares después de culminar sus jornadas laborales y antes de comenzar las mismas.

Los pocos materiales de trabajo están deteriorados y en muchas ocasiones se arriesgan su vida para hacer las cosas como por ejemplo con la manipulación del

asfalto caliente, necesitan guantes y botas que cumplan con los requisitos de calidad propios de su trabajo.

Ya no saben lo que es seleccionar al destacado, hace años, eso antes funcionaba pero ya el sindicato no se ocupa de eso, ni se celebran cumpleaños colectivos y por tanto no saben tampoco que es un estímulo hace mucho tiempo y trabajan sin descansar.

Se encuentran muy insatisfechos y a la vez desmotivados porque tampoco tienen el espacio donde plantear los problemas y cuando lo han planteado les responden que: *si no les cuadra que pidan la baja*, ya hace más de 1 año que no le dan ropa de trabajo.

Cuando se accidentan tienen que esperar a que aparezca alguno de los camiones o carros de la entidad para que se es lleve al hospital ya que no cuentan con gabinete médico. El baño está en muy malas condiciones, presentan problemas con el agua y es una letrina para ambos sexos que además es utilizada por los compañeros de la ECI 5 enclavada en las zonas aledañas a la entidad. Para comunicarse en casos de urgencia con el exterior no cuentan con teléfonos pues en este lugar no existe cobertura según los especialistas de ETECSA aun que en el 2008 y 2009 los obreros realizaron jornadas de trabajo voluntario limpiando áreas cercanas a las lomas para que un equipo de trabajo comenzara a colocar los postes que asegurarían en servicio telefónico lo cual no se ha comenzado a efectuar hasta la fecha.

No se les realizan chequeos médicos con frecuencia pese a que trabajan con productos dañinos para su salud, pero para donar sangre siempre son los primeros.

Opinan que algunos dirigentes deben ser cambiados, manifestaron criterios negativos y los cuestionan, no los atienden y tampoco se sienten protagonistas en los resultados de trabajo y ellos son los que construyen las obras.

Refieren que el salario es poco, no satisface sus necesidades, opinan que ellos aportan muchísimo dinero y cobran muy poco. Cuando van a mover a algún trabajador a veces no saben para que es. Expresaron que ellos son como una

familia pero cada día tienen más insatisfacciones. Necesitan mucha información y mejorar la comunicación porque todos son hombres y están dispuestos a seguir trabajando pero les hace falta que cambien muchas cosas.

Para finalizar la entrevista se les pidió que resumieran a través de una lluvia de ideas las fortalezas y las debilidades a su consideración a raíz de todo lo planteado anteriormente.

- Reconocen como *fortalezas* que les garantizan la transportación para sus hogares cada día a pesar que los carros son muy incómodos y que algunos viven a más de 17 Km. de su trabajo lo cual provoca que siempre comiencen la jornada de trabajo con agotamiento. Además expresan que ha pesar de las dificultades se mantienen trabajando porque consideran de gran importancia para el país la labor que realizan.
- Señalan como *debilidades* fundamentales la poca estimulación moral y material, deficientes condiciones de trabajo y que el salario no se corresponde con la labor que realizan.

Entrevista grupal # 2.

El grupo de trabajadores y dirigentes que participaron, mayormente de la dirección plantearon de forma general que en la brigada se lleva un control de las tareas que son más significativas. En cada área el jefe es el que lleva ese control, hay unos que controlar mejor las tareas que otros donde además no existe un personal con suficiente nivel de dirección para garantizar el control y la ejecución de las tareas. Explicaron que la mayoría de los dirigentes no están calificados y casi todos son técnicos medios. No hay un nivel de dirección favorable, la experiencia es limitada. Son nombrados hace pocos meses y no existe un sistema diseñado para prepararlos y capacitarlos en cuanto al trabajo que realizan. Anteriormente se daban cursos de Herramientas de Dirección organizados por la provincia pero ya estos no se imparten.

Opinaron que el estilo de dirección es espontáneo, cada uno tiene el suyo, no predomina la participación, predomina el estilo ordeno y mando y en algunos

casos autoritario, las dificultades se solucionan mediante la toma de decisiones a alto nivel. Hay confianza en algunos dirigentes más que en otros porque han demostrado más responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas.

Las relaciones jefe subordinados no son malas, los que tienen más tiempo, más experiencia han consolidado una mejor relación, no es óptima, hay cosas que deben superar como por ejemplo aplicar el método democrático participativo en la toma de decisiones, en la solución de los problemas, se necesita organización en todo.

Se desarrollan asambleas mensuales, matutinos dos veces al mes. En cuanto a la información existen sus dificultades porque hay muchos intermediarios y hay directivos que no le dan la importancia que requiere y esto desfavorece el entendimiento y sin esto no hay sentido de pertenencia. La motivación está limitada porque les gusta lo que hacen pero opinan que ya no es como antes, antes se ropa y medios de mejor calidad. El funcionamiento del centro requiere de un reordenamiento funcional, el período especial afectó actividades que dejaron de hacerse, éramos muy poderosos en equipos para disímiles de actividades y todo se deterioró, se paralizó y después no se dispuso de recursos para recuperar eso, transitaron unos cuantos dirigentes que tampoco lo mantuvieron ni se sobrepusieron a esas dificultades. Hoy la provincia cuenta solamente con 2 de sus 4 plantas en funcionamiento y no tenemos parque de camiones para la pavimentación de nuestras calles, tenemos que esperar a que la provincia envíe sus camiones, gastando demasiado petróleo para poder producir, además no tenemos cargador para ligar los áridos que utilizamos y también tenemos que esperar a que nos manden uno con chofer incluido.

En cuanto a la percepción de las reuniones no existe una adecuada organización y calidad, falta técnica, concientización de los problemas y también mucha preparación para enfrentarlos.

