

Universidad de la Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudio de Técnicas de Dirección

Título: Diagnóstico Organizacional del Museo del Ron Havana Club

Autor: Yenisei Molins Diestro

Tutor: MsC. Leticia Llama Figueredo

Ciudad de la Habana. 2010

A mi familia, por su apoyo incondicional.

A todos aquellos que depositaron su

Confianza en mí y ayudaron a que

Esta obra fuera posible.

Agradecimientos

A mi mamá, por tanto amor y sacrificio, por su constante preocupación, por guiarme siempre por el buen camino.

A mi papá por enseñarme a ser consecuente con los estudios, por su entrega, disposición y todo el apoyo brindado durante mi carrera.

A mi hermano querido por su apoyo incondicional.

A mi tutora Leticia Llana por su paciencia, por sus enseñanzas, por escucharme cada vez que lo necesitaba, por su sinceridad, por dejarme llevar a cabo mis ideas.

A mi novio por ser mi luz cuando se oscurecía el sendero, por alentarme a llegar al final, por su confianza y por enseñarme a pensar en mí. TQM.

A su familia por el cariño y la preocupación.

A toda mi familia por que a cada instante estuvieron pendientes y preocupados durante este proceso (mi abuela Violeta, mis tías Vilma, Margarita, Martica y tíos Oscar, Rene y Julito).

A todos mis primos por estar siempre al tanto de mi carrera y brindarme su apoyo.

A la profesora Caridad por toda la ayuda brindada.

A mis vecinos por su preocupación y por estar siempre al tanto.

A Yami y Naímy por soportarme durante estos años a pesar de mis majaderías, por su amistad y por cada instante compartido.

A los profesores que contribuyeron con sus enseñanzas a mi formación profesional.

A todo el colectivo del Museo del Ron por cooperar y acogerme como una más.

Indice

	Pág.
Introducción.....	6
CAPITULO I. Fundamentación Teórica	
1.1. Las Organizaciones laborales.....	10
1.2. Desarrollo organizacional.....	14
1.3. Diagnóstico organizacional.....	18
CAPITULO II. Parte Metodológica.	
2.1. Fundamentación de la investigación.....	37
2.2. Problema científico.....	37
2.3. Procedimiento metodológico.....	38
2.4 Diseño de la investigación.....	39
2.5. Tipo de investigación.....	39
2.6. Metodología y técnicas.....	39
2.7. Definición de variables.....	41
2.8. Definición operacional de las variables y subvariables del cuestionario de diagnóstico organizacional.....	42
2.9. Descripción del universo.....	54
2.10. Descripción de la organización.....	62
2.11. Técnicas para el proceso y análisis de datos.....	63

CAPITULO III. Análisis de los Resultados.

3.1. Análisis del cuestionario de diagnóstico organizacional.....	65
3.2. Análisis integrador.....	96
3.3. Análisis de fortalezas y debilidades.....	100
3.4. Propuesta de plan de acción.....	104
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	107
Referencias Bibliográficas.....	108
Anexos.....	111

Resumen

Hoy en día las organizaciones buscan un mejor desarrollo en aras de satisfacer las demandas crecientes de la sociedad, es por ello que las organizaciones necesitan trabajadores que se sientan satisfechos con lo que hacen porque de lo contrario la misma tendrá pérdidas, ya que la insatisfacción laboral conlleva al ausentismo, baja productividad y a un ambiente laboral agresivo y desfavorable. Por lo antes expuesto, se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con el objetivo de realizar el diagnóstico organizacional del Museo del Ron, perteneciente a la empresa Havana Club Internacional S. A, a través de algunas variables externas e internas. Se aplicó un instrumento elaborado y validado en estudio realizado en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, al universo de trabajadores de los diferentes departamentos del museo y técnicas cualitativas de tormenta de ideas y observación. Se obtuvo como resultado que las variables que constituyen fortalezas de la organización son: Relaciones interpersonales y Administración estratégica. Se detectaron algunas debilidades como: satisfacción con el trabajo y percepción de la dirección desde la percepción de los directivos. Se realizó posteriormente una tormenta de ideas con los trabajadores ya que no se le pudo aplicar a los directores por falta de tiempo y se mencionaron algunas deficiencias como que no están escritas las normas y los procedimientos para llevar un trabajo con calidad e insatisfacción con la política de estimulaciones.

Introducción

En los tiempos actuales trabajar en pos de mejorar la eficiencia y eficacia organizacionales, es una de las premisas fundamentales de las organizaciones y constituye uno de los principios del proceso cubano de Desarrollo Organizacional. A fin de lograr altos estándares de productividad, eficiencia y eficacia en cada una de nuestras organizaciones, se hacen necesarios estudios que ofrezcan una explicación de las dinámicas organizacionales y del funcionamiento de la empresa. Dichos estudios, deben detectar las fortalezas y debilidades de la organización para que la misma pueda gestionar mejor su cambio para lograr ser mejor, así como llamar la atención sobre algunos procesos que pueden estar frenando el mejor funcionamiento de la organización.

Por lo antes expuesto se considera que el diagnóstico organizacional, es un paso importante en el proceso de Desarrollo Organizacional ya que permite realizar una descripción de la situación actual de la organización, indagando sobre las características del ambiente interno y externo de la organización mediante distintos elementos como la percepción de la dirección, la satisfacción de los trabajadores y los estados disfuncionales que existan en la empresa, entre otros.

El diagnóstico organizacional le brinda vitalidad a las organizaciones y les permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano, por lo que el desarrollo organizacional se ha convertido en el proceso por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición esta que se hace indispensable en el mundo actual, debido a la intensa competencia que lo caracteriza a nivel nacional e internacional.

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de todos los procesos de desarrollo de las organizaciones laborales, incluido el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo en las empresas cubanas. Para poder implementar acciones encaminadas a elevar la productividad, eficiencia y eficacia organizacional, necesitamos partir del estado actual de la organización, de cómo se están comportando una serie de procesos organizacionales, hacia los cuales estarán enfocadas las principales

intervenciones en la dinámica organizacional y precisamente el diagnóstico posibilita tener una mejor comprensión de la organización mediante fortalezas y debilidades de la misma.

Por todo lo expuesto, se da respuesta mediante la investigación a la interrogante de realizar un diagnóstico organizacional mediante algunas variables al Museo del Ron, perteneciente a la empresa mixta Havana Club Internacional S.A. Para ello se realizó el estudio a todos los trabajadores de la organización y se procedió a comparar los resultados ofrecidos por los directivos y los trabajadores en aras de lograr un mejor ajuste a la realizada de la misma. El instrumento utilizado fue el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional y se realizó una tormenta de ideas para poder obtener resultados más completos. El instrumento utilizado permite indagar sobre algunos elementos de la organización como la percepción de la dirección, la satisfacción de los trabajadores, entre otros.

La tesis consta de tres capítulos. El primer capítulo es la fundamentación teórica, donde se realiza una breve historia sobre la evolución de las organizaciones laborales, haciendo referencia a las principales características de uno de los enfoques que más influyen en la visión del diagnóstico organizacional. Se abordan además los aspectos principales sobre el Desarrollo Organizacional y del diagnóstico organizacional como una fase del mismo, en la cual se centra esta investigación.

El segundo capítulo es la parte metodológica del trabajo, donde se definen: problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación de la investigación, la muestra utilizada, así como las técnicas empleadas y otros aspectos metodológicos importantes.

Por último, el tercer capítulo corresponde al análisis de los resultados, donde se hace un análisis de los instrumentos empleados, así como una integración de los resultados, para arribar al diagnóstico de la organización. Aparecen además las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía utilizada y los anexos con las técnicas, instrumentos utilizados y protocolos.

De este modo, se responde mediante la investigación, al problema de determinar cuán favorable es el comportamiento de una serie de variables a lo interno del Museo del ron Havana Club.

Como novedad científica de la investigación lo constituye el hecho de que la misma es el primer conocimiento y acercamiento al diagnóstico organizacional que se realiza en ese centro por lo que los resultados obtenidos del estudio servirán a la alta dirección de la empresa para continuar fortaleciendo su organización además mejorar su eficacia como estrategia de marketing de Havana Club Internacional.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Las organizaciones laborales

Las organizaciones son tan antiguas como la propia existencia del hombre, desde el surgimiento del trabajo como necesidad para sobrevivir, el hombre comprendió la necesidad de agruparse para lograr mejores resultados de su trabajo. Sin embargo, no bastaba con el trabajo en grupo, sino que para ser más productivos o eficientes debían organizarse.

Debido a la creciente industrialización la sociedad contemporánea se caracteriza por el elevado número de organizaciones. Estas constituyen importantes unidades sociales que juegan un papel esencial en los diferentes ámbitos de nuestra vida cotidiana debido a que la mayor parte del tiempo de nuestras vidas, se desarrolla dentro de ellas.

Muchos han sido los autores que se han dedicado al estudio de las organizaciones laborales y ha traído consigo que sean incontables los intentos por definir las mismas de la forma más adecuada posible.

Los autores Katz y Kahn señalan que la organización es un sistema abierto, constituida por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior, proyectados para cumplir unos objetivos de acuerdo con un plan. Para estos autores las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa con su entorno y existen mediante la transformación de materia, energía e información, y su intercambio con el ambiente. (Katz, D. y Kahn, R., 1986).

También se define la organización como una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua, para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. (Robbins, S., 1998).

Schein por su parte, define a la organización como “la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad

y objeto común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad” (Schein, E. H., 1976, pág.19)¹.

En las anteriores definiciones se observa que las organizaciones están formadas por cierto número de personas y su objetivo principal es el alcance de ciertas metas u objetivos, mediante las actividades organizacionales; sin embargo, existen otras características importantes de la organización que debemos tener en cuenta. Las organizaciones se encuentran insertadas en la sociedad, lo que hace que exista entre ellas y este sistema social al que pertenecen, un constante intercambio e interacción. Esto permite que las organizaciones puedan considerarse como sistemas sociales y abiertos al poder intercambiar con el medio. La sociedad es un entorno que cambia constantemente planteando determinadas exigencias, lo que contribuye a que las organizaciones sean vistas como sistemas dinámicos, complejos y adaptables a los cambios.

También existe relación entre las distintas partes de la organización, las cuales son denominadas por algunos autores como subsistemas y se encuentran interrelacionados de manera tal, que si se produce un cambio en alguno de ellos repercutirá en los demás.

Las organizaciones han sido abordadas desde diversas posiciones ideológicas, atravesando distintos presupuestos. Las primeras teorías científicas a la organización surgen como resultado de las necesidades sociales de principios del siglo XX y estuvieron representadas en los estudios del ingeniero norteamericano Frederick Taylor, fundador de la Teoría de la Administración Científica, siendo concebidas desde un enfoque mecanicista.

Independientemente de sus aportes a la ciencia planteó una concepción en donde los supuestos mecanicistas no son requisitos indispensables para la ciencia, por lo

¹ Schein, E.H. (1976). *Psicología de la organización*. Editorial Prentice-Hall Internacional

cual pueden emplearse otros presupuestos que tengan más en cuenta las características personales de los miembros de la organización y su participación en la planificación y desarrollo de la investigación.

Con el desarrollo y la influencia del desarrollo histórico de la sociedad se fueron introduciendo otras posiciones como la de la Escuela de Relaciones Humanas y representa otro hecho trascendental para el desarrollo de la ciencia la introducción entre 1950 y 1956 de la Teoría General de los Sistemas, por Ludwing von Bertalanffy, enfoque que produjo gran impacto en el desarrollo de la teoría administrativa.

Para adentrarnos en la presentación de este enfoque de las organizaciones laborales como sistemas, se debe comenzar por el libro “Psicología Social de las Organizaciones” de Daniel Katz y Robert Kahn (1966). Estos autores conciben la organización como un sistema abierto formado por una serie de subsistemas en interacción constante con su medio.

Desde este enfoque de sistemas, se pone especial atención en el estudio de los diferentes procesos que ocurren de manera interrelacionada a lo interno de la organización, las relaciones que existen entre la persona y la organización, entre los diferentes grupos que existen dentro de la misma, tanto formales como informales; así como la interrelación existente entre la organización y su entorno.

El abordaje de las organizaciones laborales como sistemas debe realizarse entonces desde una perspectiva que incluya el estudio de esta dinámica en el ámbito laboral, el comportamiento en el ejercicio de los roles, el cumplimiento de las normas, el compromiso personal con los valores en que están asentadas; así como de los elementos de relación, tanto del individuo con la organización, como de ésta con su entorno.

Al analizar la organización como un sistema social podemos considerar que la misma es una estructuración de acontecimientos y sucesos más que de partes

físicas y, por consiguiente, no tienen una estructura separada de su funcionamiento (Allport, G., 1962; citado por Katz y Kahn, 1989).

En este sentido, Katz, D y Kahn, R., (1986) plantean que la organización está compuesta por diferentes subsistemas organizacionales. Estos son los siguientes:

- Subsistemas de producción, relacionados con el trabajo que se realiza.
- Subsistemas de apoyo, para conseguir material, deshacerse del producto y mantener relaciones de institución a institución.
- Subsistemas de mantenimiento, para vincular el personal a su contenido funcional.
- Subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizativo.
- Subsistemas de administración, para dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura.

Al analizar los sistemas se puede observar que la especialización de cada uno de ellos, contribuye a la consideración de la organización, como un sistema social complejo. Además se evidencia la necesidad de interdependencia e interacción entre los distintos subsistemas para lograr la eficiencia organizacional y así ayudar a la organización en su desarrollo adaptación y alcance de la estabilidad organizacional en relación con los cambios y demandas del entorno.

Los sistemas están compuestos por diferentes atributos como: los roles, las normas, el poder y la cultura. Estas estructuras físicas por sí solas no definen la organización, sin embargo, influyen decisivamente sobre los miembros de esta. Las normas son expectativas de grupo compartidas sobre la conducta apropiada, ellas definen las conductas aceptables e influyen en el hacer de la persona en la organización. Los roles suelen definirse como las expectativas de los demás sobre la conducta apropiada en un puesto específico. Las organizaciones ejercen también muchos tipos de poder sobre sus miembros como fuente de control. Por

último, la cultura es el modo en que hacemos las cosas en la organización y esta influye, no solo en la conducta de los miembros, sino también en el modo en que perciben e interpretan las conductas. (Muchinsky, P., 1994).

Todos estos atributos hacen de las organizaciones, una realidad dinámica en la que ocupan un lugar esencial las personas, pues son ellas quienes enfrentan los diferentes papeles en la organización, dictan y cumplen las normas, ejercen el poder y cada una de sus conductas y refuerza la cultura organizacional que influye en cada una de sus relaciones.

A modo de resumen se puede considerar que son las principales características de las organizaciones laborales. Lo esencial, es tener en cuenta, que se trata de sistemas abiertos de tipo social, ya que se hallan en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo, transformando y exportando. (Peiró, J.M., 2004). Es además una unidad en constante desarrollo y adaptación a su entorno por lo que está en constantes cambios, jugando un papel importante, la perspectiva del Desarrollo Organizacional, para que la organización sea capaz de enfrentar mejor dichos cambios.

1.2. Desarrollo Organizacional

En el mundo actual las organizaciones forman parte de un entorno, que suele modificarse rápidamente y por ello se hace necesaria la implementación de cambios a lo interno de la organización. Cada día son más las organizaciones que surgen y se enfrentan a este ambiente dinámico y cambiante, que exige la existencia de organizaciones flexibles y adaptables a su entorno.

En este sentido, se puede considerar que para facilitar este proceso de cambio en las organizaciones, en el año 1962 surge en los EUA, uno de los enfoques actuales de la Teoría de la Administración: el Desarrollo Organizacional. Este enfoque busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que la empresa u organización pueda adaptarse a las fuerzas de cambio y enfrentarlas de manera que salgan exitosas del mismo.

