Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Educación a Distancia

TRABAJO DE DIPLOMA

"Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador"

Autor: *Mabel Jiménez Díaz*

Tutores: ***MSc.*** *Jorge Osmani Dueñas Figueredo*

MSc. *Raidell Avello Martínez*

Asesor: Lic. *Raúl Palmero Berberena*

Curso 2008 - 2009

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador.

La investigación es descriptiva. Se utilizó para la obtención de la información un Cuestionario de Satisfacción Laboral los datos fueron procesados en SPSS 15.0, con técnicas estadísticas del nivel descriptivo. Además de una discusión grupal donde se analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción a través del Diagrama de Ishikawa, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores de más experiencia y reconocido prestigio.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la Sucursal. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores de la Tienda estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo.

Los resultados del estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Summary

The objective of this work consists of a plan to improve the organizational atmosphere supported by the analysis of the worker's satisfaction in "El Fundador" store.

This is a descriptive research. It was applied to obtain information by means of a questionnaire about worker's satisfaction. The data were processed in SPSS 15.0 with statistic techniques in a descriptive level besides a group discussion where the insatisfaction causes were analysed and with the Ishikawa diagram, documents analysis and an interview to the most experienced workers and those with a high prestige.

The results of this work will bring about a strategy to measure periodically the organizational atmosphere in the enterprise. This results will also improve the human resources updating the management structure and the practical abilities necessary for the successful work of the human resources management.

This research showed a vision of this organization regarding the worker's satisfaction in the selected store: El Fundador. It was evident that they have a law satisfaction at work and they don't feel institutional intention to be stimulated and obtain good results in their work.

The results facilitate strategies to establish and improvement in the worker's satisfaction at work to increase efficiency and their satisfaction which means quality of life.

Dedicatoria

A mi niño Carli motor impulsor de mi vida, mi luz, mi único tesoro,
A mi Padre por sus consejos.
A mi hermana Marty por su entrega y añoranza por mis sueños desde la distancia
A mis hermanas Normi y Tania y a mi hermano Orly por ser fuente constante de inspiración y afecto
A mis pequeños sobrinos por su amor…
Y en especial para mi más importante tutor, para el mentor de mis estudios, mi vida y mi persona mi ***Madre.***

Agradecimientos

Con gratitud y acierto, le agradezco a todos los que de una forma u otra, me ayudaron a la realización de este trabajo y me dieron con su constancia la fuerza necesaria para llegar hasta el final.

A mis padres y hermanos que tanto me apoyaron y confiaron en mí durante mis estudios.

A mi compañero Heriberto de la Teja por su disposición y plena consagración.

A mi compañera de estudio Alina Consuegra Galván por su incondicional ayuda y dedicación en este empeño.

A mis compañeros de estudio y profesores.

A mis tutores por las horas y conocimientos dedicados a este estudio.

Pensamiento

Sin motivación no hay amor, y sin amor por la tarea que se cumple no hay resultados.

Raúl Castro Ruz

Índice

	Página
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación teórica.	6
1.1 Clima Organizacional. Consideraciones generales:	7
1.2. Concepto de clima organizacional	8
1.3. Dimensiones del Clima Organizacional	11
1.4. Aspectos de clima laboral.	13
1.5. Factores que intervienen en el Clima Organizacional	15
1.6. Satisfacción laboral.	19
1.6.1. Generalidades de la Satisfacción Laboral	23
1.7. Satisfacción Laboral y su incidencia en el Clima Organizacional en el sector turístico	28
1.8. Antecedentes de la investigación.	33
Conclusiones parciales del capitulo:	36
Capítulo II. Análisis de la situación actual.	37
2.1- Caracterización Empresa Caracol Cienfuegos	37
2.2- Caracterización de la Tienda el Fundador	47
2.3 - Diagnóstico de la situación actual	50
2.3.1- Análisis de Documentos.	50
2.3.2- Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la tienda El Fundador a través del cuestionario.	51
2.3.3- Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la tienda El Fundador a través de la entrevista	52
2.3.3.1. Resultados de la entrevista	53
2.4 - Análisis del Diagrama de Ishikawa	54
2.5- Causas principales que afectan la satisfacción laboral en la Tienda “El Fundador	57
Conclusiones parciales del capitulo.	60
Capitulo III. Propuesta de mejora continua.	61
3.1. Propuesta de un plan de mejora	61
Conclusiones parciales del Capítulo	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Es por estos motivos que el ministerio de Turismo frecuentemente evalúa la motivación laboral en las entidades de los diferentes territorios. En el caso de la Provincia de Cienfuegos se realizó en noviembre de 2008, donde se detectó de manera general problemas en el clima organizacional en la Sucursal Caracol Cienfuegos, particularmente en la tienda El Fundador, donde se realizó el presente estudio, se encontró insatisfacción en el colectivo de trabajadores, pero no se precisó de manera detallada los motivos o causas de esta situación debido al carácter generalizador del instrumento aplicado.

La Sucursal Caracol Cienfuegos posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto a remodelación estructural de los departamentos en la búsqueda del mejoramiento de los servicios así como también desde el punto de vista de la capacitación

constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad. Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia al mismo y un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para nuestra Sucursal por los servicios que se brindan en ella, es que nos motivamos a realizar el estudio del clima organizacional y como influye la satisfacción laboral en el, partiendo de los constantes cambios que se realizan en estos momentos en el Ministerio de Turismo, y su repercusión en la eficacia en los servicios. Dado que nuestra Cadena de Tiendas para el Turismo abarca diversos servicios y en aras del tiempo decidimos realizar nuestro estudio enmarcándolo en una de nuestras unidades, por las características del servicio que en ella se brinda con clientes Nacionales y Extranjeros, así como por ser un lugar que propicia el estrés marcado y otros factores que inciden en la esfera motivacional y en la percepción que tienen sus trabajadores de la estructura organizativa.

La Cadena de Tiendas Caracol fue creada con el objetivo de brindar diferentes servicios de excelencia para el Turismo así como para los clientes Nacionales que seleccionan nuestras tiendas en aras de satisfacer sus necesidades. En nuestras unidades labora un personal capacitado, profesional y comprometido, con un alto sentido de pertenencia y entrega a esta actividad que requiere de esfuerzo, gran sensibilidad y sacrificio de cada uno de los trabajadores que en ellas trabajamos.

- **Problema científico:**

¿Como mejorar el clima organizacional en la Tienda el Fundador de la Sucursal Caracol Cienfuegos?

- **Hipótesis:**

El diseño de un plan de mejora enfocado en la satisfacción laboral contribuirá a establecer un clima organizacional favorable en la Unidad El Fundador de Caracol.

- **Viabilidad:**

Es viable por cuanto se cuenta con los recursos necesarios para realizar dicho estudio, tiempo y personal competente así como la motivación del investigador que realiza el mismo.

- **Objetivo General:**

Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador.

- **Objetivos Específicos:**
  1. Analizar las tendencias que se manifiestan en la actualidad sobre el clima organizacional en el Turismo.
  2. identificar las causas de la insatisfacción laboral que inciden en el Clima Organizacional en la unidad objeto de estudio
  3. Diseñar un plan de mejoras que contribuya a un clima organizacional favorable en la tienda El Fundador

- **Objeto de investigación:** El Clima Organizacional en la Tienda el Fundador.

- **Campo de investigación:** La satisfacción laboral de los trabajadores de la Tienda el Fundador.

- **Métodos y Técnicas utilizados en el proceso de investigación:**

Métodos Teóricos

Métodos de análisis y síntesis

Métodos de inducción y de deducción

Métodos empíricos de investigación:

Encuesta: Se aplica una encuesta a los trabajadores de la tienda con el objetivo de conocer las causas que influyen en su satisfacción laboral.

Entrevista semiestructurada: Se entrevistó a siete trabajadores de mayor experiencia con el fin de contrastar la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores.

Análisis de documentos: Entre los documentos que se revisaron y analizaron cuentan los siguientes: Resolución No. 65- 2007 Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Manual de Control Interno, Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Resolución No.8/2007, Resolución No 41 / 2008.

Métodos Matemáticos:

Análisis porcentual

Estadística descriptiva: la moda.

Aporte Práctico:

Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional en la Sucursal Caracol Cienfuegos.

Beneficios Esperados:

Una vez alcanzados los objetivos planteados en la investigación se proceda a la aplicación del plan de mejora y de ser posible su generalización en otras entidades dentro del Ministerio de Turismo.

- **Justificación**

Se escoge este tema de estudio para nuestro trabajo de tesis debido a la necesidad de la organización plasmada en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios de alta calidad y de atención a los recursos humanos clave para el logro de este propósito , y es el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos (Dependientes Comerciales , Directivos y demás personal de apoyo) y los externos (Clientes internos y externos, nacionales y extranjeros. como fin de nuestra misión). Estos elementos como parte del clima organizacional; a medida de su avance relaciones entre dichos elementos y la organización. Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de nuestra Sucursal se vera afectada en la comunidad.

Este estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la dirección de la Sucursal. Caracol Cienfuegos ante las modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a nuestra organización, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que trabaja directamente con los clientes y el administrativo. En esta investigación se verá como se comporta la satisfacción laboral en la tienda El Fundador, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que beneficien tanto a los trabajadores de esta unidad como a la Sucursal, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la excelencia en el servicio.

- **Estructura de la tesis**

En el Capitulo I: Fundamentación teórica: Se ofrece un acercamiento al concepto de Clima Organizacional, definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas. Se profundiza en la Satisfacción Laboral por su importancia para el Clima Organizacional y se analizan otros estudios previos sobre la temática.

En el Capitulo II: Análisis de la Situación Actual: Se presenta la caracterización de la unidad en estudio, así como la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual y aparecen identificadas las causas de insatisfacción de los empleados.

En el Capitulo III: Propuesta de Mejora Continua: Propuesta de un plan de mejora.

Capitulo I. Fundamentación teórica.

En este capítulo se ofrece un acercamiento al concepto de Clima Organizacional mediante el análisis de su surgimiento y la comparación de definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas.

Se detallan los beneficios del Clima organizacional favorable así como los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos en el desempeño de las organizaciones. Además se profundiza en dimensiones de importancia para el Clima Organizacional, como la satisfacción del personal.

Se exponen resultados de algunas investigaciones realizadas sobre Clima Organizacional.