Consideran que la empresa es de suma importancia para el país ya que aspiramos a tener en el futuro en un mejor estado nuestras vías y carreteras para favorecer la economía del país y que nuestros autos duren más, asunto que sin nosotros no son posibles desarrollar, tendremos que convertirnos en una brigada

productora. Los errores que se cometen en la actualidad prolongan el tiempo para alcanzar los objetivos y alcanzar el Perfeccionamiento Empresarial. No existe un plan de capacitación, no se imparten seminarios ni cursos de nada.

El nivel de producción está por debajo de la fuerza laboral, lo limitan los equipos, el aprovechamiento organizativo desde la base, en las obras específicamente. Los gastos se van por encima de los ingresos. Se hace necesario mejorar el sistema de información y control. Existe solamente el reconocimiento moral verbal, no existe reconocimiento material y en estos momentos no se puede retomar lo que se hacía anteriormente teniendo en cuenta las condiciones que atraviesa el país.

El reglamento disciplinario se ha leído y lo conocen todos los trabajadores. Las condiciones de trabajo no son idóneas, no hay pequeña mecanización, faltan muchos medios operantes, en las oficinas no cuentan con las condiciones mínimas para efectuar el trabajo de papeles y contables con efectividad y no cuentan con insumos para adquirir materiales de oficina, hay limitación de baterías, por lo que se afecta grandemente el transporte.

3.6- DIAGNÓSTICO INTEGRADOR.

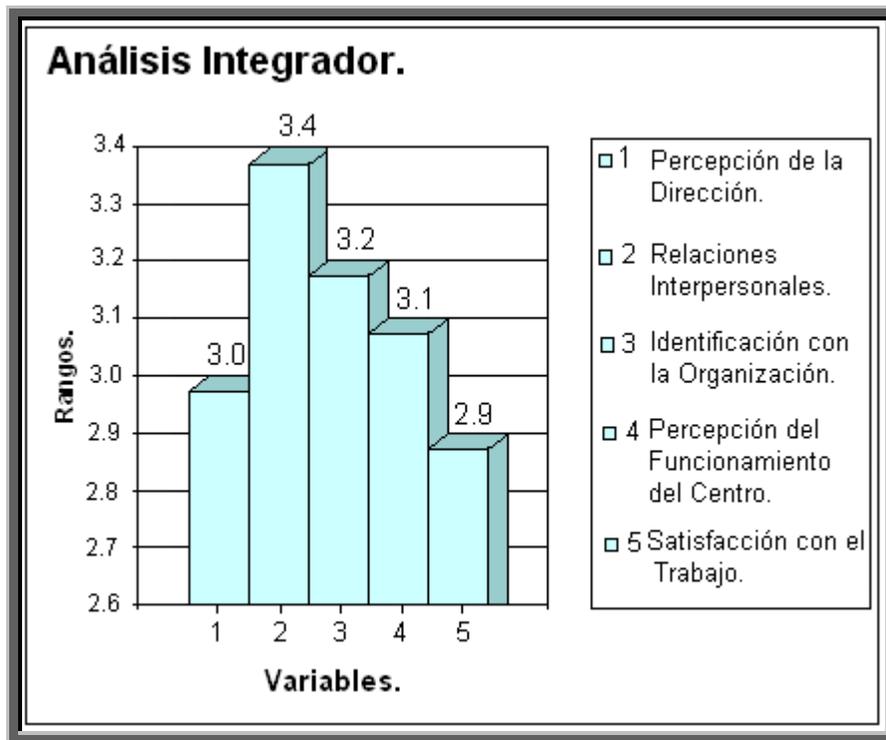
Seguidamente mostramos el **Diagnóstico Integrador** con los resultados generales alcanzados, dando inicio por la calificación cuantitativa expresada en cada una de las variables investigadas, incluyendo los análisis cualitativos de las diferentes técnicas aplicadas como fueron por ejemplo: las entrevistas semiestructuradas y la observación unificadas por un proceso de triangulación final de toda la información recopilada durante todo el proceso de investigación.

Variables del Diagnóstico Organizacional. (Versión Reducida)

No.	Variables	Valor general
1	Percepción de la Dirección	3.0
2	Relaciones Interpersonales	3.4
3	Identificación con la Organización	3.2
4	Percepción del Funcionamiento del Centro	3.1
5	Satisfacción con el Trabajo	2.9

Tabla 3.7: Resultados Generales del Cuestionario Diagnóstico Organizacional. (Fuente: Elaboración Propia).

Gráfico 3.6: Escala Representativa del Comportamiento de las 5 Variables. (Fuente: Elaboración Propia).



Como hemos podido observar en el análisis de los resultados por variables y subvariables se evidenciaron importantes fuentes de insatisfacción de los trabajadores con respecto al funcionamiento de la organización que están marcando debilidades de la empresa sobre las cuales se debe trabajar en aras de

elevar el nivel de desarrollo organizacional, es válido reconocer que existe una ligera satisfacción en algunos aspectos que se hace necesario mantener y fortalecer.

Una de las principales fuentes de satisfacción la podemos asociar a las Relaciones Interpersonales que se establecen en el centro, tanto a lo interno de los grupos de trabajo y en una menor medida entre los diferentes departamentos, fortaleciendo esta relación positiva el trabajo en equipo y el estrecho vínculo interpersonal que existe entre los miembros de los grupos .Los trabajadores se apoyan y colaboran entre sí para enfrentar las dificultades que se presentan en la ejecución de sus funciones, siendo vital el aporte de aquellos que poseen una mayor experiencia.

Reclaman los espacios formales e informales donde puedan compartir con todos los trabajadores y se les brinden informaciones y explicaciones sobre los resultados de trabajo y las principales dificultades que hoy presenta la brigada.