El Desarrollo Organizacional se ha convertido en el proceso por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición esta que se hace indispensable en el mundo actual, debido a la intensa competencia que lo caracteriza a nivel nacional e internacional. Muchos han sido los estudios relacionados con el Desarrollo Organizacional y los estudios realizados al respecto tienen en su base la relación individuo-trabajo- organización, de modo tal, que se favorezca tanto el desarrollo individual como organizacional, para el logro de la eficiencia de la organización.

En este sentido Terán, R., (2002) hace un acercamiento a las distintas definiciones del término Desarrollo Organizacional, dadas por algunos autores, que se citan a continuación:

- Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Beckhard, 1969).
- Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios. (Bennis, 1969).
- Es un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. (Blake y Mouton, 1969).
- Es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. (Gordon Lippitt, 1969).
- Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los

comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.(Hornstein, Burke y coeditores, 1971).

Estas definiciones son fundamentalmente de la década de los años 60 y 70, pero existen otras definiciones del Desarrollo Organizacional más actuales, como:

Se considera “un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Chiavenatto,1981, pág. 86, citado por Ballester, Y., 2008)².

Según Stoner, J., (2005) se define el Desarrollo Organizacional como un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor de operaciones y la utilización de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual que incluye la actividad de investigación.

Se evidencia en estas definiciones, que el Desarrollo Organizacional es un proceso dirigido fundamentalmente al cambio, posibilitando realizar modificaciones a lo interno de la organización, a fin de lograr la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores. Hay que tener en cuenta, que para llevar a cabo

² Ballester, Y. (2008). *Diagnóstico Organizacional de la Oficina Central de una empresa perteneciente al Ministerio de Transporte*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.

este proceso, la necesidad de cambio en la organización debe ser percibida. Algunas condiciones organizacionales que demandan de estos esfuerzos, son al decir de Beckhard: las necesidades de cambiar la estructura gerencial, las normas culturales, la motivación de los trabajadores o la estructura y funciones organizacionales, las necesidades de mejorar la planeación, el clima organizacional y la colaboración entre grupos, así como la necesidad de adaptarse a un nuevo ambiente, entre otras. (Beckhard, R., 1969).

Al hablar de eficiencia organizacional Hernández, M., (2008) considera que las metas del Desarrollo Organizacional, están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos. Por ello, se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura y el clima organizacional.

Es necesario destacar que para lograr el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia y productividad, los programas que están orientados al desarrollo de las organizaciones laborales deben partir de la utilización de la metodología de la investigación – acción.

Para la utilización de esta metodología, el Desarrollo Organizacional se estructura fundamentalmente, en tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención propiamente dicha. La recolección de datos no es más que la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos y técnicas utilizables en la recopilación. El diagnóstico organizacional, se orienta fundamente al proceso de solución de problemas en la organización, identificación de prioridades y preocupaciones, así como generar estrategias alternativas. La última etapa no es más que la acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico, donde suelen desarrollarse alternativas de respuesta, para cada una de las preocupaciones de la organización.

Cada una de estas etapas del proceso de Desarrollo Organizacional tiene sus objetivos definidos, así como también han sido definidos sus objetivos generales.

En este sentido Terán, R., (2002) plantea, que entre los principales objetivos del Desarrollo Organizacional están:

- El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas.
- La óptima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).
- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen.
- Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales.

Concluyendo se puede considerar que el Desarrollo Organizacional debe comprender a la organización, o a una parte importante de ella, para implementar los cambios de manera efectiva. Debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, que tenga en cuenta las exigencias del entorno, un proceso de cambios planeados, que se lleve a cabo a partir de diagnósticos de la situación de la organización, utilizando para ello estrategias, métodos e instrumentos, que permitan obtener una visión general de la empresa. Debe basarse en el enfoque de sistemas abiertos, e implicar adaptación, evolución y considerar el enfoque de sistemas. Debe además, tener en cuenta la dimensión humana del cambio organizacional y la mejor forma de implementarlo, a fin de que la organización preserve la efectividad, la eficiencia y productividad.

1.3. Diagnóstico Organizacional

Como se analizó con anterioridad, el proceso de Desarrollo Organizacional tiene diferentes fases y el diagnóstico organizacional se puede considerar la fase fundamental en ese proceso de cambio, pues va dirigido de manera más directa a

la solución de problemas organizacionales y de sus resultado depende la las estrategias a seguir en el cambio. En este sentido, se brindan a continuación los principales aspectos que caracterizan a esta imprescindible fase, en la cual se centra la investigación.

En la literatura se observa, que el tema ha sido abordado por diferentes autores, los cuales han tratado de definir este concepto.

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometándose a un auto-análisis, que debe conducir a un plan de acción concreto, que permita solucionar la situación problemática. (S/A, 2000).

Los profesores de la Universidad de Chile, Andrés Raineri y Andrea Martínez, plantean que puede entenderse, como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan.(Raineri, A. y Martínez, A., 1997).

Rodríguez, D., (2000) plantea, que puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables, que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Además lo define, como el proceso de medición de la efectividad de la organización, desde una perspectiva sistémica.

Según Meza, A y Carballada, P., (2003) se puede definir al diagnóstico, como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Según Ávila, A., (2005) el diagnóstico organizacional constituye una descripción de la situación actual de la organización, de su statu quo, en la cual se integran los

datos obtenidos en la fase de recopilación de información, con vistas a obtener un conocimiento integral de las características del ambiente interno (factores humanos, administrativos, tecnológicos, estructurales, normativos y de procesos) y externo (entorno político y socio - económico) de la organización. En este paso, se determinan las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los puntos fuertes y la naturaleza y las áreas de los problemas, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno en el cual se encuentra insertada.

También es definido como “la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable. El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual las organizaciones pueden tener un conocimiento más preciso y completo de sus capacidades y debilidades” (Martínez, M., 2006, pág. 7)³.

Todos estos conceptos tienen puntos comunes y teniendo en cuenta esto, se puede considerar al diagnóstico, como un proceso que se lleva a cabo en la organización, con el principal objetivo de medir, evaluar, describir, conocer o analizar las principales características organizacionales, en términos de fortalezas y debilidades. Es un proceso que dice las posibles problemáticas de la organización. Permite tener una visión general de la efectividad y el comportamiento organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de diagnóstico organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 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.

³ Martínez, M. (2006). *Diagnóstico Organizacional*. Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología. (Soporte Magnético)

- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. 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.
- Junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En cuanto a los orígenes del diagnóstico organizacional Rodríguez, D., (2000) considera que pueden ser los siguientes:

- La organización ha sido fundada con otra o se desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.
- La organización desea mejorar su clima o aumentar la motivación de sus miembros.
- La organización requiere conocer su propia cultura, para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización demanda un cambio, correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia.
- La organización ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios.
- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores.

Todas estas causas implican un análisis detallado y profundo de la situación de la organización, o sea un diagnóstico organizacional. Es necesario destacar que para

realizar el diagnóstico de una organización, es importante que los miembros de participen directamente en el proceso, pues son quienes poseen un mayor conocimiento del funcionamiento de la misma. Es necesario, que vean la evaluación de los problemas, como su propio diagnóstico.

Lo anterior evidencia que las organizaciones, requieren de un cierto grado de preparación para emprender un diagnóstico organizacional. Según Lusthaus, Ch., (2000) se deben tomar en cuenta algunos conceptos preparatorios antes de iniciar el proceso. Estos son los siguientes:

- Preparación cultural: Que la organización posea una cultura en la cual es aceptable ofrecer sugerencias para el mejoramiento.
- Preparación del liderazgo: Que los líderes apoyen la autoevaluación y la asignación de recursos para el proceso.
- Disposición de recursos: Que la organización esté dispuesta a dedicar los recursos necesarios para emprender la autoevaluación.
- Visión y preparación de estrategias: Que la organización tenga un concepto de la trayectoria por seguir y de cómo alcanzar las metas.
- Disposición del personal: Que la organización cuente con el personal que favorece el proceso de autoevaluación y que esté dispuesto a trabajar en conjunto durante el proceso.
- Disposición sistémica: Que la organización tenga sistemas disponibles para proporcionar la información necesaria, para completar la recolección de datos y apoyar la autoevaluación.

Se hace necesaria la preparación de la organización en diferentes aristas, para enfrentar el proceso de cambio que trae consigo el diagnóstico organizacional. Elementos de gran importancia son, como se mencionara anteriormente, la disponibilidad de los recursos necesarios y las fuentes que brinden las informaciones necesarias para llevar a cabo, de la manera más eficiente el proceso de evaluación en la empresa. Es de vital importancia el grado de implicación y compromiso de los miembros de la organización, así como de los directivos,

quienes son los encargados de que los resultados obtenidos, sean utilizados por la empresa para su mejoramiento. Mientras más implicados estén mayor será su participación en el proceso de diagnóstico organizacional, mayor la influencia de variables como las emociones, percepciones, opiniones, valores y prejuicios de estas personas que participan en él.

El diagnóstico involucra la retroalimentación de la información obtenida mediante su divulgación entre los directivos, así como a todos los trabajadores involucrados en el proceso. Este paso garantiza que los miembros de la organización tengan la posibilidad de opinar acerca de si realmente el diagnóstico coincide con lo que ellos piensan y sienten como las características reales de la organización. Resulta fundamental para garantizar que la intervención se legitime, es decir, que se enfrente a los problemas, conflictos y oportunidades percibidas y sentidas por todos los miembros de la organización, que éstos se identifiquen con la información recopilada, que reconozcan que las han producido ellos mismos.

Las percepciones y respuestas que abarcan el diagnóstico organizacional se originan en una gran variedad de factores:

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

Otro aspecto importante y que guarda relación con lo planteado es el hecho de que, dada la cantidad de actores que participan, habrá probablemente diversas explicaciones de la realidad, por lo que las acciones no pueden dar cabida a las verdades absolutas de forma unilateral o preestablecida.

Meza, A. y Carballada, P., (2003) plantean que se deben cumplir algunos requisitos básicos para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional:

- Contar ante nada con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente. Es decir, que la organización esté dispuesta a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- El cliente debe dar amplias facilidades al consultor, para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales, sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- Se debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico, a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico, depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que hagan con el consultor.

Es importante tener en cuenta, que el diagnóstico organizacional debe indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan las personas y qué potencialidades y vías de desarrollo pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades y problemas que enfrenta el sistema organizacional. La información obtenida, debe generar conocimientos que permitan entender a la organización y realizar los cambios necesarios, en función de mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad del trabajo en la organización.

El diagnóstico tiene como objetivo estratégico la detección de problemas y alternativas de solución, que permitan ventajas sostenibles de alto impacto para el desempeño de la empresa, por lo que es en sí mismo la continuación y ajuste de un proceso que anteriormente ha desarrollado la organización.

El Diagnóstico Organizacional, se puede realizar en distintos niveles:

- Toda la organización
- Un departamento

- Una unidad de trabajo

Necesario es destacar que el diagnóstico es un proceso humano, por ello han de quedar claro para los miembros de la organización, cuáles son los fines que tiene de modo que puedan ofrecer la información necesaria sin temor, así como deben quedar pautados los límites del diagnóstico en la propia organización. Todo esto debe ser definido en una previa entrevista del consultor con los miembros y directivos de la organización.

Considerando el proceso de diagnóstico tiene carácter sistémico plantea Benítez, D., (2005) que también es participativo, flexible y dinámico. Sistémico porque exige la organización e integración de todo el conocimiento organizacional, implicando la necesidad de correlacionar y encontrar los vínculos necesarios entre los datos obtenidos. Es participativo, ya que sería imposible realizar investigación alguna, sin la participación de las personas, grupos o entidades que serán estudiadas. Es flexible, porque la planificación debe ser lo suficientemente maleable, para permitir modificaciones y para ir acomodándose a las necesidades que vayan surgiendo a través del proceso, y dinámico porque se basa en el estudio del funcionamiento organizacional, el cual está en constante cambio, en la medida en que se adapta a su entorno, también cambiante. Es además un proceso semiestructurado, ya que se encuentra lo suficientemente planificado como para anticiparse a los acontecimientos organizacionales.

Hay que tener presente en todo momento que al considerar la organización como sistema, se presupone la importancia de conocer a través del diagnóstico la configuración específica que se da diferentes componentes del sistema organizacional, lo cual debe ser tomada en cuenta al planificar las acciones del programa, ya que todo cambio en un subsistema afectará a los otros, por lo que resulta necesario abordar el sistema total. Resulta imposible modificar un subsistema sin afectar el funcionamiento de los restantes.

El diagnóstico organizacional va dirigido de manera más directa a la identificación y solución de problemas organizacionales. Entre las variables que se deben abordar al realizar un diagnóstico organizacional se encuentran:

- **La interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre personas y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.
- **Participación.** Esto se refiere a las actividades en las que se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.
- **Responsabilidad:** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

La realización de un diagnóstico organizacional permite recopilar y sistematizar la información existente en la organización. Esta información es obtenida a través de la interacción con los miembros de la organización, que son quienes tienen el poder para ayudar al consultor a obtener la información necesaria sobre la organización. Para obtener la información que permite conocer sobre el funcionamiento de la organización, el consultor tiene que utilizar una serie de técnicas e instrumentos, que le ayudarán a develar los puntos fuertes y débiles de la organización.

En este sentido, algunos autores han delimitado un conjunto de técnicas que pueden ser utilizadas para la recogida de información. Según Ávila, A., (2005) las principales técnicas o instrumentos que podemos utilizar en un diagnóstico organizacional son las siguientes:

- Entrevista: Es una técnica que se caracteriza por el contacto directo entre el investigador y el sujeto, en la cual se establece un diálogo que tiene como eje, el tema central de la investigación. Se revelan opiniones, sentimientos, criterios y actitudes de los miembros de la organización sobre diferentes aspectos y se obtiene información acerca de inquietudes y necesidades personales, que puede ayudar a implementar políticas administrativas, potenciando la integración de los objetivos y necesidades individuales con las metas y objetivos de la organización.
- Cuestionario: Técnica más importantes para detectar sentimientos, percepciones, opiniones, actitudes y otros aspectos subjetivos en los miembros de la organización. Su enfoque debe estar centrado, en lo que las personas consideran importante a los efectos de la investigación, más que en lo que piensan los investigadores que deben saber, ya que esta es la única vía de lograr la implicación positiva de los sujetos con la investigación. Debe ser aplicada fundamentalmente cuando los datos que se desean obtener se encuentran dispersos por toda la organización, siendo difícil la recogida de los mismos, cuando las fuentes son muy variadas y cuando se desea obtener información de manera indirecta, anónima, confidencial acerca de la organización por parte de sus miembros.
- Observación: Esta técnica sirve para obtener información de manera directa sobre la organización, así como conformar una impresión personal acerca del funcionamiento de la misma. La información puede ser recogida de una manera más exacta, en la medida que el observador esté entrenado en la técnica y posea un conocimiento profundo y sistemático en su campo de

investigación, lo que le permitirá objetividad a la hora de realizar interpretaciones de los hechos y procesos observados.

- **Análisis documental:** Técnica que proporciona datos que no están contaminados por los efectos reactivos de los sujetos ante la investigación y le permite al investigador recopilar información de manera directa e inmediata de manuales, fotografías, cartas, películas de video y otros documentos archivados por la organización. Permite conocer fundamentalmente, sobre el desarrollo evolutivo de la empresa en diferentes aristas.
- **Dinámicas de grupo:** Proporciona información directa por parte de los participantes, acerca de la organización, su carácter interactivo le permite conocer cómo son vivenciados los conflictos o problemas presentes en la organización y la disposición del grupo para su solución. A su vez, brinda la posibilidad de incursionar en la dinámica interactiva que tiene lugar en el grupo y detectar si esta contribuye u obstaculiza su funcionamiento. Una de las ventajas de esta técnica, es que las personas sienten mayor libertad para expresar sus criterios en el ámbito grupal y también facilita la retroalimentación por parte del investigador.