La revisión bibliográfica se realizó tomando de referencia el Hilo Conductor que se muestra en la figura 1.1

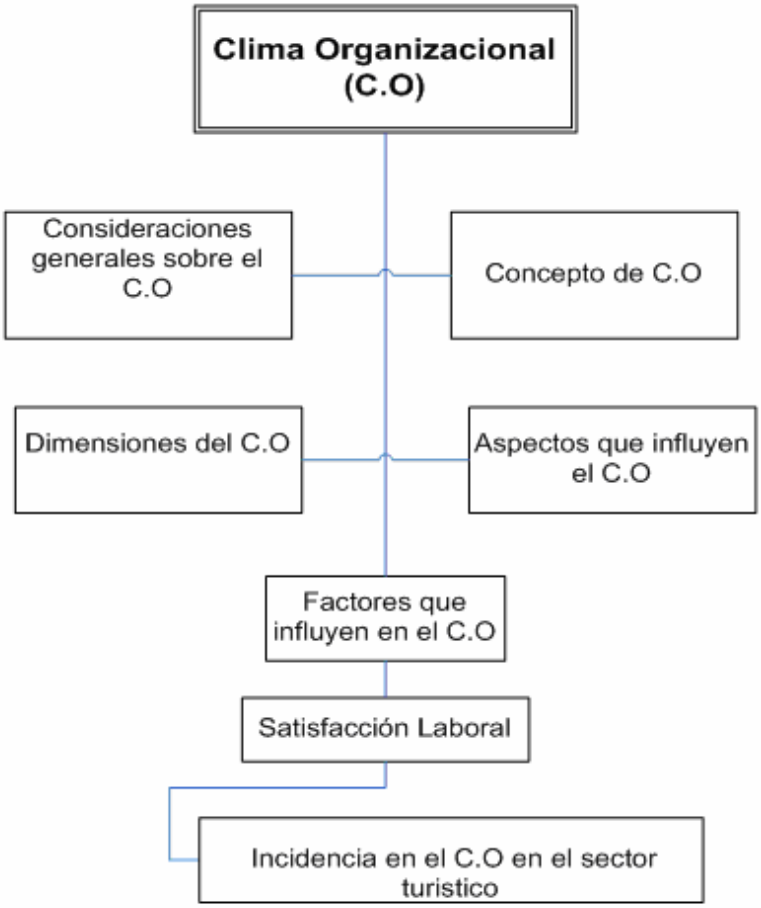


Figura 1.1. Hilo conductor. (Fuente: elaboración propia).

1.1 Clima Organizacional. Consideraciones generales:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo.

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En esta investigación profundizaremos en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización.

Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Existen varias conceptualizaciones sobre el Clima organizacional las cuales se analizan a continuación.

1.2. Concepto de clima organizacional

En literatura revisada se encontraron diversos conceptos o definiciones sobre Clima organizacional los cuales se exponen a continuación.

DEFINICIÓN

"Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características."(ForehandyGlimer,1964)

"Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización". (Nicolás Seisdedos,1996)

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

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

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras. En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional de Litwin y Stinger.

"El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)". Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional **figura 1.2.**

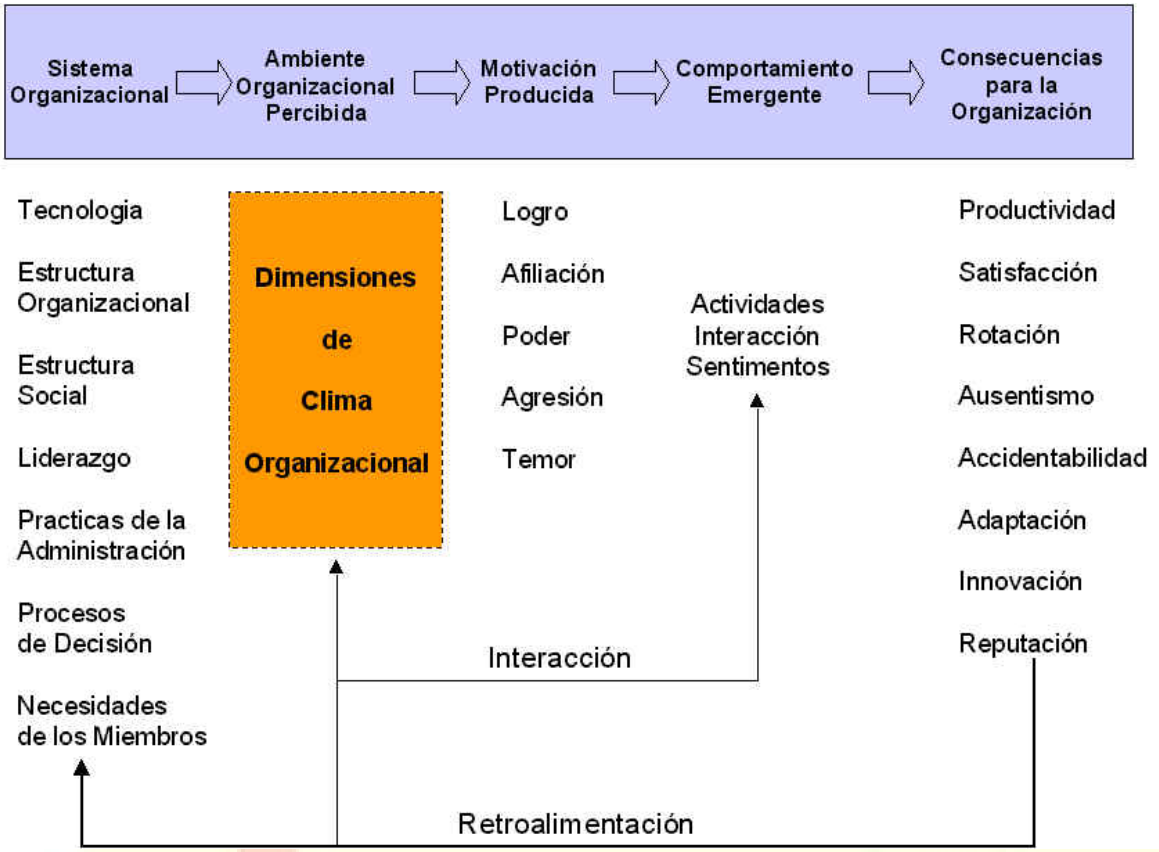


Figura – 1.2 .Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978))

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Antes de enunciar el concepto que tomaremos como referencia para este estudio, se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del termino Clima Organizacional como:" la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

CLIMA ORGANIZACIONAL

De todos los conceptos de clima organizacional se consideró el, concepto de Palma, S. (2004), quien define el término clima organizacional como "... la percepción del trabajador

con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea."

El estudio del Clima Organizacional ha sido abordado por diversas herramientas y/o técnicas, desde las creadas y validadas para estudiar los elementos fundamentales que conforman el Clima Organizacional dentro de los que se destacan el WES y OLARIS, entre otros, hasta cuestionarios elaborados también con fines investigativos del Clima Organizacional pero no tan estructurados como los anteriores, pero que si permiten explorar el Clima Laboral

1.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: Goncalves, Alexis. (1997)

1. ESTRUCTURA

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

2. RESPONSABILIDAD (empowerment)

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

3. RECOMPENSA

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

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

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

6. COOPERACIÓN

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

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

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

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones[5]

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

1.4. Aspectos de clima laboral.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptúales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.
Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptúales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL:

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

1.5. Factores que intervienen en el Clima Organizacional

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999)

Motivación
Satisfacción
Involucramiento
Actitudes
Valores
Cultura Organizacional.
Estrés
Conflicto
Liderazgo

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.
Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros. Existen algunas teorías para evaluar dichos factores:

<u>Teorías sobre el liderazgo.</u>

Teoría de Likert:

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

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

1. Variables causales: 2. Variables intermedias: 3. Variables finales:

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

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema I : Autoritarismo explotador: Sistema II: Autoritarismo Paternalista.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

Sistema III Consultivo.
Sistema IV Participación en grupo.
(citado por Brunet, 1999)

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Las Teorías sobre Motivación:

Teorías de contenido

- Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Motivación y Comportamiento*:*

El valor que en los momentos actuales adquiere el hombre en la organización es cada día de mayor relevancia. La pérdida de capital de equipamiento posee como vías posibles de

solución la cobertura de una prima de seguros la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar.
Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas (López Rojano. O.I)

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.
La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.[11]

Concepto de motivación.

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento especifico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias. (Moreno, M. (2001).

Las Actitudes:

Estas constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización, de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional.

Se han ofrecido varias definiciones sobre esta, a continuación relacionamos algunas.

"Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o

externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización".

Robbins (1999) define actitudes como: "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento"

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia: "El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Efectos de las actitudes: Davis y Newstrom (1999) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

La inseguridad económica de la labor que se realiza. La escasa significación del colectivo laboral.

Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.

La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo. Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo. El aislamiento de la labor dentro de la comunidad".

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo. Franco (2001) menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y la satisfacción en el puesto de trabajo.

.

1.6. Satisfacción laboral.

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma mas objetiva y positiva el clima que le rodea.

Definiciones:

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con al conocida frase ‘como hacen que me pagan, hago que trabajo’. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995)

Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

.Márquez además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

"Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

Márquez (2001) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración(aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

Consideramos que hay un gran acercamiento acerca de los factores o grupos a considerar y presentamos la experiencia de los trabajos realizados por un grupo de investigadores (López 1994, Pacheco y Álvarez 1994, Álvarez 2001). Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos
3. Las condiciones de trabajo
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas por ellos en estos trabajos, con una pequeña definición son:

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.

2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un ″ todo″ o algo identificado, visible como resultado.

3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.

4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.

5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.

1. Cohesión (C) : tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.

2. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.

3. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.

4. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.

5. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un ″ todo″ identificable.

6. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.

7. Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.

8. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.

9. *Suficiencia (Sf):grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.*

10. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.

11. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.

12. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.

13. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.

14. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.

15. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.

16. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.

17. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.

18. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc, del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

19. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.

20. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc., se ajustan a las necesidades del trabajador.

21. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.

22. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.

23. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

1.6.1. Generalidades de la Satisfacción Laboral

Concepto:

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).

La Satisfacción en el trabajo:

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

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la

organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo:

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Adaptación personal:

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suya.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo:

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con

frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos:

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- *Pago:* Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.
- *Seguridad del Empleo:* La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.
- *Participación y reconocimiento personal:* La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcional la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.
- *Posición profesional: De* acuerdo a estudios de Robinsón, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- *Supervisión:* Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores.

Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la satisfacción en el empleo:

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

Comunicación y Participación

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, esta comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Soluciones Diversas

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

Factores determinantes en la Satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo
Sistema de recompensas justas
Condiciones favorables de trabajo
Colegas que brinden apoyo
Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo
Involucramiento

Flores (1997) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

No obstante, Flores (1997) también establece la contraparte: "Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía".

Davis y Newstrom (1999) sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria

el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

SATISFACCION LABORAL

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

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994)

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

Para la evaluación de la Satisfacción Laboral, existen diferentes técnicas o métodos investigativos creados y utilizados por diferentes estudiosos encontrándose algunos validados y otros creados por los investigadores, en nuestra investigación se utilizó un instrumento elaborado por J. M Peiró y J.L Meliá (1998).

1.7. Satisfacción Laboral y su incidencia en el Clima Organizacional en el sector turístico

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas escuelas o enfoques de las teorías de la administración y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual.

En el siglo XVIII hay un hecho que constituye un gran acontecimiento para el desarrollo de la humanidad y dentro de él para el desarrollo empresarial, La Revolución Industrial , que

produce un gran cambio en el entorno tecnológico de la época al surgir la maquina de vapor; iniciándose de esta forma un proceso de revolución en el trabajo. Este deja de ser doméstico, artesanal por lo que el trabajador tiene que desplazarse hacia donde está la máquina: a la factoría, a la fábrica, germen de la organización empresarial moderna.