Existen desacuerdos con los canales de información, los trabajadores sienten la necesidad de estar informados sobre temas importantes relacionadas con el trabajo y manifiestan criterios desfavorables acerca de la organización del trabajo considerando muchos que hay cosas que pueden mejorar si se organizan internamente.

Se obtuvo una alta valoración respecto al Sentido de Pertenencia al Grupo donde apreciamos una estrecha relación con las Relaciones Interpersonales específicamente con las Relaciones individuo – Individuo, a nuestro modo de ver, ello permite percibir que de manera general los trabajadores entrevistados u observados mostraron y/o expresaron satisfacción con sus grupos de trabajo y deseo de continuar con sus compañeros y valoran como algo bueno pertenecer a sus grupos y a la empresa porque consideran que son muy importantes para el desarrollo de las obras sociales del país.

Existe una relación directa con los resultados obtenidos en las variables Percepción de la Dirección e Integración a la Organización ya que las debilidades percibidas en cuanto a la efectividad de los canales formales e informales que facilitan informaciones importantes al personal a lo interno de la organización influyen en el comportamiento organizacional, las asambleas del centro deben aprovecharse más para comunicarle informaciones importantes al personal, al igual que el debate sistemático con los jefes sobre asuntos laborales porque les permitirá entender mejor a la organización, conocer los resultados, las dificultades, aspectos que evidentemente se ven afectados porque carecen de la organización y la calidad requerida de los espacios destinados para tal efecto.

La Percepción de la Dirección demostró insatisfacciones en cuanto a la Confianza en la Dirección refiriendo los mayores problemas en las respuestas que dan los dirigentes ante las reclamaciones que se le plantean no siempre evidencian justicia e imparcialidad en las soluciones y además perciben que existen personas en el centro a los que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos, expresando también que entre ellos deben ser más unidos.

En cuanto a la valoración que tienen los trabajadores acerca del Funcionamiento actual de su organización señalaron como una de las principales debilidades la comunicación y la eficacia, hay muchos intermediarios y las informaciones acerca de temas importantes y preocupaciones sobre asuntos laborales que no se transmiten a los trabajadores cuando debe ser y como debe ser, algunos opinan que se encuentran trabajando en base a mejorar esa deficiencia.

Sienten insatisfacciones en cuanto a las Perspectivas de la Organización, la Eficiencia y la Capacidad de Aprendizaje, los trabajadores opinaron que muchas de las dificultades se pueden solucionar internamente a pesar de conocer la situación por la que está pasando el país y consideran que su centro es útil e importante, que ellos no siempre cuentan la experiencia necesaria para hacer el trabajo y esto los lleva a cometer errores pero reconocen que tienen que ser más eficientes.

La Capacidad de Adaptación y Autorrenovación fue percibida favorablemente por parte de los trabajadores expresaron que la organización es capaz de responder a los cambios del entorno de una manera inmediata. En este aspecto muchos trabajadores y dirigentes comentaban y reconocían que el funcionamiento de este centro requiere de un reordenamiento funcional porque desde el Período Especial se afectaron muchas actividades, y otras dejaron de hacerse, eran muy poderosos en equipos para disímiles de acciones y todos se deterioraron y muchos se paralizaron, después no ha existido disposición de recursos para recuperarlos y transitaron unos cuantos dirigentes que no se sobrepusieron a esas dificultades.

La Satisfacción con el Trabajo obtuvo la puntuación más baja dentro del estudio diagnóstico, lo que denota fuentes importantes de insatisfacciones de los trabajadores con relación a su trabajo, manifestando a pesar de todo un valor favorable acerca de la Motivación por el Trabajo constituyendo una de las fortalezas más significativas de la organización.

Los miembros de la organización a pesar de todas las dificultades se sienten satisfechos con el contenido de trabajo en su puesto, reconociéndolo parcialmente en la muestra como uno de los principales motivos en su vida, les gusta lo que hacen, perciben que existe poca atención al hombre y muchos problemas con las condiciones de trabajo e insatisfacciones con Política de Estimulaciones por lo que se evidencia que esta motivación antes mencionada se ve limitada.

Los trabajadores se muestran descontentos, insatisfechos, señalaron esta debilidad porque consideran que no se saben conjugar los estímulos materiales y morales con los resultados de trabajos tanto individuales como grupales de una forma justa y adecuada acordes a la labor que realizan. Percibimos en reiteradas ocasiones expresiones como: *"esto está muy frío", "ya no es como antes", "hace tiempo que no se reconocen ni a los destacados"*. Los trabajadores que llevan más tiempo en la empresa explicaron que en años anteriores se estimulaba al trabajador con más frecuencia, les entregaban reservaciones en campismos u otros centros recreativos entre otras opciones, esto comenzó a disminuir y ya

desapareció e incluso no era solo para los destacados sino para todos aquellos que merecieran que el cumplimiento de su trabajo fuera reconocido.

De forma general se plantean una serie de elementos sobre los cuales se debe continuar trabajando para contrarrestar las principales debilidades de la brigada territorial.

CONCLUSIONES.

- Luego de llevar a cabo la triangulación de las técnicas empleadas y dándole respuesta a los objetivos trazados en nuestra investigación, podemos decir que; el estado actual del funcionamiento de la organización de manera general muestra una ligera satisfacción por parte de los trabajadores con la presencia de fuentes importantes de insatisfacción, resaltando una marcada inconformidad con la Política de Estimulaciones, las Condiciones de Trabajo y la Eficacia llevada a cabo por la brigada y como aspectos positivos las Relaciones Interpersonales y la Motivación por el Trabajo.
- A continuación presentamos las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización objeto de estudio a partir de los resultados de las técnicas aplicadas.