En estas técnicas se pueden incluir otras que ayuden a obtener más información. Por ejemplo, las discusiones en grupos pequeños, donde se propicie una discusión dirigida y enfocada hacia un tema de interés para el consultor respecto al funcionamiento organizacional. Las dramatizaciones como técnicas proyectivas brindan información importante pues pueden proporcionar datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

El empleo de instrumentos es de suma importancia para recopilar la información necesaria, pero este no es el único paso. En este sentido Rodríguez, R., (2007) plantea que el diagnóstico no sólo comprende el acopio de información, sino principalmente su análisis e interpretación, cada vez que es necesario tomar decisiones relevantes para el funcionamiento eficiente de la empresa. Por ello, en la

medida en que el diagnóstico sea más acertado, conducirá a la toma de decisiones que sean más apropiadas para solucionar los problemas que enfrente la organización.

Se destaca que existen otras etapas importantes en el proceso de diagnóstico además de la recogida de información. Luego de ser recopilada, se procede a organizarla y se realiza un análisis de la misma, el cual puede ser de forma cualitativa o cuantitativa, en dependencia de los objetivos propuestos. Como parte del proceso se debe realizar la descripción de la situación actual de la organización, donde se determinan las fortalezas y debilidades fundamentales de la organización. Otro paso importante, es el proceso de solución de problemas, donde se definen los objetivos de las acciones a seguir y los recursos necesarios para lograr dichos objetivos. En este paso se deciden los cambios que se deben llevar a cabo en la organización y cómo implementarlos. Por último, es muy importante retroalimentar a la dirección y a los miembros de la organización, sobre los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico.

El conocimiento de los pasos fundamentales del proceso de diagnóstico permite considerar que el mismo es el primer paso esencial para mejorar el funcionamiento de la organización. Según Lusthaus, Ch., (2000) este constituye un eficiente método para identificar las fortalezas y debilidades, lo cual representa un primer paso hacia el mejoramiento de la organización; permite identificar las áreas y los problemas antes que la corrección llegue a ser difícil o imposible, así como identificar las necesidades que es preciso enfrentar mediante acción específica y determinar los recursos humanos y otros, que la organización pueda utilizar, para la eficaz mejora de su desempeño. El diagnóstico puede ser también utilizado, para generar información de utilidad en la planificación y en la toma de decisiones y posibilita ofrecer información a interesados en cuanto al desempeño de la organización.

Richard Berkhard considera que la importancia del diagnóstico va a estar dada, por su orientación al desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de la organización, requiriendo un examen de los diferentes subsistemas que constituyen

la organización total, así como de los procesos organizacionales. Permite además, abordar los aspectos relacionados con la dinámica de los procesos organizacionales, que constituyen premisas para el sano funcionamiento de la organización. (Berkhard, R., 1972 citado por Ávila, A., 2005).

La realización de un diagnóstico organizacional, puede tener algunas desventajas, puesto que, puede que algunos miembros de la organización no estén listos para este tipo de interacción, así como también pueden en ocasiones, generarse conflictos. Hay dirigentes organizacionales que prefieren evitar la interacción directa entre evaluadores y evaluados y, por lo mismo, piden que las mediciones se efectúen utilizando cuestionarios y otros requieren el uso de entrevistas para maximizar el intercambio libre de ideas y opiniones.

Sin embargo, siempre que se realice un diagnóstico se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo para la organización. Entre estos beneficios o ventajas se puede destacar que el diagnóstico permite tener una caracterización del estado actual de la empresa e identificar las áreas potenciales de desarrollo organizacional, o se, muestra cuáles son las oportunidades, tanto de la organización como del entorno que pueden ser aprovechadas. Permite además conocer, las debilidades que deben ser superadas y ofrece posibles estrategias de solución ante las mismas.

Además, al constituir un proceso participativo, va a despertar el espíritu de grupo y aumentar la interacción entre los miembros de la organización, haciendo que las personas se sientan comprometidas con las soluciones a implementar, para mejorar el funcionamiento organizacional. A través del diagnóstico se puede establecer una evaluación de las diferentes áreas de la organización, para detectar con dónde radican los problemas. De este modo, se pueden crear también, elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros e implementar cambios en los sistemas y procesos de la organización. El diagnóstico no sólo pretende dedicarse a la solución de los problemas específicos y actuales de la organización estudiada,

también intenta desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con los problemas en el mundo empresarial.

En este sentido Ávila, A., (2005) plantea que el diagnóstico persigue lograr un cambio organizacional conforme a las necesidades, exigencias o demandas particulares de cada organización, por lo cual la atención va a resultar contextualizada, dependiente de las características particulares de la misma. Así, el cambio puede centrarse en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costo, en las relaciones intragrupales, en el desarrollo de los equipos humanos, en el liderazgo; aunque en la mayor parte de los casos se va a centrar en la cultura y el clima organizacional, en las personas dentro de las organizaciones, o sea en el aspecto humano de la empresa.

El diagnóstico en su orientación hacia el proceso de solución de problemas, definiendo los objetivos o metas de las acciones a seguir, los recursos que serán necesarios para lograr dichos objetivos y las fuentes de resistencia al cambio que deberán ser enfrentadas por la organización. Se deben valorar las diferentes alternativas de cambio en términos de las ventajas que cada una de ellas ofrece para conducir a los resultados esperados. En esta fase se analiza y decide qué debe ser cambiado y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo a las organizaciones más eficaces, adaptables a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

Representa el diagnóstico organizacional, una de las fases más importantes y trascendentes de los esfuerzos de desarrollo de las organizaciones laborales. No se limita a la fase inicial del programa, sino que se lleva a cabo de manera continua a lo largo del mismo, con el objetivo de conocer el nivel de efectividad de las acciones implementadas, mediante la presencia de mecanismos de retroalimentación del proceso que permiten ir evaluando constantemente el éxito o

fracaso de las mismas y planificándose con base en dichos diagnósticos, el curso de las nuevas acciones a seguir.

Este proceso de cambio la mayor parte de las veces trae consecuencias positivas para el funcionamiento organizacional, a pesar de la esfera de la organización en la que se centre. En el último de los casos, si la empresa teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, no es capaz de poner en práctica las acciones recomendadas para aumentar la eficiencia organizacional, por lo menos el diagnóstico le hace tomar conciencia y reflexionar sobre el estado actual de las estructuras y funciones organizacionales, así como sobre los puntos fuertes y débiles del sistema organizacional, sobre la base de los cuales, puede trabajarse en el futuro de la organización, en pos de un mejor funcionamiento.

Resumiendo se puede considerar que el diagnóstico organizacional es la fase más importante del proceso de Desarrollo Organizacional. En las empresas cubanas ha tomado auge la utilización de este método en los últimos años, ya que son muchas las empresas que realizan este tipo de estudios, los cuales se hacen más importantes en nuestro país, contando con el Perfeccionamiento Empresarial, proceso cubano de Desarrollo Organizacional. Es importante señalar que el diagnóstico organizacional, además de favorecer el análisis organizacional, deviene a su vez en intervención, puesto que propone realizar acciones para cambiar los elementos disfuncionales en la organización.

¿Que ha pasado en Cuba?

En el año 1964 el entonces Ministro de Industrias Comandante Ernesto “Ché” Guevara solicitó a la Facultad de Psicología un estudio de Moral de Trabajo, con el objetivo de analizar las causas que motivaban el desgano en el trabajo, la falta de iniciativa, entre otros síntomas detectados en su organismo. Para este trabajo se empleó un Cuestionario de Moral de Trabajo que se había venido perfeccionado en diferentes investigaciones por el equipo de Psicología Industrial encabezado por el Dr. Aníbal Rodríguez.

Ya en la década de los años 80, dando respuesta a las necesidades de desarrollo de la economía cubana en un mundo globalizado, surge en el sistema empresarial de las FAR un nuevo modelo de gestión empresarial: el Perfeccionamiento Empresarial.

Las premisas para su surgimiento estuvieron dadas por diferentes factores entre los que destacan los errores en la planificación económica, el descontrol y la inercia administrativa y la irrentabilidad e ineficacia del sistema empresarial cubano, que incidían de manera desfavorable en el desarrollo de la economía nacional; unido a la política de rectificación de errores y tendencias negativas.

Este contexto hace que las empresas enfrenten la necesidad de implementar cambios en su estructura, funcionamiento y cultura para poder desafiar con éxito los constantes cambios que la sociedad impone elevar su competitividad y poder competir en mejores condiciones.

Durante los últimos años muchos han sido los cambios que se han producido en el mundo organizacional en Cuba, marcada por los constantes cambios a que están sometidos el entorno donde se mueven las organizaciones empresariales.

En la actualidad Cuba se encuentra inmersa en un entorno muy cambiante y con sus particularidades específicas pretende insertarse y hacerse competitiva, potenciando su capital intelectual, el cual tiene sus bases en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional, la que le permite al ser humano compartir sus conocimientos, valores, creencias y desarrollar su creatividad en el marco de la organización.

Cuando nos remitimos a estudios referentes a esta temática realizados en las organizaciones cubanas actuales, encontramos diversos trabajos sobre todo en las organizaciones que transitan por el proceso de Perfeccionamiento, los que tienen impacto relevante en los diferentes procesos organizacionales y han constituido punto de partida para el diseño de estrategias de trabajo, que permitan

crear las bases para los cambios estratégicos que llevarán a las organizaciones cubanas a niveles superiores de desarrollo y calidad

Los trabajos más recientes en esta esfera tienen como objetivo general evaluar la percepción que tienen los trabajadores de la organización. Sin embargo estas investigaciones no solo se han realizado en el sector empresarial cubano, sino se encontraron evidencias de trabajos en otros centros de estudios superiores del país, como por ejemplo, el estudio realizado por Llanes, (2004) en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, donde se realizó un estudio a partir de las percepciones que tienen los sujetos de la muestra, de las distintas dimensiones obteniéndose resultados valiosos desde el punto de vista práctico y teórico; además del realizado por Ávila, (2005) en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana perfeccionando un instrumento de recogida de información para el diagnóstico de mucha utilidad y muy aplicado en el sector empresarial cubano con resultados muy importantes.

Se considera importante mencionar un procedimiento para fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento, propuesta en estudio realizado en Cuba donde se plantea que para elaborar la propuesta de procedimiento se debe tomar como base los objetivos, principios y acciones, establecidas por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, en las bases metodológicas para la introducción de la gestión.

Para lograr introducir en una empresa cubana una cultura organizacional que le permita a los directivos adoptar las medidas necesarias para el establecimiento de conductas que sirvan de apoyo al logro de sus objetivos de gestión es necesario desarrollar este conocimiento entre los trabajadores de la empresa.

Es necesario, fomentar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y directivos, cambiar la forma de pensar y de actuar, que debe orientarse hacia un pensamiento abierto, humanista, colaborativo y participativo; para lo cual es imprescindible que los cambios propuestos sean aceptados por los trabajadores de la base. Esto es posible en la medida en que sean los mismos trabajadores los

que señalen las dificultades, ya que son ellos los que mejor conocen los aspectos relacionados con su trabajo; así como que sean ellos los que propongan las posibles soluciones, las cuales deben ser analizadas en conjunto por un personal especializado en la solución de problemas organizacionales.

Revitalizar una empresa implica intensificar las acciones de capacitación e incrementar la contribución de los directivos, trabajadores y la organización como un todo, de manera que puedan hacer frente a las exigencias de un entorno social cambiante y cada vez más competitivo. En el cambio es necesario involucrar a todos en el proceso de toma de decisiones, trabajo en equipo, fortalecer y mantener una buena comunicación, que permita que fluya la información referente al entorno que los rodea y el desarrollo de una identidad organizacional que aumente sus niveles de compromiso y responsabilidad.

CAPÍTULO II

PARTE METODOLÓGICA

2.1. Fundamentación de la investigación

El diagnóstico organizacional es una de las formas a través de las cuales, se puede obtener la información actualizada sobre el funcionamiento organizacional, debido a que posibilita describir la situación actual de la organización, sus debilidades y fortalezas, y en dependencia de los resultados arrojados, tomar las medidas necesarias. Hay que tener en cuenta además, que el diagnóstico organizacional es uno de los pasos necesarios del desarrollo organizacional, para evaluar la calidad, la productividad y el nivel de eficiencia organizacional.

Por lo antes expuesto se procede a realizar la investigación como respuesta al interés de la Dirección del Museo del Ron Havana Club en conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores sobre su organización. Dicho interés está relacionado con la búsqueda de mejorar los niveles de desarrollo, la satisfacción de sus clientes y trabajadores, así como elevar la calidad del servicio que prestan en aras de un mejor desenvolvimiento de la empresa, ya que es una necesidad del país una mejor racionalización de los recursos, siendo Havana Club, empresa a la que pertenece el museo del Ron una de las empresas fundamentales en el aporte económico Nacional.

Esta investigación es de gran importancia para la organización, y repercutirá en satisfacer la demanda de la empresa de obtener un mayor autoconocimiento e incrementar la eficiencia organizacional, así como, conocer todos los aspectos sobre el funcionamiento de la empresa, tanto fortalezas como debilidades.

2.2. Problema científico:

¿El instrumento de diagnóstico organizacional seleccionado aportará información sobre el comportamiento en la organización del Museo del Ron?

Objetivo General:

Realizar el diagnóstico organizacional del Museo del Ron, perteneciente a la empresa Havana Club Internacional S. A.

Objetivos Específicos:

1. Describir la situación actual en la organización del Museo del Ron
2. Identificar la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización del centro.

2.3. Procedimiento metodológico

Para llevar a cabo esta investigación se siguieron los pasos siguientes:

1. Revisión bibliográfica. Se consultaron investigaciones realizadas con anterioridad sobre el tema a tratar y se localizaron y consultaron los clásicos que sirvieron para la confección del capítulo teórico.
2. Entrada en la organización. El Museo del Ron Havana Club es una entidad que se encarga de la promoción del ron Haban Club para el público extranjero. Una vez allí se procedió a realizar un encuentro con los gerentes para explicar a la dirección, el trabajo a realizar y establecimiento del plan de trabajo a desarrollar durante el proceso.
3. Información a los trabajadores. Con la autorización por parte de la dirección del centro se le dio a conocer a los trabajadores la importancia del mismo y motivarlos para que contribuyeran con la realización de este.
4. Recolección de los datos y la información necesaria, a partir de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos.
 - Análisis de documentos de la empresa.
 - Aplicación de un cuestionario de diagnóstico organizacional elaborado
 - y validado en estudio anterior realizado en una empresa del SIME, previo consentimiento informado al universo de la empresa (trabajador y directivo) de forma individual.

- Grupo discusión con los trabajadores, para que través de lluvia de ideas emitieran sus opiniones sobre los problemas que presenta la entidad.
5. Análisis e interpretación de la información obtenida.
 6. Integración de los resultados. Diagnóstico organizacional.
 7. Propuesta de acciones para obtener mejoras en la organización.
 8. Retroalimentación de los resultados a directivos y trabajadores del centro.

2.4. Diseño de la investigación

Se realizó un estudio de corte transversal y descriptivo, con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional en el Museo del Ron, perteneciente a la empresa Havana Club Internacional S.A, de Ciudad de la Havana, Cuba.

2.5. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva- explicativa, ya que en ella se describen diferentes variables socio-psicológicas a lo interno de la organización, en relación con su manifestación diaria y se explican las acciones que pueden ser llevadas a cabo, para contrarrestar las deficiencias organizacionales que se encuentren.

2.6. Metodología y técnicas

La metodología en esta investigación utilizada es mixta concurrente ya que se utilizan instrumentos cuantitativos y cualitativos simultáneamente. Para la realización del trabajo se utilizan diferentes técnicas e instrumentos con vistas a obtener la mayor cantidad de información posible.