Al centralizar la maquinaria se centralizan también los trabajadores y este nuevo modo de organizar el trabajo trae consigo no solo problemas de orden técnico y económico sino también de naturaleza humana pues se crean las necesidades de supervisión y control, de ordeno y mando a una escala superior a la del negocio artesanal y familiar.

Es así como comienzan a ser objeto de atención y análisis científico las funciones y prácticas de la

administración o conducción de empresas y personas, proceso al que estaremos reconociendo como gestión.

Dentro de la escuela clásica de principios de siglo, por ejemplo Taylor, ingeniero industrial (1911) sostenía que el factor humano era uno más dentro de los factores productivos, cuya principal y única motivación era económica. Su tratamiento estaba exento de cualquier otro objetivo que el de lograr que su rendimiento -su productividad- fuera el mayor posible.

Este enfoque no solo reconoce los estudios de Taylor acerca de las formas óptimas de organizar sino que se revela de este modo la importancia de la personas en el ámbito laboral y se abren nuevas líneas de trabajo para ellos en la empresa.

La necesidad de este nuevo enfoque de GRH dentro del management responde a una doble necesidad (Menguzzato, 1992):

• Primero, una necesidad planteada desde dentro de la empresa, y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación general de las personas y por lo tanto un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida, información y comunicación, participación de las decisiones...)

• Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo de las empresas. Las fluctuaciones del crecimiento económico, el papel motor de una tecnología en constante evolución, la mundialización de la economía, la importancia cada vez mayor del

servicio, de la calidad, del cliente, van modificando las reglas de las empresas a la innovación y la mejora continua, en busca de la satisfacción de su recurso humano.

Por lo tanto, si bien es preciso seguir asegurando los valores económicos tradicionales, tales como la rentabilidad, el crecimiento, con el mayor rigor posible, los factores o recursos ya no pueden organizarse de la misma manera. Los recursos humanos adquieren el status de "factor estratégico de la empresa. Es así como los cambios del entorno obligan a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas revisar y perfeccionar sus

políticas de dirección de personal; políticas que han derivado hoy en la moderna dirección de Recursos Humanos.

El mundo en que vivimos hoy, está vinculado inevitablemente a un proceso donde se pone en peligro el desarrollo económico y social de los diferentes países. Cuba inmersa en estas realidades, trabaja afanosamente por mantener vivas nuestras tradiciones de lucha, nuestra soberanía, nuestra independencia, nuestra cultura, nuestra identidad, en fin nuestro derecho al porvenir.

Es "evidente que los procesos de modernización y reforma del aparato del Estado, para dar respuesta a las nuevas necesidades económicas y sociales requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad gerencial a tenor con las nuevas circunstancias Iglesias Morell, Antonio y Tabares Neyra Lourdes (2001). La formación en administración pública en América Latina. Canadá y Cuba: particularidades y tendencias actuales.

Por lo que para alcanzar la calidad de la vida laboral de una organización debemos tener en cuenta: el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

De esta manera podemos decir que, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimento del contrato, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción. Nuestra consideración al respecto es la siguiente: sólo se logrará la implicación de los recursos humanos, implicando a la persona y para ello no bastará movilizar sus recursos intelectuales, físicos, de interrelación; esta movilización de recursos es imposible si no se implica y compromete a la persona como sujeto de su personalidad, como sujeto activo y protagonista de su existencia, de sus decisiones y pertenencias de eficacia de su actividad, haciendo posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a nuestras organizaciones puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la empresa con el éxito de la misma.

La clave del éxito del Clima Organizacional está en la participación activa de los trabajadores, con sus iniciativas y experiencias. En la actualidad las organizaciones cubanas

se enfrentan a cambios bruscos en su entorno, retos que deben sortear para lograr un desarrollo superior, aprovechando oportunidades y potenciando sus fortalezas.

Para trabajar en función de este propósito es necesaria una nueva forma de pensar y actuar de directivos y trabajadores en nuestras entidades.

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes en el Ministerio del Turismo, esto es posible porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización.

Los trabajadores del Turismo se enfrentan a grandes cambios y renovaciones en las diferentes organizaciones del Ministerio a las que pertenecen y esto influye en la satisfacción de los mismos y en la repercusión de esto en el clima organizacional. Es por este motivo que en diferentes empresas turísticas se han venido realizando estudios sobre este tema por la importancia que tiene para el logro de los objetivos y el éxito dentro de la competencia, debemos luchar por tener un colectivo de trabajadores cada vez más motivados y satisfechos en su lugar de trabajo.

El mundo de los negocios se desenvuelve cada vez más rápidamente, el cambio mismo se enfrenta a novedades y presiones. El fin de milenio ha puesto sobre las organizaciones, las instituciones en general retos constantes en los cuales el punto central es el hombre, el ser humano.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes. Encontramos así que las organizaciones aplican ya en la década de los años 90 un sistema en el cual se promueven las filosofías de calidad.

El Desarrollo Organizacional viene a ser "un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en los organismos." Davis, K. (1997). Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano.

Debido a las constantes transformaciones por las que atraviesa el Ministerio del Turismo en la actualidad, el punto clave dentro del desarrollo de las organizaciones está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones. Además se puede lograr considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial.

En las empresas del turismo se desarrolla una visión corporativa y una declaración de misión basadas en los intereses de los implicados. La dirección de estas, analiza el entorno competitivo externo e interno y, teniendo en cuenta este análisis elabora la estrategia corporativa general. Dicha estrategia se desglosa en metas y objetivos específicos, se le informa a toda la organización y luego se implementa. Las metas y objetivos, una vez identificados en un espectro amplio, deberán ser desglosados individualmente. Asimismo, deberán elaborarse “marcadores de progreso” identificables para cada uno, basados en las expectativas e hipótesis elaboradas por la dirección con respecto al entorno. Para determinar si la estrategia funciona de forma correcta, es necesario desarrollar un sistema eficaz de indicadores de desempeño con el objetivo de recopilar, articular y revelar información sobre los resultados de la implementación de la estrategia corporativa para alcanzar las metas y objetivos deseados.

Históricamente, las empresas del turismo han concebido el clima organizacional, como un punto fundamental dentro de la organización para garantizar el buen desempeño del capital humano, a la hora de evaluar la estrategia de la empresa. Por lo que el Clima Organizacional se ha convertido en un aspecto de vital importancia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, determinando la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

1.8. Antecedentes de la investigación.

En la literatura revisada se recoge como antecedente estudios realizados en empresas extranjeras y cubanas sobre trabajos encaminados a mejorar, diseñar y perfeccionar el clima organizacional, tales como:

- Tesis: relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad escuela de psicología universidad Cesar Vallejo.

  Sociedad anónima – sedalib s.a" Autor: Alquizar Horna C. Ruiz Gómez A.

Este trabajo contribuyo a determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral y como ella interviene en la percepción de los trabajadores durante la jornada laboral además que se determinaron las causas que estaban incidiendo en la insatisfacción de los trabajadores, de la Empresa de Agua Potable y de Alcantarillado en esta escuela Mexicana, las cuales fueron bien analizadas y expuestas en el trabajo, algunas de esas causa fueron:

1- Se atrasan con el pago de sueldos y hacen trabajar horas extras sin ser pagadas.
2- No hay posibilidad de crecer dentro de la empresa, ya que no existen las oportunidades para hacerlo.
3- El ambiente de trabajo es muy pesado y estresante para los empleados. Diariamente se presentan conflictos y riñas entre empleados.

- Tesis: Relación de clima organizacional con estado de ansiedad y autoestima.

  Universidad de las Americas de Puebla, México. Autor: Vázquez Salazar, C .A.

En esta Tesis se aborda el tema de Clima Organizacional relacionándolo con los estados de ansiedad, estrés y autoestima de los trabajadores, relacionando los que más influyen y afectan al Clima Organizacional.

- Tesis para maestría, Universidad de Cienfuegos titulo Estudio del Clima Organizacional en las Unidades de Cuidados Intensivos del Hospital Dr. "Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos Autor: Lic. Rodríguez Carvajal A. 2006

En esta Tesis se realiza una descripción de las causas que mas afectan la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital de Cienfuegos, en dos de los servicios a la salud que presta los cuales son de vital importancia: Servicio de Cuidados Integrales del Corazón y Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes, en la misma se determinaron las causas que

mas afectan a los trabajadores de enfermería de estos servicios y cuales sus niveles de insatisfacción.

- Estudio de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero. Autor: Parra Garbey, N. A.2003.

- Estudio de Clima Organizacional en la Escuela de Hotelería y Turismo de Granma. Autor: Téllez Fajardo, N.R.

En estos estudios se realizaron análisis de las causas que mas afectan la satisfacción laboral de los trabajadores del Turismo en estas instituciones y su repercusión en la eficiencia y excelencia en el servicio dentro de ellas podemos mencionar:

1. Baja disponibilidad del Recurso Humano capacitado para la labor en el sector en la temporada de Baja Turística
2. Insuficiente atención al hombre
3. Oportunidades de formación y promoción que le ofrece su trabajo.
4. Capacidad para la toma de decisiones (autonomía).
5. Flujo de comunicación deficiente

- El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la U .E. B Boyeros de la Empresa FICAV. Autor: Caballero, J.L. 2008.

En este trabajo se mencionan los aspectos que mas afectan al Clima Organizacional y su repercusión en la satisfacción de los empleados.

No se reportan antecedentes del tema de investigación dentro de la Cadena de Tiendas Caracol en el país, siendo un reto para la investigadora la realización del mismo, por la complejidad y la importancia actual del tema seleccionado para su Tesis de Grado.

ASPECTOS POSITIVOS DE LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Estos trabajos nos transmitieron ideas para la realización de nuestro estudio, son muy sugerentes, poseen información detallada, profunda, agradable y de fácil entendimiento. Estas Tesis cumplieron con los objetivos planteados y en su momento dieron respuesta a las problemáticas esenciales de los diferentes lugares donde realizaron el estudio.

LIMITACIONES DE LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Algunos de estos trabajos se realizaron en otros países por lo que es muy difícil su aplicación en nuestra empresa, además investigan el comportamiento del clima organizacional, en otras empresas e instituciones con diferentes características y objeto social. Los realizados en Cuba aun cuando son profundos y sugerentes no se ajustan a nuestro estudio, pues han sido investigaciones efectuadas en colectivos de trabajadores pertenecientes a otros Ministerios, y las que se han realizado en el Ministerio de Turismo son específicas en las áreas de trabajo seleccionadas para la investigación.

Conclusiones parciales del capitulo:

1. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc

2. Existen diversas formas, herramientas y/o técnicas para estudiar los elementos fundamentales que conforman el Clima Organizacional como se destacan el Wes, el Olaris, el Liker y Cuestionarios de J .L. Meliá y J.M. Peiró.

3. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

CAPITULO II

Análisis de la situación actual.

En este capítulo haremos referencia a la caracterización de la Sucursal Caracol Cienfuegos y de la tienda El Fundador y la información relativa a este servicio incluirá la misión y visión de la misma en la búsqueda de la excelencia, estructura organizativa de trabajo, planificación y control, también los objetivos de trabajo y las funciones del vendedor.