Fortalezas:

- Se demuestran adecuadas relaciones individuo – individuo.
- Se evidencia el trabajo en equipo y sentido de pertenencia de los trabajadores dentro de los grupos laborales.
- Existe confianza en los trabajadores a la hora de asignarle las tareas.
- Existe motivación por el trabajo.

Debilidades:

- Alto grado de insatisfacción por parte de los miembros de la organización con la Política de Estimulaciones.
- Tendencia a valorar la atención al hombre como una política en decadencia.
- Deficientes canales de información y comunicación de los directivos a los trabajadores.

- Poca organización y control para responder a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.
- Los trabajadores reclaman los espacios formales e informales donde puedan compartir todos y se les brinden informaciones y explicaciones sobre los resultados de trabajo y las principales dificultades que hoy presenta la organización.
- Los trabajadores consideran que la política salarial no es suficiente y que no satisface sus necesidades individuales al 100 %.
- No existe un plan de capacitación tanto para los dirigentes como para los trabajadores.

RECOMENDACIONES.

A partir del análisis del funcionamiento de la organización y de las principales fortalezas y debilidades encontradas a través del diagnóstico organizacional, estimamos conveniente proponer a la Dirección de la Organización una serie de recomendaciones a modo de acciones a llevar a cabo con el propósito de elevar los niveles de funcionamiento de la organización y la satisfacción de sus trabajadores.

- Continuar fomentando las buenas relaciones individuo – individuo, y el trabajo en equipo.
- Revisar la Política de Estimulaciones.
- Retomar costumbres de la organización con gran influencia en la motivación de los trabajadores: reconocimientos morales y materiales.
- Potenciar las actividades recreativas creando espacios de intercambio, de emulación y con creatividad, donde participen de conjunto los directivos y los subordinados.
- Establecer un sistema de atención al hombre que permita actuar proactivamente a los problemas.
- Explorar la viabilidad de la creación de otras vías para la comunicación formal dentro del centro, como pueden ser murales informativos, pancartas, afiches, asambleas, reuniones, debates sobre temas de interés etc.
- Perfeccionar el desarrollo de los matutinos y los espacios donde se le brindan informaciones importantes al personal.
- Establecer un sistema de trabajo diario que permita conocer los resultados y las incidencias con las posibles soluciones inmediatas para cumplir satisfactoriamente los objetivos de trabajo.
- Revisar la posibilidad de establecer un plan de capacitación tanto para los dirigentes como para los trabajadores.

- Realizar un Diagnóstico Organizacional en las demás brigadas de pavimentación de la provincia para conocer su estado y funcionamiento actual en relación a estas y otras cuestiones de interés.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Ávila, A. (2005). *“Elaboración de un Cuestionario de Diagnóstico Organizacional”*. Tesis de Maestría: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
2. _____ (2005). *“Manual Práctico para la Utilización del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (DO)”*. Facultad de Psicología: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
3. Ávila, A. y Medina, A. (2001). *“Desarrollo Organizacional. Una visión desde la Psicología Organizacional”*. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
4. _____ (2005). *“Principales Alternativas Metodológicas en el Abordaje Socio – Psicológico de las Organizaciones Laborales. Diagnóstico Organizacional e Intervención”*. Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II. La Habana: Editorial Félix Varela.
5. Beer, M. y B. Spector. (1993). *“Organizational Diagnosis: its Role in Organizational Learning”*. Journal of counseling and Development. July/August, Volumen 71. Universidad de Costa Rica: Base de Datos temática.
6. Benítez, D. (2005). *“Diagnóstico Organizacional de una Entidad Bancaria”*. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
7. Brito, J. (2005). *Diseño de un Programa de Gestión del Potencial Humano en Correos de Cuba*. Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana.
8. Corral, R (2003). *Historia de la Psicología. Apuntes para su estudio*. La Habana: Félix Varela.
9. Díaz, M. (2005). *“La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología”*. Tesis Doctoral: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
10. _____ (2005) *“Reflexiones sobre el Campo de la Psicología de las Organizaciones. Por el Desarrollo del Potencial Humano de la*

- Organización*". En Selección de Lecturas de Psicología Organizacional I, Editorial Félix Varela, La Habana.
11. García, E. (2007). "*Diagnóstico Organizacional de una UEB perteneciente a la Empresa Transportadora de Combustible del CUPET*". Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
 12. Gómez, Y. (2007). "*Diagnóstico Organizacional de una escuela primaria en el municipio San Miguel del Padrón*". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
 13. Hernández, L. (2008). "*Diagnóstico Organizacional de la Empresa "A" perteneciente a la Corporación CIMEX S.A.*" Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
 14. Hernández – Sampier, R. (2000). "*Metodología de la Investigación*". Segunda edición. Santiago de Cuba: Empresa Gráfica Haydee Santamaría.
 15. Katz, D. y Kahn, R. (1986). "*Psicología Social de las Organizaciones*". México: Trillas.
 16. Lafita, C. "*Los desafíos de la psicología del trabajo cubana*" Consultado en http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/especiales/trabajo-cuba/seguridad_y_salud/desafio el 9 de febrero de 2009.
 17. Martínez, M. y Vázquez, M. (2004). "*Psicología Organizacional*". Selección de Lecturas. La Habana: Félix Varela.
 18. Medina, A. y Ávila A. (2002). "*Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional*". Vol. 19, No. 3, 2002. Revista Cubana de Psicología.
 19. Meza, A. y Carballada, P. (2003). "*El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*" Consultado en <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>; 9 de febrero 2009.
 20. Muchinsky, P. M. (1994): "*Psicología Aplicada al Trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*". España: Ed. Desclée de Brouwer, S.A.