La técnica fundamental que se utiliza, es el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional para obtener un mayor conocimiento del funcionamiento organizacional, a través de las variables socio-psicológicas de la organización. Este cuestionario, tiene un análisis cuantitativo en función de la puntuación de cada una de las variables y del análisis estadístico que dicho cuestionario requiere y que permite realizar una integración de sus variables y subvariables, para explicar el funcionamiento de la organización.

Se utilizaron además otras técnicas que permiten complementar la información obtenida en el cuestionario, técnicas tales como: tormenta de ideas y el análisis de documentos tales como: la visión, misión, historia de la organización, técnicas con un análisis básicamente cualitativo. También utilizamos la observación a lo largo del trabajo, para recoger informaciones importantes que nos permiten tener una visión general de la organización.

A continuación se explica de manera más detallada cada una de las técnicas utilizadas:

-Cuestionario de Diagnóstico Organizacional: Creado por Ávila, A., (2005), es una de las técnicas más importantes para obtener información sobre las percepciones, opiniones, actitudes y otros aspectos subjetivos en los miembros de la organización. Este cuestionario fue aplicado a los 26 trabajadores que conforman la población estudiada. Es un instrumento de lápiz y papel, que puede ser aplicado de manera individual o grupal, sin límite de tiempo. Está constituido por 7 variables y 38 subvariables, cada una de las cuales es medida a través de 2 ó 3 ítems, lo que hace un total de 97 ítems o preguntas, que abarcan los más variados aspectos organizacionales. La medición se realiza a través de una escala ordinal, teniendo cada ítem, 5 opciones de respuestas posibles. La codificación de las respuestas establece, que la respuesta extrema en el sentido de la clave tiene un valor de 5 puntos y la respuesta extrema, en el sentido contrario a la clave, obtiene un valor de 1 punto. **(Ver anexo 1)**

Observación: Esta técnica nos sirve para obtener información de manera directa, sobre diversos aspectos de la organización, como por ejemplo el clima, las condiciones laborales y otros **(Ver anexo 5)**. También nos permite formarnos una opinión personal sobre el funcionamiento de la organización. La observación que realizamos es no participativa, ya que observamos desde afuera diferentes aspectos organizacionales, obteniendo información que nos permitió ser más objetivos al realizar interpretaciones de los hechos y procesos observados. **(Ver Anexo 6).**

Tormenta de ideas: Técnica utilizada para generar muchas ideas creativas en grupo en un corto período de tiempo para intentar la solución de un problema específico. Se usó la modalidad de Rueda Libre en donde cualquier miembro del grupo lanza una idea a partir de un tema propuesto (pero no todos a la vez). Esta técnica solo se le pudo aplicar a los trabajadores por falta de tiempo.

-Análisis documental: Es una técnica que proporciona datos y permite recopilar información de manera directa e inmediata de diferentes documentos. En este caso pudimos utilizar manuales, multimedia, misión, visión e historia de la organización. Según Ávila, A. (2005) permite conocer sobre el desarrollo evolutivo de la empresa, su desarrollo económico, la efectividad de las prácticas de gestión de los recursos humanos, entre otros aspectos relevantes. **(Ver epígrafe 2.9 y 2.10).**

2.7. Definición de variables.

Organizaciones Laborales: Agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos, en un espacio físico y con un carácter temporal perdurable.”. (Smith, Irene, 2000).

Diagnóstico Organizacional: es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Intervención organizacional: Conjunto de actividades estructuradas en las que unidades organizacionales seleccionadas (de grupos diana o de individuos) se involucran con tareas o secuencia de tareas cuyos sus objetivos están relacionados, directa o indirectamente, con la mejora organizacional.

2.8. Definiciones operacionales de las variables y subvariables del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

1. **Percepción de la Dirección:** Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y las tomas de decisiones y la forma de establecer sus relaciones interpersonales con los subordinados.
2. **Relaciones interpersonales:** Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total.
3. **Identificación con la organización:** Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales, y sentido de pertenencia a la misma
4. **Percepción del funcionamiento del centro:** Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.
5. **Satisfacción con el trabajo:** Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo.
6. **Política de recursos humanos:** Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los miembros de la organización con relación a las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.
7. **Administración estratégica:** Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional. siguiendo

Operacionalización de variables

Variables	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Sexo	Cualitativa nominal dicotómica	Masculino Femenino	Condición biológica con que nace la persona.
Edad	Cuantitativa continua	Menor 25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 Mas de 50	Años cumplidos hasta la investigación
Estado civil	Cualitativa nominal politómica	Soltero Casado Acompañado Divorciado	Situación ante la sociedad y sus leyes
Escolaridad	Cualitativa ordinal politómica	Primario Secundario Bachiller Técnico medio Universitario	último nivel cursado y aprobado
Estado de salud	Cualitativa ordinal politómica	Buena Regular Mala	Criterio que tiene el trabajador sobre su salud.

Categoría ocupacional	Cualitativa nominal politómica	Obrero Técnico Profesional Dirigente Servicios	Función social que desempeña la persona
Experiencia laboral	Cualitativa ordinal politómica	Menos de 10 10-20 21-30	Años que lleva el trabajador laborando
Experiencia en el puesto de trabajo	Cualitativa ordinal politómica	1-5 6-10	Años de trabajo que tiene la persona en el cargo que ocupa

Operacionalización de las sub variables

Variable 1: Percepción de la Dirección

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Confianza en la dirección	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Sentimiento de seguridad que genera en los trabajadores de la organización la capacidad de los directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.
Supervisión	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Percepción de los trabajadores de la organización acerca de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.
Relaciones jefe-subordinado	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.
Estilo de Dirección	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores del centro acerca de la manera en que su jefe los dirige y la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo.
Competencias de los Directivos	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Imagen sobre los directivos de la organización que tienen los trabajadores, atendiendo al nivel profesional de los mismos, su preparación personal y la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas.

Variable 2: Relaciones interpersonales

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Relaciones Individuo - individuo	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Satisfacción de los trabajadores con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo.
Relaciones intergrupales	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.
Colaboración – Competencia	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo; diferenciando entre aquellas relaciones basadas en la colaboración para el logro de los objetivos comunes y aquellas relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales.

Variable 3: Identificación con la organización

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Confianza en los Trabajadores	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Percepción de los miembros de la organización acerca de la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, delegando tareas y responsabilidades en ellos.
Sentido de pertenencia al Grupo:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores de la organización acerca de las relaciones que establece con su grupo de trabajo y sentido de pertenencia al mismo.
Proyección	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Orientación del comportamiento de los trabajadores del centro hacia su futuro en la organización y sentido de permanencia en la misma.
Participación	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales
Información	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo
Integración a la organización:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Sentido de pertenencia a la organización de sus miembros, los cuales sienten que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo, apoyando su gestión y mostrándose comprometidos con su participación en la vida activa del mismo.
Satisfacción con el Centro	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores del centro que resulta, tanto del valor social que posee su organización, como de la manera en que la misma está orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales.

Variable 4: Percepción del funcionamiento del centro

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Eficiencia:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores del centro acerca de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.
Perspectivas de la organización:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro
Comunicación:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional
Eficacia:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente
Capacidad de Adaptación y Autorrenovación:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como su orientación proactiva ante dichos cambios desde su planificación
Capacidad de Aprendizaje:	Cualitativa nominal politómica	1,2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro
Trabajo en Equipo:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de

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

Variable 5: Satisfacción con el trabajo

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Motivación por el Trabajo	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	. Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores de la organización que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo
Condiciones de trabajo	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración que realizan los trabajadores del centro acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas.
Seguridad de Conservar el Puesto	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Sentimiento de seguridad de los trabajadores de la organización asociados a su permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que no serán trasladado a otro puesto o centro de trabajo sin justificación o consulta previa.
Estímulo a la Creatividad y la Innovación	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Sentimientos de libertad de los trabajadores de la organización relacionados con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.
Reconocimientos y castigos	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración que realizan los trabajadores de la organización acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.
Satisfacción con la Política de Retribuciones	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan
Satisfacción con la Política de	Cualitativa nominal	1, 2,3,4,5	Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la

Estimulaciones	politómica		organización con relación a la política de estimulaciones del centro, considerando los estímulos justos y adecuados a los resultados individuales y grupales dentro de la organización.
----------------	------------	--	---

Variable 6: Políticas de recursos humanos

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Selección de Personal e Inducción a la Organización	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización
Programas de Desarrollo y Planes de Carrera:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro.
Evaluación del Desempeño:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los miembros del centro acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores a lo interno de la organización y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual
Protección e Higiene del Trabajo:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general.

Variable 7: Administración estratégica

Sub variable	Clasificación	Escala de medición	Concepto
Planeación estratégica:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los miembros de la organización acerca del grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por la dirección de la organización y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas
Orientación a la Calidad Total	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.
Orientación a la Satisfacción del Cliente:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.
Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo
Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales:	Cualitativa nominal politómica	1, 2,3,4,5	Valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol.

2.9. Descripción del universo

El Museo consta con un total de 20 trabajadores. Al realizar el análisis de la distribución del universo por grupos etáreos permitió observar que el grupo que predomino fue el de 41-45, esta variable resulto importante dada la connotación que tiene la percepción de los trabajadores sobre la organización de la empresa y la influencia de la edad en la percepción de los mismos ver (Tabla No 1). Las edades están comprendidas en un rango o amplitud de 25 a 53 años, siendo su promedio de 37 años. El trabajador de menor edad posee 25 años y el de mayor edad posee 53 años. Vale resaltar, que solo el 5 % de los trabajadores son mayores de 50 años y el 50% tiene 40 años o menos. Esta distribución es adecuada, predominando las personas que se encuentran en su carrera temprana y media por lo que este colectivo es bastante joven.

Tabla No 1: Grupo etáreo según relación de encuestados. Museo del Ron. 2010

Rango de edades	Frecuencia	%
Menor 25	1	5
26-30	4	20
31-35	4	20
36-40	3	15
41-45	5	25
46-50	2	10
Mas de 50	1	5
Total	20	100

Fuente: Cuestionario

La exploración de la variable sexo reflejó que de los 20 trabajadores que participaron en el estudio 12 son femeninas para un 60 % y 8 son masculinos para un 40 % (Tabla No 2). En la organización hay un predominio del sexo femenino. Esto evidencia, el papel que juegan las mujeres en esta organización, pues son las que realizan el mayor número de funciones dentro de la misma, Esta variable resulto importante porque ver la organización de una empresa desde lo masculino y lo femenino, permitió observar las consideraciones condicionada por las condiciones sociales y culturales que conforman la manera en que se perciben el problema desde ambos sexos.

Tabla No 2: Sexo según relación de encuestados. Museo del Ron. 2010

Sexo	Frecuencia	%
femenino	12	60
Masculino	8	40
Total	20	100

Fuente: Cuestionario

La variable nivel escolar reflejó que hubo un predominio del nivel de universitario con un 55%, seguido del nivel preuniversitario con un 30% de los encuestados (Tabla No 3). Debemos señalar, que solo 1 trabajador tiene 12mo grado, lo que representa un 5% de la población estudiada, 1 trabajadores tienen 9no grado y otro tiene 6to grado representando un 10 % del total. Como podemos observar, más de la mitad de los trabajadores son universitarios y técnicos medios (85%), lo que nos habla de la buena preparación profesional que poseen los trabajadores en esta organización, requerimiento necesario por el tipo de actividad que se realiza en la misma y que se ve satisfecho, según se aprecia en la composición, por el predominio de trabajadores altamente calificados y capacitados para desempeñar su trabajo.

Tabla No 3, Nivel de escolaridad según relación de encuestados. Museo del

Ron. 2010

Categoría ocupacional	Frecuencia	%
Primaria	1	5%
Secundaria	1	5%
Preuniversitario	1	5%
Técnico. Medio	6	30%
Universitario	11	55%
Total	20	100

Fuente: cuestionario

La variable estado de salud (Tabla No 4) referido por los trabajadores de la población estudiada, es bueno. Se observa, que del total de personas encuestadas, 18refieren tener buena salud, lo que representa un 90% y solo 2 personas tienen un estado de salud regular, representando un (10%) de los trabajadores. O sea el estado de salud de los trabajadores, no constituye un problema de preocupación para la organización, puesto que sus trabajadores al parecer tienen buen estado de salud.

Tabla No 4, Estado de salud de los trabajadores según relación de

Encuestados. Museo del Ron. 2010

Estado de Salud	Frecuencia	%
Buena	18	90%
Regular	2	10%
Mala	-	-
Total	20	100

Fuente: Cuestionario

En cuanto al análisis de variable categoría ocupacional (Tabla No 5), podemos destacar, que de ellos, 12 son técnicos medio de alta calificación lo que implica que su plaza tiene como requisito fundamental ser graduados universitarios, lo que representa el 60% de la población estudiada. Juega un papel también importante, en la actividad que realiza esta organización, la presencia de 4 de servicios, los cuales ocupan el segundo lugar en cantidad representando un 20%, después de los técnicos. Hay entre ellos 3 dirigentes, representando el 15% del total, y 1 personas es obrero, lo que representa un 5%. Se puede apreciar la existencia de balance en las categorías ocupacionales, donde el predominio de categorías de técnicos y de servicios predomina debido a su actividad fundamental. Las categorías ocupacionales juegan también, con los niveles de escolaridad anteriormente analizados.

Tabla No 5, Categoría ocupacional según relación de encuestados. Museo del

Ron 2010

Categoría ocupacional	Frecuencia	%
Obrero	1	5
Técnico	12	60
Profesional		-
Dirigente	3	15
servicio	4	20
Total	20	100

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la **experiencia laboral general** (Tabla No 6) que poseen los trabajadores de la población estudiada, (tabla6) se aprecia que esta, oscila entre 1 y 30 años de trabajo. El 40% de los trabajadores (8 persona) tiene una experiencia laboral entre 1 y 10 años, un 35% de ellos (7 trabajadores) posee entre 10 y 20 años de experiencia laboral, en tanto el 25% (5 trabajadores) tiene una experiencia laboral general comprendida entre los 21 y 30 años de trabajo. Esto hace que el promedio de experiencia laboral que poseen estos trabajadores sea de 14 años.

Tabla No 6. Experiencia laboral según relación de encuestados. Museo del Ron
2010

Experiencia laboral	Frecuencia	%
Menos de 10	8	40%
10 - 20	7	35%
21 - 30	5	25%
Total	20	100

Fuente: cuestionario

En la variable **experiencia en el puesto de trabajo** en el puesto de trabajo actual (Tabla No 7), de la población estudiada, se puede observar, que el promedio de años de trabajo en el puesto actual de este grupo es de 4 años. Como se muestra en el gráfico, los trabajadores poseen una experiencia en su puesto que oscila entre 1 y 10 años de trabajo. El 65% de ellos (13 personas) posee entre 1 y 5 años de experiencia en el puesto actual, un 35% (7 trabajadores) tiene entre 6 a 10 años de trabajo en el puesto actual. Esto tributa a que haya diversidad en la composición de esta variable.

Tabla No 7, Experiencia en el puesto de trabajo según relación de encuestados. Museo del Ron 2010.

Experiencia en el puesto de trabajo	Frecuencia	%
1-5	13	65%
6-10	7	35%
Total	20	100

Fuente: cuestionario

Por último, el estado civil de los trabajadores de la población estudiada (Tabla No 8) se distribuye en: 10 personas cuyo estado civil es casado, estas representan el 50% del total, 5 personas cuyo estado civil es soltero, representando un 25% del total de trabajadores de la población estudiada y 5 personas están en unión consensual lo que representa el 25% del total de la población estudiada utilizada.