En este capítulo se ofrece la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de las tendencias en la percepción del Clima Organizacional en la unidad en estudio, explicándose de forma detallada el procedimiento utilizado con cada uno de los métodos, como complementariedad unos de otros en la búsqueda de la mayor información posible y su objetividad, así como también el análisis estadístico necesario para cada uno de los métodos utilizados, siendo válido aclarar que se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. También se describe la muestra utilizada para el estudio.

2.1- Caracterización Empresa Caracol Cienfuegos

La Administración de Recursos Humanos en Caracol Cienfuegos, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en la dirección, en las tiendas, o en el almacén sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redunda básicamente en su identificación frente a la organización, es debido a esta diversidad que los directores de UEB, jefes de departamentos, jefes de brigadas y el consejo de dirección, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el Clima organizacional pero empeñados en lograr la Empresa Estatal Perfeccionada.

La Sucursal Caracol Cienfuegos se encuentra ubicada en el Centro Histórico de la provincia de Cienfuegos, está constituida por 26 tiendas agrupadas en dos Unidades Empresariales de Base (UEB), una administración ubicada en el municipio de Aguada de Pasajeros y la U.E.B de apoyo.

L a Sucursal Caracol Cienfuegos cuenta con un colectivo de trabajadores distribuidos en los diferentes servicios que brinda, los cuales están calificados y entrenados para brindar un servicio de calidad, pues la máxima de nuestra organización es alcanzar la calidad total, realizándose un trabajo de evaluación sistemática de los servicios que se brindan con el objetivo de la mejora continua.

La Dirección de la empresa se ha trazado un grupo de acciones encaminadas al desarrollo, cumplimiento y seguimiento. Dentro de estas acciones se señalan:

- Hacer efectiva la filosofía de la Sucursal Caracol Cienfuegos: “La calidad total es la base de todas las calidades”.
- Promover relaciones interpersonales de calidad entre los Jefes y los trabajadores de la organización con el objetivo de crear un clima de motivación e innovación.
- Lograr un nivel adecuado de comunicación entre todos los miembros de la organización.
- Desarrollar una cultura del buen entendimiento y de escucha empática para perfeccionar las relaciones entre los jefes y trabajadores.
- Fortalecer el trabajo en equipo para mejorar el desempeño institucional.
- Interiorizar en todos los miembros de la organización la necesidad de trabajar por y con calidad y a la vez hacer mejoras.
- Evaluar los servicios desde el punto de vista de la percepción de los clientes de los servicios recibidos.
- Dirigir el trabajo a mejorar los servicios que ofrecemos a los clientes.
- Atender los detalles para lograr la plena satisfacción de los clientes internos y externos.

Misión: Satisfacer necesidades de los clientes, de productos y servicios complementarios especializados, históricos y culturales genuinamente cubanos, a través de una red de tiendas con alta eficiencia y calidad.

Visión: Alcanzar un alto grado de satisfacción y expectativas a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando con resultados el aporte a la sociedad.

La Sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 151 trabajadores, de ellos 115 directos al servicio y 36 indirectos, 22 en la dirección y 14 constituyen el personal de apoyo**. Figura 2.1** Organigrama de la Sucursal Caracol Cienfuegos

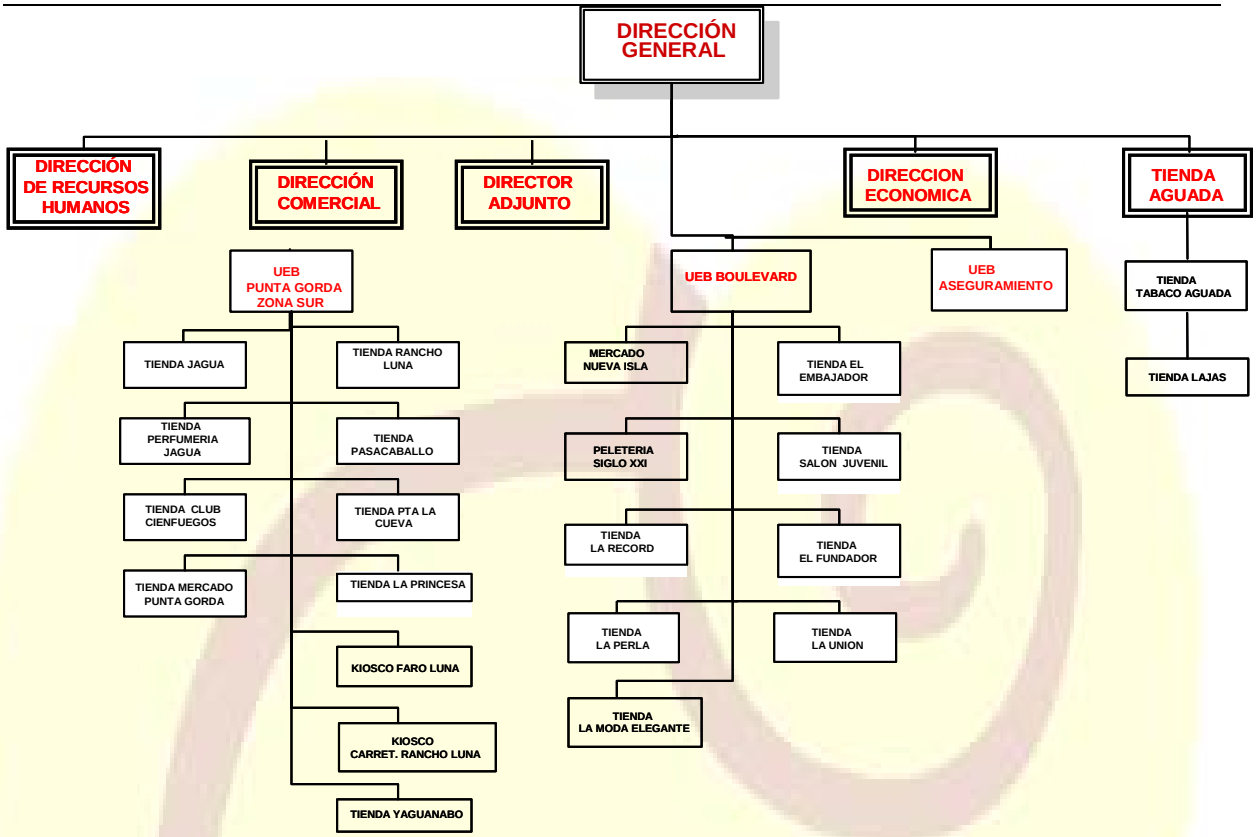


Figura 2.1 Organigrama de la Sucursal Caracol Cienfuegos (Fuente: Grupo Empresarial Caracol)

Objeto social de la Sucursal Caracol Cienfuegos;

1. Establecer, operar y desarrollar redes de tiendas, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta de mercancías, incluyendo la oferta de servicios comerciales de actividades promociónales como desfiles de moda y otras vinculadas a este objetivo en las regiones y los polos turísticos y otros que autorizan.
2. Prestar servicios de gastronomía ligera y bar., complementarios a la actividad comercial en tiendas especializadas.
3. Operar casa de modas para la venta de mercancías con diseños nacionales y exclusividades.
4. Prestar los servicios y ejecutar las acciones que genere la venta de mercancías sobre el comercio electrónico.
5. Realizar la importación según nomenclatura de productos aprobados por el Mincex.

6. Operar almacenes para la recepción y depósito y la distribución a las redes de tiendas de las mercancías importadas adquiridas y en su consignación.
7. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento a terceros en moneda nacional o MLC.
8. Ceder en arrendamiento espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales.
9. Prestar servicios de fotográficos y videos y efectuar la venta minorista de aparatos fotográficos, videos y sus accesorios.
10. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales y adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, así como actividades comerciales de licoreras y bombonera incluyendo servicio de entrega a domicilio.
11. Prestar servicio de comedor obrero y servicios de gastronomía ligera y bar a los trabajadores de la cadena.

Planeación estratégica de la sucursal caracol Cienfuegos esta definida la cual de expone a continuación

Áreas de resultados claves sucursal comercial caracol Cienfuegos

- ⇒ Gestión del Capital Humano
- ⇒ Comercialización y Ventas de mercancías
- ⇒ Gestión Económica Financiera
- ⇒ Informatización y Comunicación
- ⇒ Canales de distribución y transportación

RESULTADOS DE LA DAFO EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS.

No	FACTOR	Valor 1/10	Por Prioridades
	DEBILIDADES		
1	No hay estrategia de comercialización , promoción y de distribución	9.15	1
2	Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancía para la venta.	9.15	1
3	Deficiente organización de los procesos	8.31	2
4	Deterioro de los equipos de transporte	8.62	3
5	Deficiente Sistema de Comunicación Organizacional	8.51	4
6	Deficiente e insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones.	8.17	5
7	Falta de motivación generalizada en trabajadores y cuadros	8.03	6
8	Insuficiente reserva de cuadros	8.01	7
9	Deficiente e insuficiente mantenimiento a las instalaciones	7.54	8
10	Sistemas informáticos ineficientes	7.41	9
11	La Casa matriz no esta en perfeccionamiento	7.36	10
	AMENAZAS		
1	Burocratismo	9.11	1
2	Inestabilidad de proveedores nacionales	9.08	2
3	Dependencia excesiva de la Casa Matriz	8.53	3
4	Situación financiera del país.	8.24	4

5	Incremento de precios en el mercado internacional	7.83	5
6	Política monetaria (cambio, tarjeta de créditos...)	7.58	6
7	Bloqueo	7.17	7
8	Segmento del mercado nacional cada vez mas exigente	7.15	8

No	FACTOR	Valor 1/10	Por Prioridades
	FORTALEZAS		
2	2- Pertenecer al Grupo Caracol posicionado en el Mercado Turístico Cubano	8.71	1
3	1- Personal con experiencia y altamente calificado	8.29	2
4	Concentración de la mayoría de las tiendas en el centro de la ciudad declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad	7.77	3
	OPORTUNIDADES		
1	Reconocimiento en el mercado	8.35	1
2	Presencia de casas de alojamientos particulares	8.21	2
3	Desarrollo de actividades náuticas y arribo de cruceros a la bahía de Cienfuegos	8.01	3

PROYECTO DE PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS MAESTRAS PRINCIPALES:

1 -Garantizar a partir de una eficiente y eficaz gestión del capital humano, un desempeño laboral superior de sus cuadros y trabajadores y el incremento de la productividad del trabajo de manera tal que la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos proyecte una imagen e identidad organizacional a tono con las necesidades crecientes de la economía y la sociedad cubana actual

2 Lograr altos niveles de competitividad en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos a partir del mejoramiento continúo de la gestión comercial y la calidad de los servicios, sustentada una eficiente administración económico-financiera.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

1- Alcanzar en el 2010 ingresos ascendentes a 4.762 millones de CUC.

	2007	2008	2009	2010
INGRESOS	3.681	4.320	4.536	4.762

2- Mejorar la eficiencia económica alcanzando índices de costos y gastos que permitan el incremento de la masa de utilidades.