21. Peiró, J. M. (2004). *“Psicología de la Organización”*. La Habana: Félix Varela.
22. Raineri, A. y A. Martínez. (1997). *“Diagnóstico organizacional. Un enfoque estratégico y práctico”*. Universidad de Chile: Editorial Academia.
23. Ramírez, Guerra Carlos (1999). *El Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Universidad de Chile.
24. Reyes, D. (2007).” *Diagnóstico Organizacional en el Hotel Panamericano Resorte*”. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
25. Reyes, D. y Rosabal, H. (2007) *“Disciplina laboral en Cuba” Consultado en <http://www.bohemia.cu/2007/05/09/encuba/1-ministro-trabajo.html>* el 9 de febrero de 2009.
26. Robbins, S. (1998). *“Comportamiento Organizacional”*. México: Prentice - Hall.
27. Rodríguez, D. (1999). *“Diagnóstico organizacional”*. 3era edición. México: Alfa Omega: Grupo Editor.
28. Rodríguez, R. (2007). *“Diagnóstico Organizacional de la Casa Matriz de una empresa perteneciente al Ministerio del Azúcar”*. Trabajo de Diploma: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
29. Schaarschmidt, U. y de Prado, R. (2002). *“Introducción a la Psicología del Trabajo”*. La Habana: Félix Varela.
30. Schein, E. H. (1982). *“Psicología de la Organización”*. México: Prentice Hall.
31. _____ (2002). *“La cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica”*. La Habana: Félix Varela.
32. Smith, I. (2000). *“La Psicología del Trabajo en Cuba”*. En Revista Interamericana de Psicología, Vol.34, # 2, pp. 71-82.
33. Smith, I. y Moros, H. (2004). *“La Psicología Organizacional: concepción y desarrollo”*. En Selección de Lecturas de Psicología Organizacional I. La Habana: Félix Varela.

34. Stoner, J. (2005). *“Administración”*. Quinta edición. Cuba: Impresiones Alejo Carpentier.
35. Vanegas, C. (2008) *“El abuso emocional en el trabajo”* Consultado en cmoraarrobapostgrado.uc.edu.ve el 14 de noviembre de 2008.
36. Yescas, O. (2003). *“Teoría y método del diagnóstico organizacional”*. Consultado en www.monografias.com el 9 de febrero de 2009.

ANEXO # 1.

**BRIGADA TERRITORIAL
PAVIMENTACIÓN YAGUAJAY.**

Carta Circular 2/10

DIRECCIÓN.

A: JEFES DE ÁREAS, DIRIGENTES Y DEMÁS PERSONAL.

REF: PROYECTO DE ELABORACIÓN DEL “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
Compañeros (as):

Con el propósito de dar un paso de avance más en el reordenamiento Organizacional de nuestra Brigada, hemos decidido proceder a la elaboración del “Diagnostico Organizacional”, que no se trata de un simple ejercicio mental sino del primer paso en el largo y complejo proceso de elevar nuestra labor hacia niveles superiores de organización empresarial.

Este diagnostico nos prepara para mejorar nuestro proceso de Perfeccionamiento Empresarial, lo que constituye la meta a la cual debemos aspirar todas las instituciones productiva de nuestro país.

El mismo será orientado y asesorado por un estudiante de la Universidad de la Carrera de Psicología perteneciente a la SUM Simón Bolívar de nuestro municipio, para lo cual pedimos la mayor consideración y apoyo por parte de todos nuestros dirigentes y demás trabajadores.

Sin más los saluda.

Norberto Castillo Rodríguez.

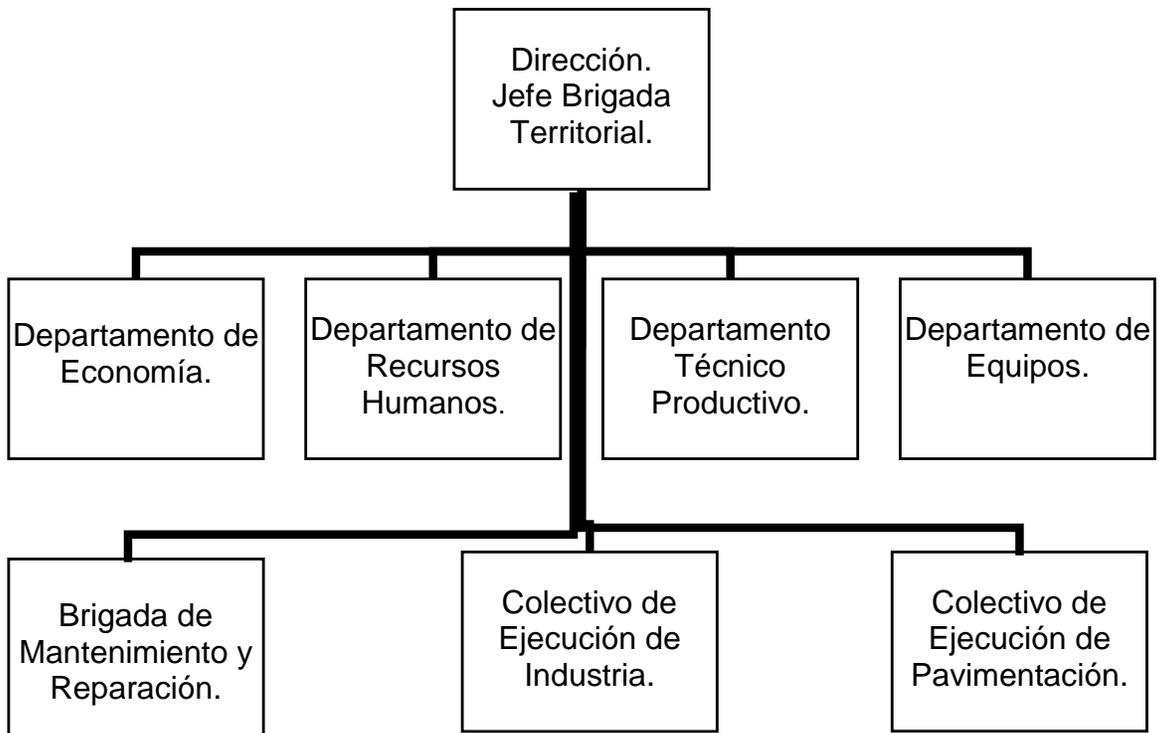
Jefe de Brigada Territorial

De Pavimentación Yaguajay.