Tabla No 8, Estado civil según relación de encuestados. Museo del Ron 2010

Estado civil	Frecuencia	%
Soltero	5	25%
Casado	10	50%
Divorciado	-	-
Unión consensual	5	25%
Total	20	100

Fuente: cuestionario

A modo de resumen podemos decir, que la muestra utilizada en esta investigación se caracteriza fundamentalmente, por un predominio del sexo femenino. Existe un promedio de edad de 37 años, encontrándose la mayoría por encima de los 30 años. En la empresa se posee una buena preparación profesional, por parte de los trabajadores, ya que más de la mitad de los trabajadores son universitarios y técnicos medios (85%). La gran mayoría de los trabajadores son técnicos medios o de servicios (80%). El promedio de experiencia laboral actual es 4 años, pues, aunque la empresa va a cumplir 10 años de creada, muchos de los trabajadores entraron cuando la organización estaba en pleno desarrollo. No obstante, esta mínima experiencia en el puesto actual, se complementa con la experiencia laboral general que poseen los trabajadores, la cual alcanza un promedio bastante alto, de 14 años de trabajo, y contribuye por ende a un mejor desempeño laboral. Una buena parte de estas personas, deben parte de su experiencia laboral general, a trabajos realizados en otras entidades. Por lo demás, es una muestra bastante saludable, lo que tributa a

una buena asistencia a la empresa y el estado civil de la mayoría de los trabajadores es casado.

2.10. Descripción de la organización

Caracterización del Museo del Ron Havana Club

El Museo del Ron, perteneciente a la empresa Havana Club Internacional (HCI), lo acoge la casa construida en 1772 por el chileno José Fajardo Covarrubias, Contador Principal del Ejército de La Havana y por su esposa Josefa Montalvo. Posee una portada de 7 metros y es una de las mayores y más elaboradas de la época, de carácter gaditano y estilo barroco habanero, superada sólo por el Palacio del Segundo Cabo.

Se inaugura el 31 de Marzo de 2000, Con la finalidad de mostrar el proceso de fabricación del Ron, promocionar el Ron Havana Club y su vinculación con la cultura cubana. Entre las ofertas iniciales estaban la visita guiada en cinco idiomas (español, francés, inglés, alemán e italiano) por el proceso de elaboración del ron, un bar de degustación, una galería de arte promocional, una tienda para la venta de productos de la marca y un bar-restaurant donde disfrutar de la comida y la coctelería cubana. Por la presencia de la tienda y el bar fue necesaria la alianza con la compañía Habaguanex S.A. para la legalización de la venta al detalle.

Su Misión es la promoción del ron de cuba y de la cultura cubana hacia los turistas y la población de la isla.

Este centro forma parte y constituye un punto clave de la estrategia internacional de la marca y se propone fundamentalmente transmitir al consumidor:

- Autenticidad de la marca Havana Club
- Calidad de los productos y marca Premium
- Anclar definitivamente la marca y reafirmar su posición de única marca internacional auténticamente cubana frente a los falsificadores de origen.

- Participar en la “vacuna” de los turistas en Cuba como herramienta para convertirlos en consumidores de la marca.

El mayor porcentaje de entradas al Museo es a través de receptivos, esto equivale a un 94% del total de los turistas y los individuales solo representan el 6% de este total. Las principales agencias de viajes que traen turistas al Museo son: Cubatur (38%), Cubanacán (30%), Gaviota Tour (19%) y Havanatur (7%). El resto hace un 5% del total de entradas a través de receptivos.

En la actualidad la “Galería Havaña Club” se encuentra inmersa en un proyecto de búsqueda de identificación propia y personalización de su espacio, con el objetivo de incrementar sus ventas e insertarse definitivamente en el mercado internacional.

2.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

El procesamiento de la información recogida se realizó a partir de las bases de datos creados y el análisis integral de las variables: incluirá el método estadístico descriptivo (porcentaje) y análisis cualitativo de los resultados, que se reflejarán en gráficos y tablas adecuadas a cada variable, procesados en computadora, utilizando el Excel para las tablas y gráficos. Los textos se procesarán en Word y todo ello en una Pentium IV, con ambiente de Windows XP.

Aspectos Éticos

Se solicitó el consentimiento por escrito de la disposición a participar en el estudio, a los trabajadores y los directivos de la empresa, donde se recogen los aspectos de autonomía, beneficencia y propósitos del estudio. Se les explica que tienen el derecho de abandonar el mismo cuando lo deseen, sin que esto les cause ningún problema.

Capítulo III

Análisis de los Resultados

3.1. Análisis del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Los estudios de diagnóstico organizacional son de vital importancia en la actualidad de las empresas ya que salen a relucir las opiniones de los trabajadores y determina los problemas de la organización con la finalidad de resolver las principales dificultades para que devenga en una mejor organización.

Con la finalidad de realizar el cuestionario de diagnóstico organizacional se aplicó el instrumento a todos los trabajadores y los resultados obtenidos serán explicados a continuación.

A fin de lograr un mayor acercamiento a la realidad del museo se procedió a realizar una comparación de los resultados arrojados por trabajadores y directivos ya que hay variables ya que hay variables que cometen al trabajo de estos últimos.

Variable 1: Percepción de la dirección

Puntuación de los trabajadores: (3,80)

Puntuación de los directivos: (3,25)

La variable **Percepción de la dirección** obtuvo una puntuación de **(3,80)**, denotando satisfacción de los trabajadores, esta variable indaga la impresión que tienen los mismos acerca de sus directivos, así como su preparación profesional para el cumplimiento de las funciones administrativas y la toma de decisiones; además de las características de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados. Debido a estos valores se puede destacar que existen elementos de satisfacción pero es necesario seguir trabajando arduamente para que sean mejores. En la (Tabla No 9) que está al final del análisis de esta variable se exponen los valores obtenidos por cada subvariable las cuales serán analizadas a continuación en función de los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Esta variable obtuvo una puntuación de **3,25** por parte de los directivos lo que demuestra una insatisfacción de estos con su propio trabajo, tales causas serán analizadas a continuación.

La subvariable Confianza en la dirección (3,76) mide la confianza que tienen los trabajadores en la capacidad que tienen sus directores para tomar decisiones adecuadas que conlleven a un mejor funcionamiento del museo, en este sentido ellos plantean que la mayoría de las veces sus superiores resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones planteadas por ellos y que hay personas en los subgrupos de trabajo que tienen la habilidad de motivar a sus compañeros. Se evidencia por su puntuación que los trabajadores tienen confianza en sus directivos.

Esta subvariable para los directivos tiene un valor de 2,83 considerando que hay poca presencia en el centro de trabajadores capaces de motivar a los demás compañeros en los diferentes grupos y que ellos como directores pudieran juzgar con mayor justeza los problemas para que todos se sientan mejor con las soluciones dadas.

Por su parte la subvariable Supervisión (3,95) apunta la opinión de los trabajadores relacionada a que existe una adecuada supervisión, control y exigencia por parte de sus jefes, y en reiteradas ocasiones colaboran y sirven de ejemplo en la ejecución de su trabajo, lo cual les permite perfeccionar el mismo proporcionando una mayor calidad al funcionamiento del museo. De manera general los trabajadores se sienten satisfechos argumentando que existe la supervisión adecuada en sus puestos de trabajo repercutiendo en un mejor desenvolvimiento laboral.

Para los directivos esta subvariable tuvo una puntuación de 3,66 denotando que se debería hacer un mejor esfuerzo para colaborar en algunas ocasiones con la labor de los trabajadores.

La subvariable Relaciones Jefe-Subordinado (3,32) plantea que existen buenas relaciones entre los trabajadores de la organización y sus directivos, los cuales tienen por base el respeto, la colaboración mutua y la comunicación efectiva. Las masas plantean que un ejemplo de estas buenas relaciones se ve en el resultado óptimo del trabajo. Es necesario destacar que esta variable sufre una puntuación inversa a la hora del análisis de ahí que la obtención de estos resultados es un buen índice.

Los directivos obtuvieron una puntuación de 2,99 por lo que no difiere de las respuestas planteadas por los trabajadores.

La subvariable Estilo de Dirección (4,01) destaca de manera general que los trabajadores se sienten satisfechos con la manera en que sus jefes los dirigen ya que ellos elogian y critican el trabajo desempeñado cuando es necesario. Consideran que el estilo de dirección de estos es el más apropiado porque casi nunca les gusta imponer su criterio a no ser que sea necesario y es elogiado el trabajo bien hecho, lo que también hace posible el óptimo resultado del trabajo.

Esta subvariable obtuvo una puntuación 3,22 por lo que los directivos, plantean que se debería tener mas en cuenta la buena labor de los trabajadores y elogiar mas a menudo el trabajo bien hecho porque piensan que el que se hace no es suficiente aunque se reconocen los trabajos más destacados en las reuniones se debe seguir fomentando este aspecto además de plantear que no les gusta imponer su criterio porque les gusta escuchar a los demás para retroalimentarse de los más experimentados.

La última subvariable a analizar es Competencias de los Directivos (3,76) revelando elementos de satisfacción. Aquí se observa que los trabajadores tienen la mejor opinión con respecto a sus jefes ya que piensan que hay pocas personas mejor preparadas que estos para ocupar su cargo, que los directivos poseen una

preparación profesional rigurosa, con años de experiencia y habilidades necesarias para desempeñar el cargo que ocupan, difícil de hallar en otros trabajadores.

Esta subvariable en los directivos obtuvo una puntuación de 3,33 por lo que evidencia su criterio con respecto a que en la entidad hay muy pocas personas aptas como para desempeñar un puesto de dirección, hay trabajadores con preparación pero no en ese perfil ya que cada cual tiene el currículum adecuado para el puesto que desempeña se sienten con la experiencia necesaria para el puesto de dirección aunque plantean que nunca es suficiente debido al nivel de responsabilidad y de compromiso que esto trae aparejado.

A modo de conclusión esta variable se comportó satisfactoriamente denotando fortalezas en este sentido, de manera general los trabajadores sienten confianza en sus directivos a la hora de tomar decisiones, resaltan que la supervisión y control que se llevan a cabo con su trabajo es el adecuado, que las relaciones jefes-subordinados cuentan con buenos canales de comunicación y cooperación efectivos, que el estilo de dirección de sus superiores es el más correcto ya que se toma en cuenta el criterio de ellos y casi nunca imponen el suyo, los trabajadores del museo explican además que sus superiores cuentan con la preparación y experiencia necesaria para llevar a cabo su trabajo satisfactoriamente aunque en esta variable todas son fortalezas no debemos descuidarnos y seguir fomentando estas buenas relaciones para que en un futuro no muy lejano lleguen a ser perfectas.

La opinión de manera general de esta variable por parte de los directivos no varía mucho a la de los trabajadores pero si se reflejan algunos aspectos a mejorar expuestos a continuación, existen pocos trabajadores capaces de incentivar y estimular a sus compañeros en los distintos subgrupos, además ellos sienten que deberían colaborar más con la labor de sus subordinados estimulando frecuentemente a los destacados en su trabajo, plasman que hay pocas personas

preparadas como para ocupar el puesto de dirección y que no cuentan con la experiencia necesaria para dicho cargo.

Tabla No 9. Percepción de la dirección. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Confianza en la dirección	3,76	2,83
Supervisión	3,95	3,66
Relaciones jefe- subordinado	3,32	2,99
Estilo de dirección	4,01	3,22
Competencias de los directivos	3,76	3,33

Fuente: Cuestionario

Variable 2: Relaciones interpersonales

Puntuación de los trabajadores: (4,18)

Puntuación de los directivos: (4,28)

La variable **Relaciones Interpersonales** con un valor de **(4,18)** denota la satisfacción de los trabajadores en este sentido. La variable estudiada a continuación nos da una idea de lo que piensan los trabajadores del museo respecto a las relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo, de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones. Al analizar cada subvariable nos daremos cuenta que la variable presenta una alta calificación lo cual nos da un motivo mas

del por qué se logran resultados favorables en el trabajo del museo. Al final de esta variable se encuentra la (tabla No10) en la cual se encuentran los valores totales alcanzados por cada subvariable.

En esta variable los directivos concuerdan en un por ciento muy elevado con sus subordinados esto queda demostrado en la siguiente puntuación **4,28**.

La subvariable Relaciones Individuo – individuo (4,44) sugiere que existe por parte de los trabajadores satisfacción con las buenas relaciones entre los compañeros de su mismo grupo y de la organización en general apoyándose mutuamente ante cualquier arbitrariedad lo que señala que existen equipos de trabajo, una buena compenetración y sinergia grupal.

Esta subvariable con una puntuación de 4,66 no difiere de la respuesta planteada por los trabajadores, al contrario, enfatiza las buenas relaciones entre los miembros de la organización.

La subvariable Relaciones intergrupales (4,08) expone la satisfacción de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización. Destaca que existe compenetración entre todos, en el trabajo se ayudan mutuamente y participan en todas las actividades coordinadas por el centro, contribuyendo a las buenas relaciones intergrupales. **(ver anexo 6)**

La puntuación alcanzada por los directores es de 4,00 coincidiendo con el criterio de sus compañeros y reforzando las buenas acciones entre los grupos de trabajo

La subvariable Colaboración – Competencia obtuvo una puntuación de (4,07) planteando los trabajadores que en la entidad predomina la colaboración mutua para el logro de los objetivos comunes por encima de los individuales, aunque algunos compañeros se destacan mas que otros por su preparación, experiencia,

cultura esto provoca un efecto positivo sobre las masas porque dan el ejemplo y el resto los sigue con embullo, de esta manera colaboran entre ellos por el logro de resultados satisfactorios para el museo.

Esta subvariable tuvo una puntuación de 4,21 ya que los directivos plantean que se debe estimular a que los trabajadores se destaquen para seguir logrando buenos resultados en el museo, además de resaltar los lazos de colaboración entre los miembros, repercutiendo en las buenas relaciones.

En esta variable directivos y trabajadores concuerdan en las mismas fortalezas, en cuanto a las relaciones interpersonales y grupales apoyándose mutuamente siempre que sea necesario, haciendo trabajos en grupo, compartiendo tareas asignadas y planificando actividades en común con otros departamentos, por este medio se mantiene las óptimas relaciones ya que la entidad y en especial los directivos toman estas medidas para mantener este clima armonioso que se respira en el museo, los directores opinan que se debe fomentar mas que sus compañeros se destaquen para tener mejores resultados en el museo. Por lo que potencian, o quieren favorecer la competencia oportuna entre los miembros y estimulan las relaciones de colaboración entre ellos.

Tabla No 10. Relaciones Interpersonales. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Relaciones individuo-individuo	4,44	4,66
Relaciones intergrupales	4,08	4,00
Colaboración- competencia	4,07	4,21

Fuente: Cuestionario

Variable 3: Identificación con la organización

Puntuación de los trabajadores: (3,75)

Puntuación de los directivos: (3,66)

La variable **Identificación con la organización** obtuvo una puntuación de **(3,75)** señalando la existencia de satisfacción en los trabajadores del museo en relación con esta variable, unida al sentimiento de identidad para con la organización y los objetivos de la misma, sentido de pertenencia lo cual denota el ánimo, las ganas de trabajar de sus integrantes y el formar parte de tan importante centro los lleva a un mejor desenvolvimiento laboral. Ver (tabla No 11) que se encuentra al final del análisis de la presente variable con los valores de cada subvariable.

Aunque esta variable tiene una puntuación de **3,66** para los directivos no varía mucho su resultado con respecto a la opinión de los trabajadores. A continuación exponen algunas observaciones, que serán debidamente analizadas a continuación.

La subvariable Satisfacción con el centro (4,09) está presente en los trabajadores del centro expresando su satisfacción con relación a esta, tanto por el valor social que posee su organización que prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo aunque las masas demuestran una simpatía en este sentido no debemos confiarnos y seguir fomentando este aspecto ya que aunque ellos sienten que la administración se preocupa por sus necesidades particulares se resalta la necesidad de un aumento del salario que aunque este motivo no interfiere en el rendimiento no se debe perder de vista, observándose que en su centro se ocupan por el bienestar de sus trabajadores y se sienten además orgullosos de la marca y del prestigio nacional e internacional de la que goza el museo lo cual es una herramienta fundamental que ha contribuido a esta, además de los aportes importantes que se hacen cada año

a la economía del país indirectamente ya que el museo no realiza el aporte pero si a través de Havana Club.