	2007	2008	2009	2010
Ingresos	3.681	4.320	4.536	4.762
Costo+Gasto/ing.	0,54	0,52	0,515	0,51
Utilidades	1.692	2.075	2.199	2.333

3- Garantizar la informatización de las actividades fundamentales previstas por la Sucursal:

- Lograr un 100% de conectividad que garantice un flujo de la información efectivo.
- Implantar en 2010 el comercio electrónico en la Sucursal

4- Garantizar la ejecución de los planes que se aprueben de Inversiones; Reparaciones Capitales; Reposición de Equipos; de Mantenimiento Preventivo Planificado y Correctivo de los inmuebles, equipos y mobiliarios; que garanticen el incremento de las capacidades nuevas en tiendas y mejorar las existentes, tener inmuebles, mobiliarios y equipos en correspondencia con las necesidades y alargar su vida útil para brindar un mejor servicio a los clientes con la calidad demandada.

INDICADORES	2008	2009	2010
Elaborar el plan de desarrollo de las Inversiones de la Sucursal, que garantice la carpeta de inversiones preparada para ejecutar cada año	100 %	100 %	100 %
Actualizar el plan de desarrollo	100 %	100 %	100 %
Cumplir el plan de inicio y terminaciones de inversiones que se apruebe para cada año	100 %	100 %	100 %
Ejecutar el plan de Reparaciones Capital que apruebe el MINTUR para cada año	100 %	100 %	100 %
Reponer Equipos y Mobiliarios de acuerdo al plan aprobado por la Casa Matriz para el Año			
Dar mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios, equipos instalados logrando alcanzar en cada año el % que se señala para el total de ellos.	70%	85%	100%
Reparar los medios y bienes que resulten averiados, en el momento que se produzca para devolverle su vida útil.	100%	100%	100%

5- Garantizar que los recursos humanos del Grupo Caracol contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y los valores éticos.

INDICADORES	2008	2009	2010
Composición femenina			
Trabajadores	73%	75%	77%
Cuadros	42%	47%	48%
Composición de negros y mestizos			
Trabajadores	9%	9%	10%
Cuadros	1%	2 %	2 %

Acciones de capacitación	630	640	670
Porcentaje de cuadros promovidos de la reserva	1%	2%	2 %
Valor agregado/Promedio de Trabajadores (Productividad)	1200	1220	1237
Gasto de salario por peso de valor agregado	0.48	0.48	0.49
Porcentaje de trabajadores abarcados en sistemas de pago y estimulación por resultados	100	100	100

Certificar el sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (norma cubana 18000)

PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Lograr el fortalecimiento de los subsistemas del perfeccionamiento implantados en la Sucursal, en correspondencia con las adecuaciones del Decreto Ley y Diseñar e implantar los cuatro nuevos subsistemas de dirección y gestión empresarial en correspondencia con el Decreto Ley 252/07.

2008	2009	2010
Diseñar 2 subsistema	Diseñar 2 subsistemas	Implantar los 4 subsistemas

6- Garantizar el cumplimiento de los principales Indicadores Comerciales, como parte de la consolidación de la Estrategia Comercial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

Indicadores Comerciales	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Inventarios (mcuc)	**508.3**	**527.5**	**556.5**	**587.1**
Rotación	**2.88**	**3.44**	**3.6**	**4.0**
Cobertura	**131**	**107**	**103**	**93**
Compras	**1548.1**	**1974.39**	**2023.7**	**2074.3**

7-Garantizar una mayor participación de la Industria Nacional en la oferta de nuestras instalaciones de ventas

Participación de la producción nacional (%)	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
En las compras	**42.0**	**39.2**	**42.0**	**45.0**
En las ventas	**40.0**	**41.0**	**42.0**	**45.0**

8- Fortalecer la gestión de calidad como vía para aumentar la satisfacción de los clientes

Objetivo estratégico:

- Garantizar antes de concluir el año 2010 un 90% del índice de satisfacción de los clientes.
- Completar el diseño y aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Indicadores:

No	INDICADORES	U.M	Criterios de medida por año		
			2008	2009	2010
1	Índice de satisfacción de los clientes	%	80	85	90
2	Certificación del SGC	No.			x

Estrategias:

- Desarrollar el “Producto Caracol” mediante una red comercial moderna, especializada y de alto impacto sobre el turista y cliente en general.

- Afianzar la comercialización de productos Cubanos, buscando mayor identidad, estabilidad y diversidad.

- Establecer, aplicar y controlar el sistema de gestión de la calidad en toda la Sucursal, como parte del perfeccionamiento empresarial, haciendo particular énfasis en la red de tiendas y los canales de distribución.

- Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.

- Garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Protección al Consumidor implantado en Grupo.

- Lograr una red de tiendas con los parámetros internacionales de calidad, surtido, exposición de los productos, limpieza y así como la profesionalidad y buena apariencia personal de los vendedores.

La sucursal tiene como principales clientes, todos aquellos que visitan nuestra ciudad, ya sean nacionales o extranjeros, así como los clientes locales y los internos.

Cuenta con un grupo importantísimo de proveedores entre los que se destacan los siguientes: Súchel, Brascuba, Havana Club, Artex, Saint Remy, Euro moda, Riko Finance, Gamby, ICT, Habano y la Distribuidora de Caracol. Además otros de sus proveedores son: Servisa, ITH y Cimex.

Por otra parte, la Empresa Caracol cuenta con 26 unidades comerciales subordinadas a ella, dentro de estas se encuentra la Unidad El Fundador, que constituye el objeto de estudio de nuestra investigación.

2.2- Caracterización de la Tienda el Fundador

La Tienda El Fundador cuenta con un local caracterizado por su historia, pues este en su inicio fue Casa del fundador de la Villa Fernandina de Jagua, con una estructura arquitectónica mantenida desde 1841 y siendo el primer inmueble de dos niveles en la villa. Esta estructura se muestra como uno de los principales exponentes de un espacio conformado por magnificas edificaciones del siglo XIX y XX. Su adaptación a esta nueva función provocó un mejoramiento en su imagen y la del entorno, enclavada en el Parque José Martí Monumento Nacional y parte del área declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por lo que es motivo de admiración por los turistas nacionales y extranjeros. Posee un área de galería exterior en la que numerosos visitantes se recrean de las magníficas visuales de la plaza. Frente a la misma se encuentra un área de parqueo que facilita el estacionamiento de los que deseen llegarse a ella. Tras un proceso de restauración el cual se caracterizó por la recuperación de su imagen exterior,

el inmueble reabre sus puertas en 1998, con un colectivo de trabajadores que ha sabido mantener y conservar la imagen y prestancia con que fue diseñada.

Esta tienda especializada cuenta con un colectivo profesional de 8 trabajadores, el cual brinda el servicio de Lunes a Sábado desde las 9:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. y los Domingos de 8:00 a.m. a 1:00 p.m., con un régimen, de descanso que se comporta de la siguiente manera, trabajan cinco (5) días y descansan uno (1) y medio (1/2) días.

Objeto Social; Es una tienda turística especializada en productos artesanales, música cubana, t-shirts con imagen Cuba, café y cigarros nacionales así como algunas bebidas, cuenta además con una Cava climatizada que oferta una excelente variedad de tabaco.

Atendiendo a este objeto social la organización define su Misión de la siguiente forma:

Misión: ***Que no se marche un cliente sin comprar en Caracol.***

Para dar cumplimiento a esta misión la directiva de dicha institución ha trazado diversos objetivos con vista a mejorar su trabajo, dentro de los cuales se encuentran:

1- Establecer un Sistema de Control Interno que permita lograr un trabajo eficiente y eficaz para prevenir y disminuir cualquier manifestación de corrupción e ilegalidades.

2- Lograr incrementar la eficiencia en correspondencia con los niveles de ingresos sin sobrepasar los índices de costos más gastos planificados.

3- Convertir la Gestión del Capital Humano en una herramienta que permita medir eficacia de nuestro principal recurso en correspondencia con el desarrollo sostenible del medio Ambiente.

4-Superar los niveles alcanzados de seguridad y protección con el incremento del control y la reducción de los riesgos internos y externos para la no ocurrencia de hechos delictivos.

5- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes brindándole un servicio con calidad en aras de satisfacer sus necesidades,

Visión: ***Caracol, Calidad y Cubanía.***

Principales Clientes: Visitantes nacionales y extranjeros así como los habitantes de la localidad.

Entre sus principales proveedores podemos citar: Brascuba, Habano, ICT, Havana Club, Cuba Rum, Gamby,Tecnoazucar,Cubagro, Fondo Cubano de Bienes Culturales, Egrem, Artex, Confecciones Textiles, Industriales de Holguín, Papas, entre otras.

La tienda el Fundador cuenta con un total 8 trabajadores estos están divididos por las siguientes categorías, Directivos 1, Administrativos 2, de Servicio 5.

Siendo de ellos 6 mujeres, que representan el 75% de la fuerza laboral y hombres representando el 25% del total de trabajadores. El 12,5% son dirigentes, administrativos el 25 % y el 62,5% son empleados. El 37,5% de los trabajadores son militantes del PCC, el 25% militante de la UJC y el 37,5% no se encuentran afiliados a ninguna organización política.

La plantilla de cargo está concebida según la plaza que ocupa cada trabajador y el salario que devengan, como aparece recogido en el Convenio Colectivo de Trabajo firmado por el director general de la Empresa.

El 50 % de los trabajadores son graduados de nivel superior y capacitados de acuerdo al puesto que ocupan, el 12,5% son técnicos profesionales, el resto del colectivo que representa un 37,5% son graduados de preuniversitario.

Además, podemos destacar que la fuerza laboral oscila entre los 30 y 45 años. El 62,5% lo representan los trabajadores con un promedio de edad de 30 a 40, mientras el 37,5 de 40 a 45 años.

El trabajador de la cadena Caracol tiene varias funciones, destacando las siguientes:

1. Reponer continuamente.
2. Limpiar góndolas.
3. Colocar los productos en el lugar que corresponde.
4. Exhibir la mayor variedad de productos.
5. Rotar mercancía. Controlando vencimiento.
6. Mantener orden en las góndolas.
7. Presentar atractivamente la mercadería.
8. Conservación adecuada de la mercancía, temperatura.
9. Rotación de productos: frío en cámara y vitrina.
10. Limpieza, luminosidad
11. Buena presentación del personal

12. Atención al cliente.
13. Guiar al cliente.
14. Informar al cliente.
15. Procurar mercadería al cliente.

2.3 - Diagnóstico de la situación actual

Para realizar el Diagnostico de la situación actual del Clima Laboral, partimos de los resultados de la encuesta aplicada en la Tienda el Fundador, por orientación del Ministerio del Turismo en noviembre de 2008, para evaluar la motivación de los trabajadores.

La mencionada encuesta identificó de manera general problemas en el clima organizacional en la Sucursal Caracol Cienfuegos. Particularmente en la tienda El Fundador, objeto de estudio, se encontró insatisfacción en el colectivo de trabajadores, pero no se precisó de manera más detallada los motivos o causas de esta situación debido al carácter generalizador del instrumento aplicado.

2.3.1- Análisis de Documentos.

Esta técnica nos permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación en la información que se necesita (Hernandez 2003). Nos permite este análisis el conocimiento inicial de la organización a través del análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de una organización.