ANEXO # 2.

ORGANIGRAMA.

Brigada Territorial de Pavimentación Yaguajay.



ANEXO # 3.

GUÍA PARA LA DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (Versión Reducida).

A través de la observación, el análisis documental y la entrevista a personas claves de la organización objeto de estudio, deberá recogerse la mayor cantidad de información posible siguiendo los puntos propuestos en esta guía.

1. Características Generales.
2. Nombre de la organización:
 - Sector.
 - Ministerio.
 - Actividad fundamental.
 - Misión.
 - Visión.
 - Valores.
 - Objetivos estratégicos.
3. Lugar de ubicación
 - Municipio.
 - Dirección de la Organización.
 - Teléfono.
 - Persona de Contacto y localización.
4. Estructura jerárquica y funcional de la Organización.
5. Tipo de Administración.
6. Modelo de gestión implantado.
7. Organigrama.
8. Descripción de la membresía de la Organización.
 - Número de personas que la integran.
 - Composición de género (Número de mujeres y hombres, % del total que representan).
 - Composición generacional (Número de jóvenes mujeres y hombres, % del total que representan).

- Composición de raza (Número de blancos, negros y mulatos).
- Composición ideológica (Número de militantes UJC, PCC y afiliación religiosa, % del total que representan).
- Composición ocupacional (Profesionales, Técnicos, Administrativos, Obreros).
- Número de dirigentes y caracterización atendiendo a variables anteriores.

9. Descripción general de los aspectos físicos y ambientales de la Organización.

- Tamaño (edificación, composición)
- Moderna (Construcción, tecnología)
- Conservación (Estado y mantenimiento constructivo)
- Condiciones de Trabajo (Iluminación , ruido, ventilación)
- Imagen (uniforme, logo, colores, comunicación, transportación)

10. Facilidades con que cuentan los miembros de la Organización.

- Comedor y condiciones en que funciona
- Alimentación
- Gabinete médico
- Salas de descanso
- Otras

11. Breve historia de la Organización.

Surgimiento, permanencia del perfil profesional, cambios y reestructuraciones; unidades en otras regiones; estabilidad del personal de dirección; estabilidad del personal de trabajo: fluctuación, ausentismo y otros indicadores de disciplina laboral.

12. Relaciones de la Organización con el entorno

- Con el entorno específico (casa matriz, clientes, proveedores, etc.)
- Con el entorno general (sociedad y comunidad en la que está enclavada).

ANEXO # 4.

Facultad de Psicología
Universidad de La Habana.

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Versión Reducida).

Instrucciones:

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

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

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

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

Muchas gracias por tu colaboración.

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

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

1. En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva alcanzar mejores resultados en el trabajo.
2. En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.
3. Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.
4. He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.
5. Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.
6. Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.
7. La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.
8. Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.
9. Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.
10. La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.
11. En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.

12. Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.
13. Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.
14. La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.
15. Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.
16. La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.
17. En la planeación de nuestro trabajo no se tienen en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.
18. En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.
19. Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.
20. En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.
21. En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.
22. Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.
23. El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.
24. Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.
25. Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.
26. En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.
27. Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.

28. Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.
29. En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.
30. En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.
31. Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.
32. En mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.
33. Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.
34. En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.
35. Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.
36. Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.
37. En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.
38. La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.
39. Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.
40. Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.
41. Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.
42. Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.
43. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.
44. Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.

45. Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.
46. Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.
47. La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.
48. Considero buenas mis condiciones de trabajo.
49. Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.
50. Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.
51. Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.
52. La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.
53. Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.
54. Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.
55. Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.
56. Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.
57. Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.
58. Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.
59. Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.
60. A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.
61. Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.
62. Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.

63. En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.
64. En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.
65. Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.
66. Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.
67. Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.
68. Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.
69. Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.
70. Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.
71. Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.

B) Datos Generales:

72. Sexo: ____ 73. Edad: ____ 74. Estado civil: Soltero(a) ____ Casado(a) ____ Otro: ____
75. Escolaridad: 6to grado __ 9no grado __ Bachiller __ Técnico Medio __ Universitaria __ Otra __
76. Estado de salud general: Buena ____ Regular ____ Mala ____
77. Experiencia laboral: _____ (años)
78. Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____ (años)
79. Categoría Ocupacional: Obrero __ Técnico __ Profesional __ Dirigente __ Servicios __ Otros: ____ ¿Cuál? _____

4.1 CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

HOJA DE RESPUESTA

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

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

B) Datos Generales:

72. Sexo: ___ 73. Edad: ___ 74. Estado civil: Soltero(a) ___ Casado(a) ___ Otro: ___
75. Escolaridad: 6to grado ___ 9no grado ___ Bachiller ___ Técnico Medio ___ Universitaria ___ Otra ___
76. Estado de salud general: Buena ___ Regular ___ Mala ___
77. Experiencia laboral: _____ (años)
78. Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____ (años)
79. Categoría Ocupacional: Obrero ___ Técnico ___ Profesional ___ Dirigente ___ Servicios ___ Otros: ___ ¿Cuál? _____

4.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL CUESTIONARIO
CALIFICACIÓN POR ITEMS