La opinión de los directivos obtuvo una puntuación de 4,44 por lo que su criterio no varía del resto, enfatizan su orgullo por la marca y el prestigio nacional e internacional del que gozan.

La subvariable Sentido de pertenencia al grupo (4,11) no ha hecho mas que ratificar nuevamente la satisfacción de los trabajadores con su grupo laboral y sentido de pertenencia al mismo, ellos plantean que sus expectativas laborales son bastante satisfechas en su colectivo, y no quisieran en estos momentos cambiar de grupo de trabajo lo que propicia un trabajo en conjunto para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Esta subvariable obtuvo una puntuación de 3,78 en los directivos ya que se manifiesta que si se fomenta más el trabajo conjunto y se estimula el trabajo bien hecho quedaran satisfechas todas sus expectativas laborales en el grupo.

La subvariable Proyección (3,94) testifica el planteamiento de los trabajadores del museo que en el futuro quisieran permanecer en la organización y que aunque en sus puestos actuales no es donde mejor pueden satisfacer sus necesidades ahí es donde se sienten bien, por lo que contribuyen a un mejor funcionamiento del centro aunque en este sentido ellos creen que la dirección puede hacer un mayor esfuerzo porque independientemente que allí pueden satisfacer la mayoría de sus necesidades mas demandantes es necesario considerar que las mismas son crecientes y en este sentido no se podrán satisfacer en el museo. Es importante obtener valores altos en esta subvariable considerando que mientras se sientan a gusto en su trabajo, y este sea capaz de satisfacer sus necesidades individuales los trabajadores pueden juntar esfuerzos para el trabajo conjunto y aumentar el desempeño.

Los directivos en esta subvariable obtuvieron una puntuación de 4,50 por lo que concuerdan con lo expuesto por los trabajadores a diferencia que ellos sienten que es en su puesto de trabajo actual en donde mejor pueden satisfacer sus necesidades.

La subvariable Integración a la organización (3,91) indica una satisfacción de los trabajadores en esta línea con respecto a la subvariable, evidenciándose sentido de pertenencia a la organización lo cual se presencia en el máximo aprovechamiento de la jornada laboral en la consecución de los objetivos organizacionales. Los trabajadores sienten que en alguna medida satisfacen sus necesidades individuales sobre todo las que tienen que ver con el reconocimiento, el prestigio y en menor medida la remuneración, apoyando su gestión y mostrándose comprometidos con su participación en la vida activa del mismo, sintiéndose motivados a participar en todas las actividades del centro, en cierta medida se sienten protagonistas en los éxitos y fracasos de su organización ya que a medida de que brinden un buen servicio al cliente, este saldrá satisfecho y aumentará paulatinamente la demanda de nuestro ron, y como esta última parte no la veremos ya que la encargada en el mundo de esta tarea es la casa matriz, se puede decir que formamos una parte importante del proceso pero no vemos el resultado final.

Esta subvariable obtuvo una puntuación de 3,66 que no varía mucho a lo antes expuesto, solo en un elemento y es que estos plantean que el museo podría obtener mejores resultados de los que tiene, evidenciando deseos de seguir esforzándose y trabajando para el logro de mejores resultados.

La subvariable Información (3,70) indica satisfacción y demuestra la percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de Información que poseen del mismo y los elementos relacionados con su trabajo esto se evidencia cuando ellos plantean que la información que se le brinda sobre la mayoría de los sucesos ocurridos en el museo les resulta insuficiente debido a que ellos quieren que se les informen sobre otros aspectos que aunque no interfieren en su trabajo y no tenga

nada que ver con ellos necesitan toda la información por si algún cliente se interesa esto repercutirá en un mejor desempeño laboral que tienen influencia en la calidad de su trabajo en el centro, los jefes mantienen la comunicación acerca del cumplimiento del programa de trabajo del museo. Se reitera luego de hacer un análisis minucioso que los canales de información están debidamente establecidos y funcionan la mayoría de las veces correctamente. **(Ver anexo 4)**

Los directores obtuvieron una puntuación de 3,00 por lo que sienten que se debería fortalecer más la información respecto a las cosas que ocurren en el centro, las dificultades que se presenten y sobre el cumplimiento del programa de trabajo de la organización ya que ellos creen que no es suficiente.

La subvariable Confianza en los trabajadores (3,56) se expone una vez más la satisfacción de los trabajadores en cuanto a la confianza que deposita la dirección en sus subordinados, delegando tareas y responsabilidades en ellos, en las ocasiones que el jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo, casi siempre cuando en el grupo de trabajo hay problemas se les informa al resto pero bajo esta directriz se debe seguir trabajando. Aunque este aspecto es un elemento generador de satisfacción no se debe perder de vista, señalamos que los trabajadores opinan además que tienen la preparación adecuada para ocupar otras plazas de mayor responsabilidad pero en la que están se sienten mejor además que los directivos plantean que tienen todas las plazas cubiertas y para la plantilla que tiene el museo de sólo 20 trabajadores es muy engorroso mover los puestos y todos tienen su función específica e importante en él. **(Ver anexo 4)**

Los directores obtuvieron una puntuación de 3,77; opinando que si en su grupo de trabajo hay problemas se debe fomentar más su comunicación haciendo que los mismos conozcan lo que ocurre y las medidas tomadas.

La subvariable Participación (2,61) evidencia claramente la presencia de satisfacción por lo que los trabajadores se sienten con posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales, esto se ve en la opinión de los trabajadores con respecto a las reuniones que se aprovechan al máximo y se dan informaciones importantes para su desenvolvimiento laboral adecuado. Es necesario destacar que esta variable sufre una puntuación inversa a la hora del análisis de ahí que la obtención de estos resultados es un buen índice.

Los directivos obtuvieron una puntuación de 2,50 opinando lo mismo que sus trabajadores haciendo evidente la participación de los trabajadores en el centro y evidenciando estar de acuerdo con ella.

De manera general en esta variable se denotan fortalezas para la organización, ya que se plantea como premisa que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo, aunque salarialmente los directores aseguran no poder hacer mucho ya que este tema no está en sus manos. Tratan de reconocer públicamente a los trabajadores más destacados, como reconocimiento social ante lo mal hecho. Aquí ratificamos que los empleados tienen un alto sentido de pertenencia al grupo, por lo que el trabajo en equipo es un eslabón de peso en el centro, lo que explica su deseo de seguir en el futuro dentro del museo, considerándose, ellos, parte importante en los logros y fracasos de su organización. Haciéndolos mas concientes en su desempeño por otra parte la información corre adecuadamente por sus canales pertinentes, la confianza en los trabajadores se comporta correctamente, se delegan responsabilidades en las masas siempre que sea necesario y la participación de estos se establece en los diseños de sus puestos de trabajo.

Aunque los directivos coinciden con las mismas fortalezas, para ellos hay que seguir trabajando en algunos aspectos ya que el constante perfeccionamiento es

importante para el logro de los objetivos organizacionales, se debe trabajar mas en la comunicación de los problemas del grupo, fortalecer la información sobre las cosas que ocurren en el centro, y sobre el logro del plan de trabajo; se debe también fomentar la estimulación sobre el trabajo bien hecho y el trabajo conjunto, mejorando estos aspectos se lograrán mejores resultados.

Tabla No11. Identificación con la organización. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Confianza en los trabajadores	3,56	3,77
Proyección	3,94	4,50
Participación	2,61	2,50
Información	3,70	3,00
Integración a la organización	3,91	3,66
Satisfacción con el centro	4,09	4,44
Sentido de pertenencia al grupo	4,11	3,78

Variable 4: Percepción del funcionamiento del centro.

Puntuación de los trabajadores: (3,84)

Puntuación de los directivos: (3,59)

La variable **Percepción del funcionamiento del centro (3,84)** nos da una idea de lo que opinan los trabajadores acerca del funcionamiento actual de la organización, su eficiencia, su eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma. La puntuación alcanzada nos da una panorámica de la satisfacción que sienten estos trabajadores en su organización respecto al funcionamiento del museo. A continuación se procede al análisis exhaustivo de cada componente.

Ver (tabla No 12) al final de esta variable para observar los cálculos de cada una de las subvariables.

Aunque esta variable obtuvo una puntuación de **3,59** por parte de los directivos lo que demuestra satisfacción a continuación se analizarán las subvariables de menor índice.

La subvariable trabajo en equipo (4,31) evidencia que los trabajadores ratifican lo conforme que se sienten con su grupo, sus buenos resultados dependen del esfuerzo conjunto de todos sus compañeros de trabajo mostrando la presencia de un clima de apoyo mutuo en el que todos se estimulan, ayudan, se complementan los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales y denota la existencia de cohesión entre los miembros de los diferentes equipos.

Esta subvariable obtuvo una puntuación de 3,66 por parte de los directivos opinando que se podría fortalecer un poco más el trabajo en equipo para un mejor desarrollo del museo.

La subvariable eficacia (3,84) muestra que los trabajadores se sienten satisfechos acerca de la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más rápida y ágil posible, estando las tareas de sus puestos de trabajo bien definidas, por lo que cada cual sabe perfectamente qué hacer y la manera más correcta de hacerlo para alcanzar los mejores resultados en el trabajo, un ejemplo de esto es la capacidad que tiene la organización para cumplir con los parámetros de calidad requeridos. Además resaltan la capacidad que tienen sus directores para responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente tomando casi siempre la decisión correcta.

Esta subvariable por parte de los directivos no varía de la opinión de los trabajadores obteniendo una puntuación de 3,77; por lo que consideran que

responden de manera rápida y coherente los problemas presentados, tomando la mayoría de las veces la decisión correcta.

La subvariable eficiencia (3,90) plasma la satisfacción de los trabajadores con relación a su organización por alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible, controlándose y convocándose al uso racional de los recursos de la entidad mencionaremos algunos ejemplos a continuación, la energía eléctrica tiene un plan y se realiza la lectura diaria para comprobar que no se pase el plan diario y se apagan los equipos innecesariamente encendidos, se realiza un control del inventario periódico cerciorándose que el consumo de productos correspondan al numero de visitantes (un trago, un souvenir), por la hoja de ruta se chequea el consumo de combustible verificando que el kilo metraje concuerde con el combustible consumido.

Esta subvariable obtuvo una puntuación de 3,83 por lo que los directivos concuerda con la opinión de los trabajadores pero creen que se podría trabajar en disminuir los costos un poco, siendo congruente con la política de ahorro del país.

La subvariable capacidad de aprendizaje (3,86) refleja la capacidad de la organización para asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades producidos. Los trabajadores plantean su satisfacción dejando claro que en su organización se toma en cuenta la experiencia de los compañeros para solucionar problemas, se relaciona las acciones con los resultados ya que se traza un plan de acción para todos en base a los objetivos organizacionales; teniendo en cuenta las experiencias vividas al enfrentar nuevas situaciones en el futuro ya que no existen viejas costumbres que puedan entorpecer un efectivo desenvolvimiento laboral, por otra parte la organización como cuenta con poco personal y cada cual por su experiencia, delimitación y cooperación del trabajo van dejando poco margen al error, en el museo se permite que los empleados se equivoquen hasta un punto ya que si se pasan podría traer graves consecuencias en los resultados de la entidad. El trabajo está predeterminado y todos dominan completamente su labor no se permiten tantos errores aunque esto casi nunca ocurre debido a que

todos conocen perfectamente su labor y a los nuevos se les explica el funcionamiento del museo para evitar estos problemas.

Esta subvariable obtuvo una puntuación de 3,55 y aunque estén de acuerdo con lo planteado por sus trabajadores se debe tener más en cuenta la experiencia de los demás y aprender de sus errores.

La subvariable perspectivas de la organización (3,80) enmarca el criterio una vez mas satisfactorio de los trabajadores acerca de la imagen de su centro en el futuro ya que sienten que los resultados del museo muchas veces son de manera paulatina debido a que no se observan inmediatamente ya que no trabajan con un producto terminado porque son una herramienta de promoción de Havana Club Internacional S.A y promocionan el ron Havana Club con el objetivo de lograr para la empresa mejores ventas en el mundo del ron lo cual será beneficioso para la economía en el futuro, teniendo la entidad buenos resultados, irremediabilmente habrá más turismo interesado en el ron Havana Club, se trabaja arduamente en esta dirección para no cometer errores que puedan comprometer el futuro del museo y nos puedan alejar de nuestras metas y objetivos organizacionales.

Se debe trabajar en cometer menos errores que puedan ser perjudiciales para el museo logrando una puntuación de 3,78.

La subvariable capacidad de adaptación y autorrenovación (3,79) señala la valoración satisfactoria de los trabajadores con su organización acerca de la capacidad de esta para adaptarse rápidamente a los cambios del medio ambiente tomando medidas aceleradas, un ejemplo de esto es la precaución que se tiene con la planificación del trabajo, siendo esta susceptible a cualquier cambio que pueda ocurrir en el entorno, la insatisfacción que puede estar repercutiendo en esta variable es la pro actividad que cuando ocurrió la crisis mundial nadie se la esperaba y muchas empresas se vieron afectadas y el museo no fue la excepción aunque respondió positivamente los trabajadores prefieren que se tenga en cuenta

con antelación estas situaciones para no tener que lamentar situaciones mas graves.

Se asume la misma respuesta de los trabajadores para sus directivos ya que el valor no sufrió cambios significativos su puntuación fue de 3,66; ratificando los resultados obtenidos.

La subvariable comunicación (3,39) expone que los trabajadores sienten satisfacción. En este sentido señalando que la comunicación con su jefe les permite entender más a la organización y que no hay problemas con esta que puedan afectar un buen desempeño laboral. En un análisis realizado sobre la efectividad de los canales de comunicación, tanto formal como informal que influyen en el comportamiento organizacional y prevalecieron algunos elementos de insatisfacción en los trabajadores planteando que la comunicación informal es buena mientras que la formal es insuficiente. En este sentido la empresa podría aprovechar más los espacios formales como las reuniones para favorecer dicho proceso dando información más interesante al personal.

Esta subvariable obtuvo una calificación de 3,00 por parte de los directores plasmando que se debería profundizar en la comunicación con los subordinados fundamentalmente.

Luego de analizar profundamente esta variable se concluye diciendo que el museo logra sus objetivos organizacionales con la unión de algunos factores como son la existencia de un clima de apoyo mutuo donde todos se estimulan, ayudan y unen sus fuerzas en función de los mismos planes y objetivos logrando así mejores resultados y de la manera mas rápida, ágil y con menor costo posible, siempre aprovechan la experiencia y opinión de los mas experimentados repercutiendo positivamente en el aprendizaje, hacen de alguna manera que los trabajadores se sientan protagonistas de los resultados paulatinos en la entidad. Es necesario destacar el papel de los directivos en la toma de decisiones en un medio ambiente constantemente cambiante, donde han sabido, a pesar de las adversidades no

perder la visión de estos objetivos y por último la comunicación formal e informal también ha jugado un papel importante en el logro de estos. Una inquietud de los trabajadores es que a pesar de existir una buena comunicación entre los jefes y subordinados, y se recurra a los comunicados, orientaciones, informaciones y políticas se deben explotar más las asambleas para plantear cualquier situación de la entidad. De manera general podemos afirmar que esta variable se comporta como una fortaleza de la organización lo que demuestra un buen funcionamiento del museo.

Aunque los directivos concuerdan en las fortalezas estiman que se debe trabajar en algunos elementos como el trabajo en equipo, disminuir el costo, aprovechar la experiencia de los demás, cometer la menor cantidad de errores posibles para lograr mejores resultados y trabajar arduamente en fortalecer la comunicación.