Se utilizaron los documentos del funcionamiento de la Tienda en estudio, que incluye, objetivos de trabajo con los principales indicadores, misión, visión de esta unidad y las funciones del vendedor, así como las resoluciones y reglamentos que rigen el trabajo en la Sucursal Caracol Cienfuegos. Para su análisis se utilizó una Guía Estructurada (Anexo I). Debe tenerse en cuenta elementos de vital importancia dentro de los que se destacan (Fluctuación del personal, antigüedad, satisfacción, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación, reputación).

Esto nos permitirá conocer que desean, donde están, hacia donde van y como están, lo que posteriormente facilitará evaluar si existe correspondencia entre los objetivos propuestos por la organización, métodos utilizados para ello y si los trabajadores perciben la tarea y la cumplen acorde a lo planificado, o de lo contrario que causas intervienen en que este propósito no sea valorado ni realizado por el tal y cual está previsto y proyectar el plan de mejora.

Teniendo como punto de partida la guía estructurada para el análisis procedimos a realizar el mismo con los documentos relacionados.

2.3.2- Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la tienda El Fundador a través del cuestionario.

Para la realización de este diagnóstico se consideró como población los 8 trabajadores que integran el colectivo de dicha organización, la cual coincide con la muestra porque se tomó el 100% de la población.

Para la recopilación de la información requerida se aplicó, a la muestra seleccionada un Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 J.L. Miró y J.M. Peiró (1998)) (Anexo II). En el mismo, se reflejan los aspectos de mayor interés a diagnosticar en el trabajo, tomando en consideración, las acciones puntuales que están orientadas a desarrollarse en este proceso dentro de la organización. Para lo cual se le indica al trabajador, la importancia de su participación y como debe proceder a su ejecución.

El cuestionario se aplico en horario de laboral presentándose para que sean contestados personalmente, los trabajadores prefirieron guardar su identidad y no proporcionar sus datos personales como son su nombre y puesto, lo cual fue completamente respetado.

Las preguntas del cuestionario fueron planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida, para poder encontrar las causas que provocan la insatisfacción laboral.

Se procesó la encuesta por el paquete estadístico SSPS 15.0 (en el Anexo III se muestra su procesamiento) de los cuales seleccionamos los siguientes resultados que a nuestra consideración son los más significativos:

- El 75,0% de los encuestados se encuentran insatisfechos en las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que se destacan.
- El 75,0% de los encuestados se encuentran algo satisfechos con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
- El 87,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el salario que reciben.
- El 62,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.
- El 75,0% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la ventilación de su lugar de trabajo
- El 75,0% de los encuestados se quejan de la temperatura de su local de trabajo.
- El 75,0% de los encuestados se encuentran insatisfechos en las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.

- El 62,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con las oportunidades de promoción que tienen.
- El 75,0% de los encuestados se encuentran algo satisfechos con las relaciones personales con sus superiores.
- El 87,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la proximidad y frecuencia con que es supervisado.
- El 62,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el apoyo que recibe de sus superiores.
- El 87,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
- El 62,5% de los encuestados se siente insatisfecho con su participación en las decisiones de su departamento o sección.

2.3.3- Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la tienda El Fundador a través de la entrevista

Para este análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la tienda El Fundador, se empleó una entrevista semi abierta **(Anexo IV),** para conocer y profundizar en la información necesaria para el diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la tienda objeto de estudio, complementando los resultados del análisis de la encuesta.

Para la realización de la investigación se consideró como población los 8 trabajadores de la tienda en estudio, realizándose en un ambiente de camaradería y sinceridad, donde el sujeto entrevistado pudo aportar datos a la investigación para un análisis más profundo de las causas que provocan la insatisfacción laboral existente en la tienda El Fundador.

La entrevista fue aplicada por la autora del estudio a la muestra seleccionada, siguiendo todos los requerimientos técnicos de la misma y sobre la base de una guía semi abierta y creada para este fin.

2.3.3.1. Resultados de la entrevista

A continuación se muestran las peguntas que conforman la entrevista aplicada con su respectivo análisis:

- *¿Cree que los empleados de la tienda se sienten insatisfechos con su trabajo?*

La mayoría de los entrevistados contestó que los empleados de la tienda se sienten insatisfechos con su trabajo.

- *¿Usted también está insatisfecho(a) con su trabajo?*

Todos los trabajadores contestaron que se encuentran insatisfechos.

- *¿Cómo ha visto reflejada la insatisfacción laboral de los empleados de la tienda?*

Gran parte de los entrevistados ha visto reflejada la insatisfacción del colectivo de la tienda por opiniones manifestadas y que coinciden con los datos que arrojó el cuestionario de Satisfacción Laboral, refiriéndose principalmente a:

- Carencia de mercancías e irregularidad en la distribución, por no tenerse en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de realizar los pedidos a sus proveedores.
- Insatisfacción al no poder aportar sus habilidades y experiencia en el área de trabajo en que se desempeñan.
- Multiplicidad de funciones y el tener que desempeñarse en tareas ajenas a su convenio o contenido de trabajo.
- Exigencia de responsabilidades por el cumplimiento de tareas.
- Descontento de ellos en la relación salario que devengan y funciones que realizan.
- Escasez de participación en las decisiones de la empresa.
- El no poder decidir autónomamente ante cualquier circunstancia que se presente en su puesto de trabajo, considerándose el trabajador con capacidad y responsabilidad para determinar de la forma mas adecuada.
- Las posibilidades de profundizar en su formación profesional y proyectos de promoción dentro de la propia empresa, se ven en ocasiones muy improbable, aunque se cubran los requisitos indispensables para determinadas tareas.

- Carencia de mercancías e irregularidad en la distribución, por no tenerse en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de realizar los pedidos a sus proveedores. Lo que provoca insatisfacción al no poder aportar sus habilidades y experiencia en el área de trabajo en que se desempeñan. Además se aprecia multiplicidad de funciones y el tener que desempeñarse en tareas ajenas a su convenio o contenido de trabajo y posteriormente exigirles responsabilidades por el cumplimiento de las mismas, influyendo en el descontento de ellos en la relación salario que devengan y funciones que realizan.
- La escasez de participación en las decisiones de la empresa, así como el no poder decidir autónomamente ante cualquier circunstancia que se presente y considerándose el trabajador con capacidad y responsabilidad para determinar de la forma mas adecuada, es uno de los motivos mas abordados en sentido general. Por ultimo las posibilidades de profundizar en su formación profesional y proyectos de promoción dentro de la propia empresa, se ven en ocasiones muy improbable, aunque se cubran los requisitos indispensables para determinadas tareas.

- *¿Usted cree que la insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional?*

La mayoría de los encuestados expresaron que la insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional.

- *¿Qué sugiere usted para contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en aras de propiciar un clima organizacional favorable?*

Los 8 entrevistados sugirieron que debían ser aplicadas medidas, reajustes y mejoras en la entidad con el fin de resolver la situación actual del clima organizacional, en la tienda.

2.4- Análisis del Diagrama de Ishikawa.

Con el objetivo de solicitar a los trabajadores su contribución en la identificación y solución del problema detectado, así como propiciar la participación colectiva en el análisis, se utilizó una tormenta de ideas con un grupo de especialistas de la actividad y trabajadores con varios años de experiencia. Esta tormenta de ideas, que no es más que una técnica de grupo para generar ideas originales, en un ambiente relajado, nos permitió familiarizarnos

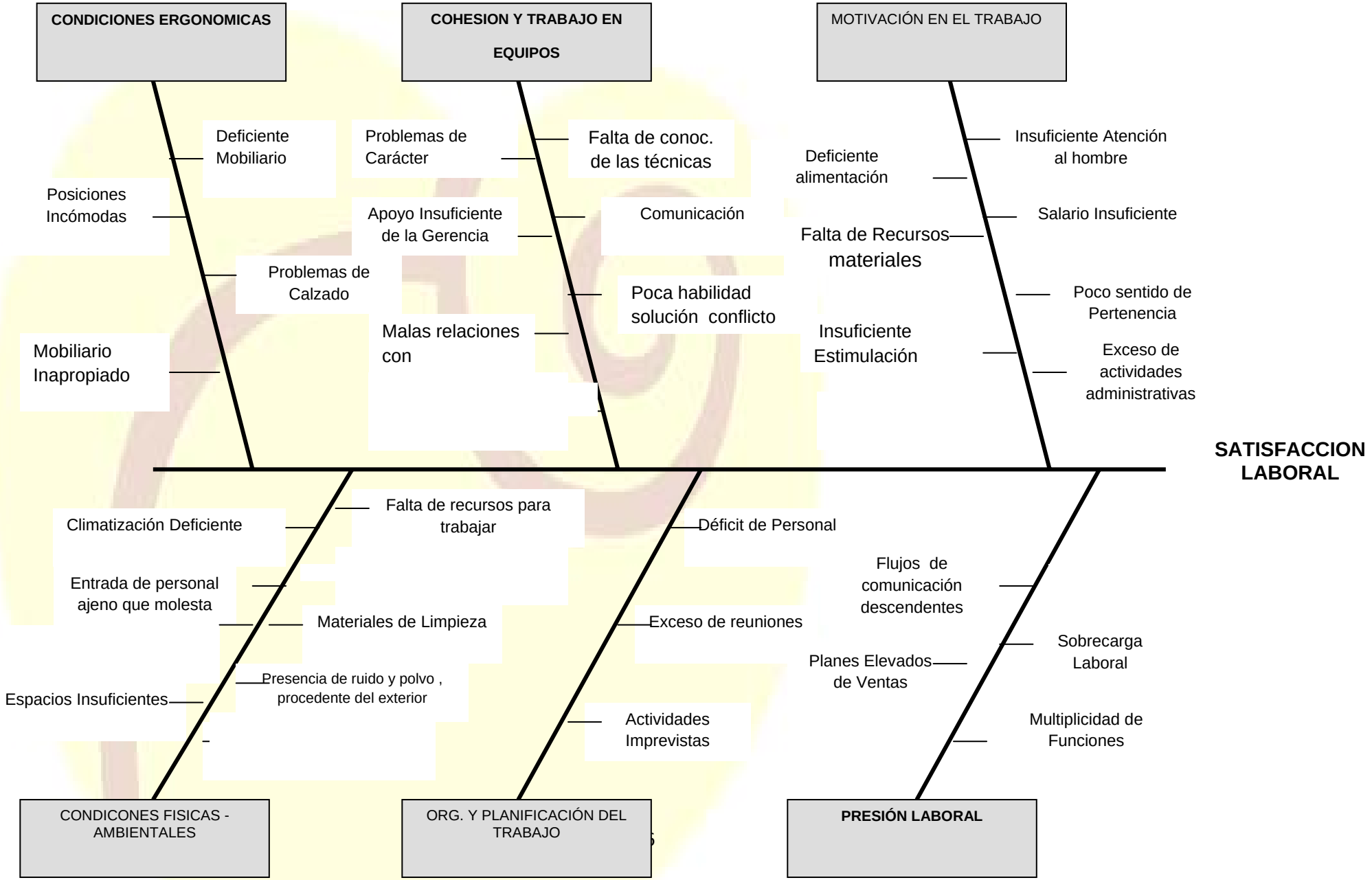
con algunas de las causas, que provocan la insatisfacción en este colectivo de trabajadores y de esta manera fue conformado el Diagrama de Ishikawa (ver figura de la página 56).