ÍTEMS	Sumatoria Promedio	
	ΣCS_n	CTI
1	168	3,000
2	152	2,714
3	192	3,429
4	120	2,143
5	181	3,232
6	167	2,982
7	184	3,286
8	168	3,000
9	138	2,464
10	172	3,071
11	154	2,750
12	184	3,286
13	207	3,696
14	154	2,750
15	199	3,554
16	203	3,625
17	174	3,107
18	169	3,018
19	141	2,518
20	202	3,607
21	239	4,268
22	206	3,679
23	179	3,196
24	198	3,536
25	147	2,625
26	137	2,446
27	177	3,161
28	167	2,982
29	168	3,000
30	186	3,321
31	179	3,196
32	176	3,143
33	184	3,286
34	199	3,554
35	215	3,839
36	185	3,304

37	181	3,232
38	176	3,143
39	152	2,714
40	158	2,821
41	176	3,143
42	168	3,000
43	185	3,304
44	204	3,643
45	147	2,625
46	217	3,875
47	198	3,536
48	148	2,643
49	173	3,089
50	198	3,536
51	176	3,143
52	153	2,732
53	165	2,946
54	161	2,875
55	132	2,357
56	183	3,268
57	159	2,839
58	186	3,321
59	207	3,696
60	189	3,375
61	172	3,071
62	166	2,964
63	147	2,625
64	188	3,357
65	162	2,893
66	155	2,768
67	166	2,964
68	171	3,054
69	146	2,607
70	173	3,089
71	205	3,661

Donde:

$\sum CS_n$ = sumatoria total en el ítems

$\sum \sum CS_n$ = sumatoria de las calificaciones totales por ítems por subvariable.

CTS_v = calificación total en la subvariable (promedio) = $\sum CTI$ / número de ítems x número de sujetos

4.3 CALIFICACIÓN POR SUBVARIABLES.

Subvariable	P	ΣCS_n	P	ΣCS_n	P	ΣCS_n	$\Sigma \Sigma CS_n$	CTV
Satisfacción con el Centro	1	168	30	186	59	207	561	3,3
Seguridad de Conservar el Puesto	2	152	31	179	60	189	520	3,1
Confianza en los Trabajadores	3	192	32	176	61	172	540	3,2
Estímulo. a la Creatividad. y la Innovación.	4	120	33	184	62	166	470	2,8
Perspectivas de la organización	5	181	34	199	63	147	527	3,1
Sentido de Pertenencia al Grupo	6	167	35	215	64	188	570	3,4
Supervisión	7	184	36	185	65	162	531	3,2
Integración a la Organización	8	168	37	181	66	155	504	3,0
Comunicación	9	138	38	176	67	166	480	2,9
Información	10	172	39	152	68	171	495	2,9
Eficacia	11	154	40	158	69	146	458	2,7
Estilo de Dirección	12	184	41	176	70	173	533	3,2
Trabajo en Equipo	13	207	42	168	71	205	580	3,5
Relaciones Jefe – Subordinados	14	154	43	185			339	3,0
Motivación por el Trabajo	15	199	44	204			403	3,6
Colaboración – Competencia	16	203	45	147			350	3,1
Capacidad de Adaptación y Autorrenovación	17	174	46	217			391	3,5
Capacidad de Aprendizaje	18	169	47	198			367	3,3
Condiciones de Trabajo	19	141	48	148			289	2,6
Eficiencia	20	202	49	173			375	3,3
Relaciones individuo – individuo	21	239	50	198			437	3,9
Proyección	22	206	51	176			382	3,4
Satisfacción con la Política de Retribuciones	23	179	52	153			332	3,0
Relaciones intergrupales	24	198	53	165			363	3,2
Confianza en la Dirección	25	147	54	161			308	2,8
Satisfacción con la Política de Estimulaciones	26	137	55	132			269	2,4
Competencias de los Directivos	27	177	56	183			360	3,2
Reconocimientos y Castigos	28	167	57	159			326	2,9
Participación	29	168	58	186			354	3,2

Donde:

$\Sigma \Sigma CS_n$ **Subvariable n** = sumatoria de las calificaciones totales por ítems para cada subvariable.

$\Sigma \Sigma \Sigma CS_n$ **x Subvariables** = suma de las sumatorias de las calificaciones totales por ítems para cada subvariable.

CTV = calificación total de la variable

$CTV = \Sigma \Sigma \Sigma CS_n$ x Subvariables / número total de ítems de todas las subvariables que se incluyen en la variable general.

4.4 CALIFICACIÓN POR VARIABLES.

No.	Variables	$\sum\sum CSn$ Subvariable 1	$\sum\sum CSn$ Subvariable 2	$\sum\sum CSn$ Subvariable 3	$\sum\sum CSn$ Subvariable 4	$\sum\sum CSn$ Subvariable 5	$\sum\sum CSn$ Subvariable 6	$\sum\sum CSn$ Subvariable 7	$\sum\sum CSn$ *Subvariable	CTV
1	Percepción de la Dirección	308	531	339	533	360			2071	3.0
2	Relaciones Interpersonales	437	363	350					1150	3.4
3	Identificación con la Organización	540	570	382	354	495	504	561	3406	3.2
4	Percepción del Funcionamiento del Centro	375	527	480	458	391	367	580	3178	3.1
5	Satisfacción con el trabajo	403	289	520	470	326	332	269	2609	2.9

Donde:

$\sum\sum CSn$ **Subvariable n** = sumatoria de las calificaciones totales por ítems para cada subvariable.

$\sum\sum\sum CSn$ **x Subvariables** = suma de las sumatorias de las calificaciones totales por ítems para cada subvariable.

CTV = calificación total de la variable.

CTV = $\sum\sum\sum CSn$ x Subvariables / número total de ítems de todas las subvariables que se incluyen en la variable general / número total de sujetos.

ANEXO # 5.

GUÍA PARA EL REGISTRO DE OBSERVACIÓN

1. Condiciones de trabajo:

- Iluminación.
- Ruído.
- Ventilación.
- Posible hacinamiento.
- Medios de trabajo.
- Transporte.
- Ventilación.
- Iluminación.
- Opciones recreativas.