Tabla No 12. Percepción del funcionamiento del centro. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Eficiencia	3,90	3,83
Perspectiva de la organización	3,80	3,78
Comunicación	3,39	3,00
Eficacia	3,84	3,77
Capacidad de adaptación y autorrenovación	3,79	3,66
Capacidad de aprendizaje	3,86	3,55
Trabajo en equipo	4,31	3,66

Fuente: Cuestionario

Variable 5: Satisfacción con el trabajo.

Puntuación de los trabajadores: (3,63)

Puntuación de los directivos: (3,59)

La variable **satisfacción con el trabajo (3,63)** aún cuando la puntuación obtenida destaca mayores índices de insatisfacción que de satisfacción al observar la gráfica de esta variable se observa que la mayoría de las subvariables que la componen obtuvieron valores por encima de 3,50 puntos evidenciando satisfacción y denota el estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en si mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales. A continuación se hará el análisis exhaustivo de la misma. Observar (Tabla No 13) que se encuentra al final de esta variable para ver los datos de cada subvariable.

Esta variable para los directivos tiene una repercusión favorable con una evaluación de **(3,59)** tales causas serán expuestas seguidamente.

La subvariable motivación por el trabajo (4,37) representa la satisfacción de los trabajadores dentro de la entidad lo cual da dirección a su sistema de actividades y disposición para el mantenimiento de las conductas más relevantes en el ambiente laboral y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo. En este último aspecto los trabajadores plantearon que están satisfechos con el trabajo que realizan actualmente además de plantear que su trabajo es uno de los objetivos principales en su vida esto explica el sentido de pertenencia, compromiso, entrega, además de esforzarse diariamente por mejorar en el desempeño de su trabajo.

Los directores del centro mantuvieron la opinión de sus subordinados con una calificación de 4,22; resulta positivo que los directores se sientan motivados por el trabajo, pues esto repercutirá en que trabajen con más ahínco por lograr mejores resultados en función del museo esto se hace evidente en todas las variables ya

que destacan la idea de mejorar todos los elementos estudiados aunque están satisfechos con los mismos.

La subvariable seguridad de conservar el puesto (4,00) expresa que en su centro laboral se consulta previamente antes de trasladar personal a otros puestos, esto no ocurre sin una justificación previa lo que demuestra la satisfacción de los trabajadores en la organización ya que se sienten seguros de su permanencia y estabilidad en el trabajo, además se trata de no desemplear a las personas.

En la subvariable presente los directivos opinan que se debe fomentar más que los trabajadores se sientan seguros en sus puestos de trabajo con una puntuación de 4,00.

La subvariable reconocimientos y castigos (3,94) demuestra la satisfacción de los trabajadores ya que este centro tiene como prioridad educar a los nuevos integrantes sobre la mejor manera de realizar su trabajo. Además reconocen que la dirección reconoce el trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen son las apropiadas. Se reconoce moralmente la buena labor y sobre todo cuando se hacen actividades que salen del horario y por ende requieren mayor sacrificio y entrega, reconociéndose públicamente y haciéndoles saber la opinión satisfactoria del cliente atendido.

Los directivos opinan en esta subvariable similar al resto de los trabajadores con un puntaje de 3,89; estando de acuerdo con estas políticas.

La subvariable condiciones de trabajo (3,82) demuestra que los trabajadores están satisfechos porque sienten que la dirección se preocupa por sus condiciones de trabajo ya que cuando hace falta algún medio para el museo enseguida se gestiona, pero en las tiendas del estado no existen artículos de muy buena calidad por lo que se rompen rápido y otras veces no hay. Un ejemplo lo constituye la falta de micrófonos, de ventilación en el museo, de iluminación, de materiales de oficina

manifestada por los trabajadores y la falta de disponibilidad en la red minorista es lo que más los golpea, existe un presupuesto para estos gastos en el museo, aunque actualmente se encuentra en remodelación y los trabajadores tienen esperanzas de que muchas de estas situaciones sean solucionadas. **(Ver anexo 6) y (Anexo 4).**

La opinión de los directores no varía a lo anterior planteado tiene una puntuación de 3,83; destacando las regulares condiciones de trabajo que tienen en el museo.

La subvariable estímulo a la creatividad y la innovación (3,56) indica satisfacción aunque en el museo no hay mucho margen a la creatividad e innovación porque el trabajo es bastante preciso, pero si surge algún imprevisto a pesar de existir un sistema de reservación donde el cliente o la agencia llaman y sacan una reservación para el día que deseen hacer la visita al museo y el museo los prioriza cuando se hace el recorrido turístico siendo los primeros, está abierto a todo aquel que lo quiera visitar por lo que a veces se presenta una aglomeración bastante significativa de público para el tamaño del museo, en este caso se buscan alternativas para lograr que todos nuestros clientes salgan satisfechos de la instalación pues los directivos aceptan los aportes creativos, les dan oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo, se plantea que todo el que prospera en la entidad no necesariamente es porque concuerda siempre con la opinión del jefe. Con el resultado satisfactorio de esta subvariable se demuestra una vez más que la completa satisfacción del cliente es la prioridad número uno del centro ya que la labor es bastante rigurosa pero a pesar de esto todo aquel que tenga una mejor idea de cómo hacer las cosas para mejorar la atención al cliente se les escucha y reconoce su trabajo moralmente. Aunque algunos trabajadores plantean que no siempre es así que en algunas ocasiones no se ha estimulado debidamente **(Ver anexo 4)**

Los directores opinan que todos lo que prosperan en la entidad es porque presentan cualidades, capacidades y aptitudes para ello esta subvariable presenta una calificación de 3,67.

La subvariable satisfacción con la política de estimulaciones (3,17) aunque no deja de ser una variable satisfactoria se observan indicios de insatisfacción los trabajadores plantean que no son lo suficientemente justo los estímulos por el resultado individual y en equipo. Consideran que no están de acuerdo con los estímulos que reciben acorde a su trabajo, aunque moralmente se les estimula públicamente, ellos opinan que se debería tener más en cuenta la retribución monetaria.

Los directivos opinan igual que sus compañeros mostrando una calificación de 2,83 aunque ellos creen que se debe de alguna manera mejorar esta situación de la estimulación plantean que no pueden hacer nada al respecto debido a que su estímulo es el preestablecido por el estado cubano que, Havana Club Internacional S.A por su parte ha tratado de hacer algunas gestiones en este sentido y no han sido aceptadas, por lo que se ha hecho lo posible un ejemplo de esto es el estímulo en efectos electrodomésticos que tenía la empresa y en fechas como las madres y los padres se repartía el que usted hubiera elegido de una lista y el estado mandó a quitarlos y que en su lugar se hicieran las fiestas pertinentes a esas fechas lo que trajo gran descontento en los trabajadores. **(Ver anexo 4).**

La subvariable satisfacción con la política de retribuciones (1,88) está indicando una evidente insatisfacción por parte de los trabajadores de la entidad en este sentido, ya que se plantea que el sueldo que se recibe no está muy de acuerdo con el trabajo que se realiza pero como plasmamos anteriormente se ha hecho lo posible por lo que se reitera una vez mas que los trabajadores del museo a pesar de no tener un pago acorde a su trabajo reiteran los deseos de trabajar en equipo para lograr los objetivos organizacionales en función de mejoras para el museo y

aunque muestran satisfacción con los estímulos morales demandan los monetarios.

Esta subvariable obtuvo una puntuación de 1,67 coincidiendo con el criterio de los trabajadores del centro. En esta subvariable se destaca que en estos puestos de trabajo los empleados satisfacen sus necesidades pero las económicas no están del todo satisfechas.

Esta variable se comporto como fortaleza lo que demuestra que los trabajadores sienten por su trabajo un gran sentido de pertenencia y que a pesar de no ser retribuidos monetariamente sienten la necesidad de que todo salga correctamente esto viene aparejado con el planteamiento de estos en que su trabajo es uno de los objetivos fundamentales en su vida debido a la seguridad de permanecer en sus puestos de trabajo ya que no se traslada personal a otros puestos sin previa justificación, se les da una introducción y se les brinda los aspectos fundamentales que lleva consigo el nuevo puesto para desarrollar su trabajo satisfactoriamente y el buen desempeño de estos es reconocido públicamente, la dirección se preocupa por mejorar sus condiciones de trabajo, se estimula moralmente las iniciativas que propicien la satisfacción del cliente aunque los trabajadores plantean no estar muy de acuerdo con la política de retribuciones y estimulaciones saben que se ha hecho lo posible en esta dirección.

Esta variable para los directores se comporto como una fortaleza aunque señalan que se debe prestar atención en algunos aspectos como lograr que los trabajadores se sientan más seguros en sus puestos de trabajo y coinciden con el resto de los trabajadores de querer mejores la estimulación y salario no es el adecuado para el trabajo que desempeñan.

Tabla No13.Satisfacción con el Trabajo. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Motivación por el trabajo	4,37	4,22
Condiciones de trabajo	3,82	3,83
Seguridad de conservar el puesto	4,00	4,00
Estimulo a la creatividad y la innovación	3,56	3,67
Reconocimientos y castigos	3,94	3,89
Satisfacción con la política de retribuciones	1,88	1,67
Satisfacción con la política de estimulaciones	3,17	2,83

Fuente: Cuestionario

Variable 6: Política de recursos humanos.

Puntuación de los trabajadores: (3,98)

Puntuación de los directivos: (3,79)

La variable **política de recursos humanos (3,98)** plantea la satisfacción de los trabajadores acerca de la política de gestión de los recursos humanos desarrollados por los directivos del centro y la valoración que realiza acerca de la calidad de la misma. A continuación será analizada minuciosamente. Analizar al final de la variable la (Tabla No 14) para ver los datos de cada subvariable.

Esta variable para los directivos obtuvo una notación de **3,79** lo que denota una satisfacción por parte de estos, tales causas serán analizadas a continuación.

La subvariable selección del personal e inducción a la organización (4,09) está representando satisfacción de los trabajadores con la calidad del proceso de

selección del personal y la inducción que se realiza en el puesto de trabajo. Plantean que las personas que ingresan al centro están bien preparadas para asumir su cargo ya que previamente tuvieron que entregar un currículum, el cual es puesto en función de una bolsa empleadora que selecciona a todo aquel que cumpla debidamente con los requisitos establecidos para la plaza a ocupar. Además al llegar al museo se les dan orientaciones pertinentes para un mejor desenvolvimiento laboral, todos los estudiantes siempre pasan por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas, esto influye en su preparación y en que pueden desempeñar tareas afines con sus habilidades repercutiendo en un mejor trabajo al ser plazas fijas.

Los directivos opinan que se les debería dar un poco más de atención a las personas que empiezan a trabajar en el museo dándoles una explicación minuciosa de como desempeñar correctamente su trabajo para un mejor desempeño laboral en el centro, esta subvariable obtuvo una notación de 4,00 puntos.

La subvariable protección e higiene del trabajo (4,03) demuestra satisfacción en cuanto a las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en el puesto de trabajo ya que las condiciones de trabajo favorecen un buen estado de salud, los trabajadores no están expuestos a sustancias nocivas. Se les garantiza un servicio de oftalmología cada dos años al igual que de estomatología cada determinado tiempo pero alegan de no tener conocimiento sobre ningún chequeo médico coordinado por el museo aunque si se les da el tiempo para que se lo hagan, es un requisito exigido por la dirección de recursos humanos y son de dominio público las medidas de protección e higiene e incluso se encuentran publicadas en el mural.

Los directores opinan que se les brinda atención médica a los trabajadores aunque sienten que hay que ocuparse de este asunto con una puntuación de 4,11

La subvariable evaluación del desempeño (3,88) denota satisfacción por parte de los trabajadores en cuanto a la justeza de la política de evaluación y a la utilidad que la misma tiene, considerando que esta favorece a alcanzar mejores resultados. Se plantea que esta política de evaluación del desempeño es bastante sistemática llevándose a cabo en cada área mensual, semestral y anualmente por parte de los jefes, gracias al desarrollo correcto de esta se puede revertir en un mejor trabajo para alcanzar los objetivos del museo. Es necesario destacar que este requisito es exigido anualmente por la dirección de recursos humanos de Cuba Ron y por ende de Havana Club Internacional S.A pero a pesar de esto el museo lo realiza sistemáticamente favoreciendo así la calidad en su trabajo.

La evaluación del desempeño obtuvo una calificación similar al criterio de los trabajadores por lo que no varía el resultado, obteniendo una puntuación de 3,66; además destaca conformidad con el proceso que desarrollan pero alegan que se debe seguir perfeccionando.

La subvariable programas de desarrollo y planes de carrera (3,82) destaca la satisfacción de los trabajadores en cuanto a las posibilidades reales de superarse y ascender en el centro ya que plantean haber mejorado bastante en el desempeño de su trabajo gracias a los programas de desarrollo en que han participado y que los jefes en algunas ocasiones trabajan conjuntamente con ellos en su programa de superación que estén dentro de la evaluación del desempeño. Tienen la libertad de conseguir los cursos por su cuenta y el centro los favorece, aunque los cursos no estén dentro de su puesto de trabajo actual igual se les apoya para la superación del trabajador y de esta forma poder optar por mejores puestos en cuanto este disponible la plaza.

Los directivos opinan que esta subvariable es importante y que se debe trabajar más en el plan de superación conjuntamente con los trabajadores y obtuvo una puntuación de 3,17.

Se concluye que esta variable tiene un comportamiento satisfactorio manifestándose como una fortaleza del museo ya que los trabajadores plantean de manera general que las personas que ingresan están preparadas para desarrollar su puesto y se les da las orientaciones pertinentes para un mejor desempeño laboral. Se expone además que en su puesto de trabajo no corren ningún riesgo que pueda perjudicar su salud. Son de conocimiento colectivo las medidas de protección e higiene, se les garantiza un chequeo médico periódico a sus trabajadores. La evaluación del desempeño se realiza correctamente siempre con ánimo constructivo para un mejor beneficio de la organización dejando la puerta siempre abierta para la superación del trabajador. En la entidad hay varios compañeros cursando carreras universitarias gestionadas por la empresa, otros por su cuenta, pero todos tienen el mismo trato. Para finalizar la variable política de los recursos humanos es muy bien aceptada por los trabajadores, se entiende que es justa y se ocupa claramente por el bienestar de todos los miembros del museo, siendo favorables los procesos de selección del personal, inducción y evaluación del desempeño, además de potenciar el desarrollo de carreras.

Aunque los directores concuerdan con sus trabajadores piensan que todavía se pudieran hacer algunas cosas por sus subordinados como prestarles determinada atención a los trabajadores nuevos para enseñarles a desarrollar su trabajo correctamente, se les debe prestar atención al chequeo médico periódico de los trabajadores para mejorar su calidad de vida y se debe trabajar más seguidamente con el trabajador en su plan de superación.

Tabla No14. Política de Recursos Humanos. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Selección del personal e inducción a la organización	4,09	4,00
Programas de desarrollo y planes de carrera	3,82	3,17

Evaluación del desempeño	3,88	3,66
Protección e higiene del trabajo	4,03	4,11

Fuente: Cuestionario

Variable 7: administración Estratégica.

Puntuación de los trabajadores: (4,06)

Puntuación de los directivos: (3,94)

La variable **administración estratégica (4,06)** denota la presencia de satisfacción de los trabajadores con respecto a esta variable dando su opinión favorable acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en práctica de dichas estrategias. A continuación se realizará el análisis detallado de la misma. Observar al final del análisis de esta subvariable la (Tabla No 15) con el calculo de cada subvariable.

Esta variable obtuvo una puntuación satisfactoria por parte de los directores **3,94** y no presenta variaciones en el resto de las subvariables estos índices serán expuestos a continuación de cada una.