Este diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) por lo que constituye una herramienta importante para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, es además utilizado para identificar las posibles causas de un problema especifico, permitiendo que se puedan organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.

Algunos de los problemas detectados en la tormenta de ideas y que fueron la base de la elaboración del diagrama se relacionan a continuación:

- Déficit de personal.
- Problemas de comunicación en el flujo de información descendente, así como en los diseños de los mensajes que se transmiten a los trabajadores
- Insuficiente atención al hombre
- Ventilación en el lugar de trabajo.
- La temperatura en el lugar de trabajo.
- Oportunidades de formación y promoción que le ofrece su trabajo.
- El salario que se percibe.
- Capacidad de decidir autónomamente.
- Participación en las decisiones de la empresa.
- Satisfacciones que produce el trabajo por si mismo.
- Déficit de mercancías que permitan cumplir con el objeto social y con los planes de ventas.
- Actividades rutinarias.
- Toma de decisiones centralizada.
- Condiciones desfavorables de trabajo.
- Exceso de actividades administrativas.
- Sobre carga laboral.

Este método nos arrojó datos relevantes en cuánto a la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores de la tienda objeto de estudio, las cuales coinciden con los resultados obtenidos a través de la entrevista y el cuestionario.


CONDICIONES ERGONOMICAS
Deficiente Mobiliario
Posiciones Incómodas
Problemas de Calzado
Mobiliario Inapropiado
COHESION Y TRABAJO EN EQUIPOS
Problemas de Carácter
Falta de conoc. de las técnicas
Apoyo Insuficiente de la Gerencia
Comunicación
Poca habilidad solución conflicto
Malas relaciones con
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO
Insuficiente Atención al hombre
Deficiente alimentación
Salario Insuficiente
Falta de Recursos materiales
Poco sentido de Pertenencia
Insuficiente Estimulación
Exceso de actividades administrativas
SATISFACCION LABORAL
Falta de recursos para trabajar
Climatización Deficiente
Entrada de personal ajeno que molesta
Materiales de Limpieza
Presencia de ruido y polvo , procedente del exterior
Espacios Insuficientes
Déficit de Personal
Exceso de reuniones
Actividades Imprevistas
Flujos de comunicación descendentes
Sobrecarga Laboral
Planes Elevados de Ventas
Multiplicidad de Funciones
CONDICONES FISICAS - AMBIENTALES
ORG. Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO
PRESIÓN LABORAL

2.5- Causas principales que afectan la satisfacción laboral en la Tienda "El Fundador"

Después del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, podemos concluir que entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en la tienda "El Fundador" están las siguientes:

Inseguridad Laboral: Los trabajadores sienten preocupación en estos momentos, pues existen cambios y reducciones en el sector turístico, que provocan descontento, desmotivación e inseguridad en sus puestos de trabajo,

Recompensas Injustas: Los trabajadores consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo que realizan, pues deben trabajar en horas extras y en días festivos, los horarios les parecen desfavorables, ya que deben trabajar cinco (5) días a la semana con un (1) franco y medio (1/2) tales condiciones provocan agotamiento físico y mental. La investigación realizada arrojó datos de que cuando el salario se ve como justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de los trabajadores, favorecen la satisfacción.

El descontento en relación con los superiores Los trabajadores se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia en algunos directivos de la sucursal, lo que provoca incomunicación y falta de estima para con ellos. Como observamos el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen halagos por el buen desempeño y escuchan las opiniones de ellos.

Toma de decisiones centralizada: Los trabajadores se sienten insatisfechos, por que sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio. La toma de decisiones se centra en la Sucursal y no permite a la tienda (objeto de estudio) opinar o debatir cualquier clase de decisión que crean pertinente, lo que provoca problemas entre el personal y sus superiores. Cuando los trabajadores pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se crea un mayor sentido de pertenencia con respecto a su labor, estimula la satisfacción laboral y aumenta su productividad y rendimiento.

Falta de motivación: Los trabajadores que laboran en esta tienda consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, sino que por el contrario, los desmotivan al no cumplir con el convenio tratado con él. Cumplir con las promesas hechas a los trabajadores es muy importante para que estos no se desanimen al seguir laborando en la institución.

Clima laboral desfavorable: Los problemas generales de la empresa provocan que existan conflictos de opinión personal y colectiva entre los trabajadores lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. Podemos decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

Actividades rutinarias: La rutinidad de las actividades provoca insatisfacción y falta de motivación para que los trabajadores sigan laborando eficientemente. El estudio nos ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades de los trabajadores provoca aburrimiento, monotonía y descontento lo cual influye en la disminución del rendimiento de estos.

Otras: Otras causas de insatisfacción reveladas en el estudio son las relacionadas con las *condiciones ergonómicas* que existen en la tienda las cuales provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo ante el trabajo lo cual esta provocando baja productividad. Otra de las causas de insatisfacción es la referente a la sobrecarga laboral, pues deben realizar desde su puesto de trabajo diferentes funciones que en muchos casos esta por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea, igualmente durante la jornada laboral los trabajadores se sienten preocupados por el cumplimiento de los planes de venta los cuales en reiteradas ocasiones no se pueden cumplir por el déficit de mercancías, por la demora en la distribución de estas, así como por los altos planes de venta establecidos en algunos meses, sobre todo en el periodo de baja turística, los cuales según los trabajadores no son alcanzables.

Como se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia organizacional.

Finalmente podemos señalar que la insatisfacción laboral, esta influyendo en que el Clima Organizacional de la Tienda El Fundador no sea el deseado por este colectivo de trabajadores preocupados y entregados, el mismo ha sido un factor crucial para el buen desempeño de esta. El recurso mas importante de toda empresa es precisamente el

recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización

Otro problema consecuente de la insatisfacción es la inseguridad que tienen los trabajadores del Turismo en estos momentos de crisis mundial. El personal entra a laborar dentro de la empresa después de haber sido formado por la Escuela de Hoteleria y Turismo con una preparación y formación excelente y después por el placer que le da poder demostrar lo aprendido, además por la seguridad de empleo, pero en estos instantes no podemos decir o afirmar que los que llevan ya unos cuantos años en el sector estén tranquilos y se sientan seguros en sus puestos de trabajo. Esto provoca una gran insatisfacción la cual influye en la calidad de los servicios.

Debido a la falta de satisfacción en el trabajo por parte de los trabajadores además de los problemas con la estabilidad de las mercancías demandadas por los clientes, ha habido una baja en la productividad de los mismos. Esta se refleja en la disminución de las ventas, en el ausentismo, en la ineficiencia y negligencia en las labores diarias, etc.

Por otra parte, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede conducir a que al empleado le afecte negativamente en su vida personal, afectando en su familia y en sus relaciones sociales con las demás personas.

.

Conclusiones parciales del capitulo.

1. Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en la Tienda El Fundador se destacan (Déficit de personal, bajo salario, inseguridad laboral, sobrecarga laboral, deficiente climatización y necesidad .de capacitación de los trabajadores).

2. La mayoría de los trabajadores expresaron insatisfacción a través de los instrumentos aplicados.

3. Basados en los resultados obtenido con las técnicas aplicadas, se considera necesario el diseño de un Plan de Mejoras que posibilite resolver la situación actual de insatisfacción laboral.

CAPITULO III: Propuesta de mejora continua.

En este Capitulo se realiza la propuesta para la mejora continua. Al final se ofrecen conclusiones parciales del mismo.

3.1. Propuesta de un plan de mejora:

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la tienda, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, plasmadas en el Diagrama de Ishikawa como aparece en el Capitulo anterior, proponemos el siguiente Plan de Mejoras

SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS TIENDA "EL FUNDADOR"

Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
1.	Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la unidad, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo de esta unidad.	1- Mejorar la climatización en esta unidad.	Inversionista, Director de Aseguramiento	Corto
		2- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	Director General Directora de RRHH	Mediano
		3- Garantizar un calzado apropiado que brinden comodidad y seguridad.	Director General Directora Comercial Director de Aseguramiento	Mediano
		4-Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de la actividad comercial, expresados en materiales de trabajo, así como de las mercancías.		Permanente

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
		5- Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etcétera, es la mas apropiada para la realización del trabajo	Directora de RRHH	Corto
		6.-Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del centro limpio	Director de UEB Jefe de Departamento Jefe de Brigada.	Permanente
2.	Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	1-Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua.	Corto
		2-Búsqueda de soluciones concretas para el mejoramiento de la alimentación.	Director General	Corto

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
		3-Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de los movimientos laborales en la Sucursal.	Director de Aseguramiento	Corto
		4-Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Director General Directora de RRHH	Mediano
		5- Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Directora de RRHH Director de UEB Integrantes del Grupo de Mejora Continua.	Permanente
3	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	1- Implementar cursos de comunicación dirigidos a la tienda objeto de estudio con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas tanto para	Director General Directora de RRHH	Mediano

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
		trabajadores como para brindar un mejor servicio. 2- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos	Directora de RRHH	Corto
4	Mejorar los métodos y estilos de dirección	1- Que reciban cursos de "reuniones eficaces" los directivos y de "escucha activa" los directivos y los empleados.	Directora de RRHH	Mediano
		2- Coordinar con la Universidad Postgrados, cursos sobre Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito	Directora de RRHH	Mediano
		3- Coordinar con FORMATUR y la Universidad , la capacitación sobre otros temas relacionados con la dirección, además de los ya mencionados	Directora de RRHH	Largo
5	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	1- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Grupo de Mejora	Permanente

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
		2- Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Director de UEB Jefe de Departamento Jefe de Brigada	Permanente
		3.- Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones .	Directora de RRHH	Mediano
6	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	1-Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)	Director General Directora de RRHH	Mediano

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
		2- Curso práctico para directivos, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionada con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.	Director General Directora de RRHH	Mediano
		3- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.	Directora de RRHH	Corto
7	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	1- Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el Dependiente de mejores resultados en las ventas.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Permanente

No.	Medida	Acciones	RESPONSABLE	PLAZO
8	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral	1- Lograr que los trabajadores y cuadros no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Corto
		2- Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus subordinados	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Mediano
		3- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Mediano
		4- Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Permanente
9	Trabajar con profesionalidad	1- Continuar realizando conferencias, conversatorios y Post grados a la totalidad de los trabajadores con vistas a una mejor profesionalidad en el servicio	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Corto

Conclusiones parciales del Capítulo:

1. El plan de mejoras contempla la organización laboral como punto importante que influye en el Clima organizacional.

2. Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.

3. Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.

Conclusiones

1. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc

2. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

3. Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en la Tienda El Fundador se destacan (Déficit de personal, bajo salario, inseguridad laboral, sobrecarga laboral, deficiente climatización y necesidad .de capacitación de los trabajadores).

4. Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral.

Recomendaciones

1. Realizar el estudio del Clima Organizacional en las restantes tiendas de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

2. Realizar un taller con los Directivos de la Sucursal con el objetivo de acordar las formas y vías de aplicación del plan de mejoras propuesto.

3. Convocar a una reunión con los trabajadores de la Tienda y los directivos para la discusión de los resultados obtenidos.