2. Clima socio – psicológico de la organización.

- Relaciones interpersonales e intergrupales que se establecen.
- Relaciones del colectivo con respecto a la dirección.

4. Alimentación y servicio del comedor.

- Estado constructivo.
- Higiene y ventilación.
- Variedad de platos y calidad de servicios.

5. Gabinete médico.

ANEXO # 6.

ENTREVISTA INDIVIDUAL.

Entrevista Jefe Departamento de Recursos Humanos.

1. Nombre y Apellidos.
2. Edad:
3. Sexo:
4. Nivel de Escolaridad:
5. ¿Cómo se ha desarrollado su vida laboral?
6. ¿Qué tiempo lleva laborando en el centro?
7. ¿Qué tipo de Administración tiene implantado en el centro?
8. ¿Cuál es el modelo de gestión implantado en el centro?
9. ¿Cuál es el organigrama de la Empresa?
10. ¿Cuántas personas integran la organización?
11. Entre que edades oscilan
12. Cuantas mujeres y cuantos hombres
13. Composición ideológica del universo de la Empresa
14. Composición ocupacional

¡Muchas gracias por su colaboración!

Nota: la información que nos brinda esta entrevista reencuentras integrada en la descripción general de la organización.

ANEXO # 7.

ENTREVISTA INDIVIDUAL.

Entrevista al Director

1. Nombre y Apellidos:
2. Edad:
3. Sexo:
4. Nivel de Escolaridad:
5. ¿Cómo se ha desarrollado su vida laboral?
6. ¿Qué tiempo lleva laborando en el centro?
7. ¿Cuál es el objeto social de la Empresa?
8. En la proyección estratégica ¿Cuál es la misión y visión que se traza la Brigada?
9. ¿Cuales son los valores deseados por la organización?
10. ¿Cuál o cuáles son los objetivos estratégicos diseñados en la organización?
11. Narremos brevemente la Historia de la organización
12. ¿Qué relaciones tiene la organización con el entorno?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Nota: la información que nos brinda esta entrevista reencuentras integrada en la descripción general de la organización.

ANEXO # 8.

ENTREVISTA INDIVIDUAL.

Entrevista a los Trabajadores.

A continuación aparecen una serie de preguntas nuevamente relacionadas con tu organización con el objetivo de conocer tu percepción acerca de tu centro de trabajo y cómo te sientes en él, con el fin de planificar acciones que ayuden a incrementar la efectividad en el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de los trabajadores.

1. ¿Qué tiempo llevas laborando en el centro?
2. ¿Te sientes motivado en tu trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Tus condiciones de trabajo son acordes a la labor que realizas? ¿Por qué?
4. ¿Qué facilidades usted considera que posee el centro para llevar a cabo la actividad laboral? ¿En qué consideras que deben mejorar?
5. ¿Consideras que ha sido reconocido el trabajo por los jefes? ¿De que manera?
6. ¿Cómo valoras las relaciones que se establecen con tus dirigentes? ¿Consideras que podría influir de alguna forma en tu estado emocional? ¿Por qué?
7. ¿Si tuvieras la oportunidad de cambiar algo en tu centro de trabajo, que cambiarías? ¿Por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO # 9.

ENTREVISTA GRUPAL

Conformación de la Entrevista Grupal.

Con el propósito de obtener la mayor información posible, unido a la disponibilidad de un corto tiempo y evitando la inhibición que pudiera provocar a algunas personas la presencia de los directivos de mayor rango decidimos:

- Realizar **dos sesiones de entrevista grupal**, donde se desplegarían todos los elementos acordados en el protocolo preparado para la misma.
- A cada sesión invitaríamos entre 20 y 25 personas. En la primera participarían los trabajadores a pie de obra y quedarían excluidos los principales dirigentes. En la segunda sesión se invitarán a los trabajadores de una misma área, donde también pudieran participar los directivos de la misma, buscando la confrontación de ideas que nos puedan ilustrar sobre estilos, relaciones y/o criterios sobre el funcionamiento de la organización.
- En ambas **nuestro objetivo** es el siguiente:
 - Profundizar en los resultados obtenidos sobre las diferentes variables, subvariables e ítems del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional, tanto los que indican satisfacción como los que existen con fuentes de insatisfacción.
- Los roles se dividirán de la siguiente manera:
 - 1 coordinador: Denys Noel Artze Vera.
 - 1 registrador: Yamislaidy Zubiaurre Álvarez (Licenciada en Psicología)
- La estructura de la sesión, partiendo de que no es una dinámica grupal, será:
 - Disposición en círculo para posibilitar el contacto visual durante el intercambio en un local con las condiciones mínimas sin directivos.
 - Explicar los objetivos del encuentro (tarea).
- Duración 40 y 45 minutos aproximadamente.

ANEXO # 10.

DOCUMENTOS CONSULTADOS EN LA BRIGADA TERRITORIAL DE PAVIMENTCIÓN YAGUAJAY. (ANÁLISIS DOCUMENTAL).

1. Manual de Organización.
2. Caracterización del centro.
3. Informaciones puestas en el mural
4. Organigrama.
5. Reglamento Interno de la Organización.
6. Reglamento para la Evaluación del Desempeño.
7. Convenio Colectivo de Trabajo.
8. Programa de Objetivos de Trabajo 2009 y 2010.
9. Funciones y Facultades de la Estructura Organizativa.
10. Reglamento Disciplinario.
11. Política de la Calidad.
12. Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para la Empresa.
13. Actas de los Consejos de Dirección del 2009 y 2010.

ANEXO # 11.

TESTIMONIO FOTOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN.



Zona de Producción.



Área de Áridos.



Área de Taller.



Vista Panorámica de la Institución.