Bibliografía

Alquizar , H. C. (n.d.). *relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad* . Cesar Vallejo.

Santos, C. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.

Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. (2005). *Universia Business Review*, (7).

Ardouin , J., & Bustos, C. (2006). Estudio expost facto sobre la motivación y la satisfacción laboral . *Monografias.com*. Retrieved February 3, 2009, from http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral8.shtml.

Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Bustos, P. (2005). Clima organizacional. Retrieved March 3, 2009, from : http://www.gestiopolos.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm.

Caballero, J. (2008). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la U .E. B Boyeros de la Empresa FICAV.* .

Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social* (p. 287). Santiago de Chile: LOM.

Carvajal , P. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar. . Retrieved March 3, 2009, from http://www.monografías.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2236.

Clima Organizacional - Fundamentos. (n.d.). . Retrieved February 1, 2009, from http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional.

Cubeiro, J. (1998). Competencias 4.0. *Revista Capital Humano*, (11). Retrieved March 12, 2009, from http://www.monografías.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2236.

Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. (2005). *Universia Business Review*, (5).

Chacon , M., & Cordero , C. (n.d.). Estudio de métodos . Retrieved January 14, 2009, from http://www.monografias.com/trabajos5/segu/segu.shtml,

Chamorro, A. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, *XX*(43), 167-186.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (p. 464). Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (p. 175). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A, .

Davenport, T. (2000). *Capital Humano*. Gestión.

Davis, K.. Y Newstrom (1999) "Comportamiento Humano en el Trabajo"

(1997). *Comportamiento humano en las organizaciones*.

Diego, P. (1998). Situación Actual y Tendencias de Futuro a Nivel Internacional en Gestión de Competencias. *Capital Humano*, 30-34.

Dolan, S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc. Graw-Hill .

Figueras, M. (2000). El Turismo en Cuba. La Habana.

Forehand, G, & Gilmner, B. V. (1964). Environmental variation in studies of orginizational behavior. *Psychological Ojilleti*, (64), 361-382.

Goncalves, A. (2002, November 16). Clima organizacional. Retrieved February 22, 2009, from http://www.phpartners.com/articulos/download.asp.

González Brito, M. (2000). Aproximación al estudio de la relación de algunos elementos psicológicos de la Cultura Organizacional y el Síndrome de Burnout. Retrieved March 2, 2009, from http://www.phpartners.com/artículos/download.asp.

Gutiérrez Castillo, Orlando, & Gancedo Gaspar, Nélida. (2001). Estrategia de desarrollo del turismo en Cuba: resultados, retos y perspectivas. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 85-106.

Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Junco , O. (2004). *Estudio del Clima Organizacional en la Empresa Eléctrica de Villa Clara*. Maestría, .

Liquidano Rodríguez. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), 145-178.

López Rojano . (n.d.). El capital intelectual. Retrieved February 14, 2009, from http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml, .

Márquez, P. (2001). . Satisfacción laboral. Retrieved January 12, 2009, from http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm, .

Martínez, L. (2001). Medición de clima organizacional. Retrieved January 12, 2009, from http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml.

Meliá J. L., & Peiró J. M. (1998). La medida de la satisfacción laboral en los contextos organizacionales. El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, (5), 59-74.

MINISTERIO DE TURISMO. (n.d.). . Retrieved March 2, 2009, from http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm.

Morell, A., & Tabares, N. (2001). folletos Gerenciales .

Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito Laboral. Motivación Laboral. . Retrieved February 3, 2009, from http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm, .

Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana 3000, 3001 y 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano.

Oramas, I. (2004). *Clima Organizacional, Una perspectiva para su estudio e intervención*. Maestría. , .

Parra , G. (2003). *Estudio de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero*.

Quiñones Montoro, Maricela, & Supervielle Milburn, M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, *14*(002).

Risco Yera, & Mundet i Cerdán. (2005). El turismo como estrategia de desarrollo en Cuba. *Estudios geográficos*, *66*(258), 293-318.

Rodríguez , C. (2006). *Estudio del Clima Organizacional en las Unidades de Cuidados Intensivos del Hospital Dr. "Gustavo Aldereguía Lima* . Cienfuegos.

Rodríguez, G, Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Aljibe.

Santos, C. (2001). *Gestión de Competencias/* . La Habana Academia.: Editorial.

Santos, C. (1999). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.

Santos. , C. (2005). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos* (p. 420). LLa Habana.: Editorial Academia, .

Seisdedos, Nicolás. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (2).

Simard , G. (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (35), 67-86.

Taylor , S. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación* (Baidor.).

Téllez, F. (2004). •*Estudio de Clima Organizacional en la Escuela de Hotelería y Turismo de Granma*.

Urbano Ballon . (n.d.). Autoestima y Asertividad. . Retrieved January 2, 2009, from http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima-motivación/autoestima-motivación.shtml#teoria) .

V Congreso del PCC. (1997). Resolución Económica. Editorial Política.

Vázquez , S. (n.d.). *Relación de clima organizacional con estado de ansiedad y autoestima*. Americas de Puebla, México. .

ANEXOS

Anexo I

Guía Estructurada para el Análisis de Documentos

Organización y funcionamiento:

1. Misión y Visión (Elaboradas y Divulgadas)
2. Objetivos de trabajo(Elaborados y divulgados)
3. Matriz DAFO
4. Planes de trabajo
5. Resolución No 65 del 2007 Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. (norma cubana 18000)
6. Resolución No 41/2008
7. Resolución No 8 Vigencia Calificadores
8. Planeación Estratégica Sucursal Caracol Cienfuegos.
9. Decreto Ley 252/2007 Perfeccionamiento Empresarial.
10. Manual de Control Interno.

Anexo II

Encuesta de Satisfacción Laboral dada por Meliá y Peiró (1998).

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23
J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponernos *no corresponde exactamente* a las

Características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le propongamos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, “4 Indiferente”. Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje”: y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1	*Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
2	*Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
3	*Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
4	*El salario que usted recibe.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
5	*Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑

6	*La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
7	*El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
8	*La iluminación de su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
9	*La ventilación de su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
10	*La temperatura de su local de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
11	*Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
12	*Las oportunidades de promoción que tiene.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
13	*Las relaciones personales con sus superiores.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
14	*La supervisión que ejercen sobre usted.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
15	*La proximidad y frecuencia con que es supervisado.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
16	*La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
17	*La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
18	*El apoyo que recibe de sus superiores.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
19	*La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
20	*Su participación en las decisiones de su departamento o sección.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
21	*Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
22	*El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
23	*La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑

ANEXO III
Resultados de la Encuesta de Satisfacción

		Satisfacciones	Oportunidades	Oportunidades2	Salario	Objetivos	Limpieza	Entorno	Iluminación
N	Válidos	8	8	8	8	8	8	8	8
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		6	3(a)	5	3	3	5(a)	5	6
Mínimo		5	2	3	2	2	4	3	3
Máximo		7	6	7	5	5	6	7	7

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Ventilación	Temperatura	Oportunidades3	Oportunidades4	RelacionesPers	Supervision	Proximidad	Forma	Igualdad	Apoyo	Capacidad
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	5	3	5	6	6	5	5	5	2
1	1	3	1	1	6	5	3	2	2	2
6	6	7	5	6	7	7	6	5	6	5

Participacion1	Participacion2	Grado	Negociacion
8	8	8	8
0	0	0	0
5	5	5	4
2	2	3	3
5	5	6	6

Tabla 1
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo satisfecho	3	37,5	37,5	37,5
	Bastante satisfecho	4	50,0	50,0	87,5
	Muy satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 2
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	2	25,0	25,0	25,0
	Algo Insatisfecho	4	50,0	50,0	75,0
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	87,5
	Bastante satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 3
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	4	50,0	50,0	50,0
	Algo satisfecho	2	25,0	25,0	75,0
	Bastante satisfecho	1	12,5	12,5	87,5
	Muy satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 4

El salario que usted recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	6	75,0	75,0	87,5
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 5
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	4	50,0	50,0	62,5
	Indiferente	1	12,5	12,5	75,0
	Algo satisfecho	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 6
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	2	25,0	25,0	25,0
	Algo satisfecho	3	37,5	37,5	62,5
	Bastante satisfecho	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 7
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo Insatisfecho	3	37,5	37,5	37,5
	Algo satisfecho	2	25,0	25,0	62,5
	Bastante satisfecho	2	25,0	25,0	87,5
	Muy satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 8
La iluminación de su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	25,0
	Bastante satisfecho	5	62,5	62,5	87,5
	Muy satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 9
La ventilación de su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Bastante Insatisfecho	4	50,0	50,0	62,5
	Algo Insatisfecho	1	12,5	12,5	75,0
	Bastante satisfecho	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 10
La temperatura de su local de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Bastante Insatisfecho	5	62,5	62,5	75,0
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	87,5
	Bastante satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 11
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Bastante insatisfecho	5	62,5	62,5	75,0
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	87,5
	Bastante satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 12
Las oportunidades de promoción que tiene

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	4	50,0	50,0	62,5
	Algo satisfecho	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 13
Las relaciones personales con sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	1	12,5	12,5	25,0
	Algo satisfecho	4	50,0	50,0	75,0
	Bastante satisfecho	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 14
La supervisión que ejercen sobre usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo insatisfecho	5	62,5	62,5	62,5
	Algo satisfecho	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 15
La proximidad y frecuencia con que es supervisado

			Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	25,0	25,0	25,0
	Algo insatisfecho	5	62,5	62,5	87,5
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 16
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo satisfecho	5	62,5	62,5	75,0
	Bastante satisfecho	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 17
La "igualdad "y "justicia" de trato que recibe de su empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	4	50,0	50,0	62,5
	Algo satisfecho	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 18
El apoyo que recibe de sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	4	50,0	50,0	62,5
	Algo satisfecho	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 19
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	6	75,0	75,0	75,0
	Algo Insatisfecho	1	12,5	12,5	87,5
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 20
Su participación en las decisiones de su departamento o sección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	4	50,0	50,0	62,5
	Indiferente	1	12,5	12,5	75,0
	Algo satisfecho	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 21
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Insatisfecho	1	12,5	12,5	12,5
	Algo Insatisfecho	5	62,5	62,5	75,0
	Indiferente	1	12,5	12,5	87,5
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 22
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo Insatisfecho	2	25,0	25,0	25,0
	Indiferente	1	12,5	12,5	37,5
	Algo satisfecho	4	50,0	50,0	87,5
	Bastante satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla 23
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo Insatisfecho	5	62,5	62,5	62,5
	Indiferente	1	12,5	12,5	75,0
	Algo satisfecho	1	12,5	12,5	87,5
	Bastante satisfecho	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

ANEXO IV

Entrevista a los trabajadores de más experiencia

1. ¿Cree que los empleados de la tienda se sienten insatisfechos con su trabajo?

2. ¿Usted también está insatisfecho(a) con su trabajo?

3. ¿Cómo ha visto reflejada la insatisfacción laboral de los empleados de la tienda?

4. ¿Usted cree que la insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional?

5. ¿Qué sugiere usted para contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en aras de propiciar un clima organizacional favorable?