La subvariable orientación a la satisfacción del cliente (4,41) indaga sobre la opinión satisfactoria de los trabajadores en esta directriz. La misma es muy clara ya que ellos manifiestan que el cliente es la razón de ser de la organización por lo que en la planeación de su trabajo se toma en cuenta la opinión, demandas, necesidades y la satisfacción de sus clientes como vía primordial para alcanzar sus objetivos organizacionales y en base a esto se trazan las estrategias adecuadas. Un ejemplo lo constituye que el cliente tiene la libertad plena y la obligación de plantear sus inquietudes y satisfacciones a través del libro de

incidencias que existe en el centro por lo que se trabaja en constante perfeccionamiento y retroalimentación de la relación trabajadores - clientes.

Presentando una puntuación satisfactoria de los directivos de 4,55 al igual que la de sus subordinados exponiendo su posición de priorizar el trabajo con el cliente.

La subvariable establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales (4,14) destaca la opinión satisfactoria de todos los trabajadores del museo opinando que sus objetivos organizacionales están claros y bien definidos he incluso en el plan de trabajo de ellos están recogidas las estrategias pertinentes para el logro de estos objetivos, se sienten protagonistas en el logro de cada uno de ellos lo cual explica el buen funcionamiento de la entidad.

Representa una puntuación satisfactoria de 3,83 de los directivos por lo que opinan lo mismo que sus trabajadores, pero denotan que ellos quieren seguir trabajando directamente con las estrategias a seguir por el museo para el mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La subvariable establecimiento y delimitación de roles organizacionales (4,20) indaga la satisfacción de los trabajadores sobre el conocimiento con claridad de su rol en la empresa. Están definidas, en cada departamento, las normas que regulan el comportamiento de los trabajadores y las funciones que deben desempeñar cada cual, lo que significa que cada quien conoce su papel dentro de la dinámica organizacional y sabe la forma en que debe comportarse para responder a sus funciones. Esto hace que exista una mayor organización del trabajo, que tributa al mejor desenvolvimiento del centro. Aunque no estén escritas las normas y procedimientos de la organización todos las conocen.

Los directores en esta subvariable tienen el mismo criterio que los demás con una denotación de 3,66; ya que existe insatisfacción porque las normas y

procedimientos no están escritos aunque todos las conocen debido a que cada cual conoce el rol que desempeña dentro del museo. **Ver anexo 4).**

La subvariable planeación estratégica (4,05) denota que los trabajadores se sienten satisfechos con la misma porque consideran que las estrategias de la organización y las tareas diarias están encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, existe relación entre objetivos, estrategias y acciones para llevar a cabo, todas las metas propuestas, estas son perfectamente alcanzables lo que significa que estos se sientan cada vez más comprometidos con el museo y su dirección por tener la capacidad de llevar sus objetivos a un feliz término a pesar de no contar con algunos recursos. De los cambios producidos en su entorno y todos los inconvenientes que han podido surgir, gracias a integración de trabajadores y jefes han hecho posible su cumplimiento. Esta subvariable tiene un promedio de 4,33 por lo que los directivos concuerdan con la opinión del resto, además ellos se encargan de que el trabajo esté en función del logro de la estrategia a seguir por el museo.

La subvariable orientaciones a la calidad total (3,56) demuestra la satisfacción de los trabajadores con respecto al conocimiento general de las normas y procedimiento adecuados para llevar a cabo su trabajo con calidad. Se cuenta con la información necesaria y con los objetivos de la calidad del trabajo. Un ejemplo de esto es la constante satisfacción de los clientes aumentando simultáneamente el prestigio de la marca Havana Club y junto a esto una mayor demanda del ron Havana Club y la posibilidad de explotar nuevos mercados, trayendo aparejado una mejora en los resultados de la empresa Havana Club Internacional S.A y a su vez un aumento en el aporte a la economía e insatisfacción está producida porque las normas y procedimientos no están escritos para realizar el trabajo con claridad.

La calificación de esta subvariable consta de 3,33 por lo que no difiere del criterio general, destacando su deseo de estar más orientados hacia la calidad total.

A modo de conclusión en esta variable se señalan fortalezas significativas de la organización imprescindibles en el logro de los objetivos organizacionales, los mismos están bien definidos y son de conocimiento general. Entre todos los trabajadores cooperan y se ayudan para un mejor resultado, la entidad está inclinada en base a los objetivos y luego se planifican y trazan estrategias para la plena satisfacción de sus expectativas como aspecto fundamental por lo que existe una constante retroalimentación en función de un mejor resultado final, además es necesario destacar en esta variable el conocimiento por todos de su rol y la importancia de su trabajo para el funcionamiento exitoso del museo.

Los directivos concuerdan completamente con la opinión de sus trabajadores enfatizando la importancia de que se debe trabajar más en función de la calidad.

Tabla No 15. Administración estratégica. Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Planeación estratégica	4,05	4,33
Orientación a la calidad total	3,56	3,33
Orientación a la satisfacción del cliente	4,41	4,55
Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales-	4,14	3,83
Establecimiento y delimitación de roles organizacionales	4,2	3,66

Fuente: Cuestionario

3.2. Análisis Integrador.

A continuación se procede a un análisis general del cuestionario, proyectando las principales características de ambos grupos en donde se destaca el buen funcionamiento de la misma.

Observemos en la (tabla No 16) que se encuentra al final de este análisis con los resultados finales de todas las variables y su comportamiento como fortalezas de la organización pero con algunas debilidades, tales causas son:

Los trabajadores y directivos concuerdan en que las principales fortalezas de la organización están dadas por sus relaciones interpersonales y su administración estratégica concordando en la presencia de trabajo en equipo, existencia de un clima de ayuda mutua, compenetración y colaboración entre ambas partes, interactúan para hacer un mejor trabajo lográndose armonía entre todo el colectivo. Se manifiesta la presencia de todos en cada una de las actividades coordinadas por la entidad, es necesario destacar que se trabaja por el logro de los objetivos comunes por encima de los individuales.

En la administración estratégica se manifiesta que en la planeación del trabajo se tiene en cuenta la satisfacción del cliente como aspecto fundamental para el logro de los objetivos organizacionales a pesar los problemas que puedan presentarse en el entorno, lograr siempre que los clientes salgan complacidos de los servicios brindados por el museo.

Por otra parte la política de recursos humanos también se manifiesta como una fortaleza del museo ya que existe una adecuada política de captación del personal, se conoce por todos las medidas de protección e higiene del trabajo, es adecuada la evaluación del desempeño y se tiene en cuenta la superación de los trabajadores. Aunque esta variable se comportó satisfactoriamente los trabajadores y directores señalan que se les debe garantizar chequeo médico por la empresa y que sus jefes deben trabajar con ellos más a menudo en los planes de carrera. Los directores también plasman algunas insatisfacciones como

dedicarles especial cuidado a los nuevos trabajadores explicándoles con detalle su nueva plaza.

En la variable percepción del funcionamiento del centro también se detectaron fortalezas tales como la cohesión entre los miembros de la organización, la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos planificados con el menor costo y tomándose en cuenta las experiencias vividas, resaltan la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios del medio ambiente, la comunicación es adecuada. A pesar del buen criterio de los trabajadores y directivos se señala que los resultados del trabajo son de manera paulatina, se planteó el desconocimiento sobre informaciones que no son de su trabajo. Los directores plantean también que se debería fortalecer más el trabajo en equipo, que los costos podrían disminuir y que es necesario fortalecer la comunicación jefes –subordinados en aras de obtener mejores resultados.

Directivos y trabajadores sienten que en la variable identificación con la organización también se encontraron fortalezas tales como que la administración se preocupa por las necesidades de sus trabajadores, las expectativas laborales se cumplen en el grupo de trabajo. Se plantea por los trabajadores que aunque en el puesto actual no es donde mejor satisfacen sus necesidades es en donde quieren estar. De la misma manera se tiene un alto sentido de pertenencia a la organización, los canales de comunicación funcionan adecuadamente y los jefes depositan confianza en sus trabajadores trabajando en el mejor desempeño de sus puestos de trabajo, además se debe fomentar la comunicación de problemas del grupo de trabajo con relación a otros grupos ya que los trabajadores quieren tener mayor conocimiento del funcionamiento de todas las áreas del museo. Los trabajadores manifiestan que se debería tomar en consideración una mejor manera de satisfacer sus necesidades económicas. Los directores creen por su parte que se debe fomentar el trabajo conjunto, estimular la labor bien hecha repercutiendo en el logro de las expectativas laborales de los trabajadores y se debe informar a menudo el programa de trabajo de la organización,

La variable satisfacción con el centro fue una de las de menor puntuación aunque no deja de ser una fortaleza del centro para trabajadores y directores ya que muestran su satisfacción con el trabajo actual, hay seguridad de conservar el puesto de trabajo actual, los castigos son los adecuados, hay preocupación por mejores condiciones de trabajo y existe inquietud por los estímulos a los trabajadores. Los trabajadores y directores de la entidad entienden que a pesar de las fortalezas de la empresa también hay debilidades en las que se debe trabajar como es reconocer de alguna manera cuando algún compañero tiene una iniciativa en el trabajo, debe existir un mayor margen a la creatividad y trabajar más en el estímulo y el salario de los trabajadores. Los directores también hacen algunos señalamientos a tener en cuenta como profundizar sobre cómo hacer que los trabajadores se sientan más seguros en sus puestos de trabajo.

La variable percepción de la dirección se dejó de última porque a pesar de haber obtenido por los trabajadores una alta puntuación para los directivos se comportó como una debilidad de la organización; las satisfacciones con esta variable están dadas por la confianza que sienten los trabajadores en la toma de decisiones de sus directivos, existe una adecuada supervisión y control en el centro sobre el trabajo, hay buenas relaciones entre trabajadores y jefes, a los directores no les gusta imponer su criterio y señalan que los mismos están preparados para el puesto que desempeñan. Los directores sienten insatisfacción con esta variable porque dicen que hay poca presencia de trabajadores capaces de motivar a las masas, que se debe juzgar con mayor justeza los problemas para que todos se sientan satisfechos con las soluciones dadas, se debe colaborar más con el trabajo de los demás, se debe tener en cuenta la labor destacada de algunos compañeros y destacan que hay pocas personas aptas para desempeñar un puesto de dirección.

A continuación se presenta una tabla de trabajadores y directivos con los resultados alcanzados por las siete variables generales que explora el cuestionario diagnóstico:

Tabla No 16.Total de Variables del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.
Museo del Ron Havana Club. 2010

Subvariables	Frecuencia	
	Trabajadores	Directivos
Percepción de la dirección	3,80	3,25
Relaciones Interpersonales	4,18	4,28
Identificación con la Organización	3,75	3,66
Percepción del Funcionamiento del Centro	3,84	3,59
Satisfacción con el Trabajo	3,63	3,55
Política de recursos humanos	3,98	3,79
Administración Estratégica	4,06	3,94

Fuente: Cuestionario

3.3. Análisis de fortalezas y debilidades.

A. Fortalezas para trabajadores y directores:

1. Existe una adecuada supervisión, control y exigencia por parte de los jefes, proporcionando una mayor calidad al funcionamiento del museo.
2. Existen buenas relaciones entre los trabajadores de la organización y sus directivos, propiciando un adecuado clima laboral.
3. Equipos de trabajo.
4. Colaboración mutua para el logro de los objetivos comunes por encima de los individuales.
5. La dirección deposita confianza en sus subordinados, delegando tareas y responsabilidades en ellos.
6. Los trabajadores se encuentran motivados por el trabajo que realizan y proyectan su comportamiento hacia su futuro en la organización.
7. Los trabajadores participan en la organización de su trabajo.
8. Los miembros de la organización manifiestan sentido de pertenencia al grupo de trabajo.
9. Máximo aprovechamiento de la jornada laboral.
10. Prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.
11. Se alcanzan los objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.
12. Eficacia organizacional en el cumplimiento de los objetivos
13. La efectividad de los canales de comunicación, tanto formal como informal.
14. La organización cumple con los parámetros de calidad requeridos.
15. La organización tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del medio ambiente tomando medidas aceleradas.
16. Satisfacción y motivación con el trabajo que se realiza actualmente.
17. Perspectivas futuras favorables para la organización, la cual es considerada importante para la economía del país por sus miembros.
18. Presencia de condiciones de trabajo favorables, que potencian el desarrollo exitoso del trabajo en la organización.

19. Los miembros de la organización se sienten seguros de su permanencia en su puesto de trabajo.
20. Autonomía de los miembros de la organización para manifestar comportamientos creativos en su trabajo.
21. Se educa a los trabajadores en la mejor manera de hacer su trabajo.
22. Las sanciones que se establecen son las adecuadas.
23. El personal que ingresa pasa por un período de adiestramiento.
24. Existe una adecuada evaluación del desempeño.
25. Conocimiento de las medidas de protección.
26. Están definidos adecuadamente los objetivos de la organización, los cuales son del conocimiento de sus miembros.
27. La organización está orientada a la calidad de los productos y / o servicios que ofrece, así como a la satisfacción de sus clientes.
28. Las asambleas del centro se aprovechan adecuadamente.

Fortalezas de los trabajadores:

1. Se resuelve con justicia e imparcialidad las reclamaciones hechas por los trabajadores.
2. Se conjugan adecuadamente los estímulos materiales y morales adecuadamente.
3. Se realiza una introducción necesaria a los nuevos miembros sobre su trabajo.
4. Existe preocupación por los directivos por la superación de sus trabajadores.
5. Los directivos cuentan con la preparación y experiencia necesaria para el puesto que desempeñan.
6. Hay una debida información sobre los problemas del grupo.
7. Se informan los problemas con el centro.
8. Se informa el cumplimiento del programa de trabajo de la organización.
9. Se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores.

10. No se cometen errores que puedan comprometer en futuro de la organización.

Fortalezas para los directivos:

1. Se estimula a los trabajadores por aportes personales creativos.
2. Existen compañeros que se destacan más que el resto.
3. En sus puestos de trabajo es donde mejor pueden satisfacer sus necesidades.
4. Los problemas de la organización se resuelven de una manera adecuada.
5. En la planeación del trabajo se tiene en cuenta los cambios del medio ambiente.
6. Los resultados de la entidad tienden a mejorar de manera paulatina.

B. Debilidades de los trabajadores y directivos:

1. No existe una política de estimulaciones individualizada, que premie resultados personales importantes.
2. Se considera que el salario, aunque es elevado, no alcanza para cubrir las necesidades.
3. Se deben definir por escrito las normas y procedimientos.
4. Se sienten capaces para adquirir mayores responsabilidades.
5. Las informaciones que recibo del centro me resultan insuficientes.
6. La política de la organización no permite muchas equivocaciones.

Debilidades de los trabajadores:

1. Se reconoce poco la buena labor de los trabajadores que se destacan.
2. Consideran que en su puesto actual no es donde mejor pueden satisfacer sus necesidades.
3. Los trabajadores consideran que la organización podría ser más eficiente, si se actuara de manera proactiva.

Debilidades de los directivos:

1. En el centro no se conjugan bien los estímulos materiales y morales.
2. Se les da poca orientación a los nuevos trabajadores para facilitar su adaptación en la organización.
3. no se les brinda muchas posibilidades de programas de desarrollo.
4. No se trabaja conjuntamente en la elaboración del plan de superación.
5. No se resuelve con justicia e imparcialidad las reclamaciones de los trabajadores.
6. Existen trabajadores en el centro más escuchados que los directivos.
7. No se colabora correctamente con el trabajo de los subordinados.
8. No se reconoce mucho cuando los trabajadores obtienen buenos resultados en sus tareas.
9. Los directores alegan no contar con la experiencia suficiente para dicho cargo.
10. Se deben informar más los problemas con el grupo.
11. No se informa correctamente el cumplimiento del programa de trabajo.
12. Existe poco protagonismo en los éxitos y fracasos de la organización.
13. Todas las expectativas laborales no son satisfechas en el grupo de trabajo.
14. No se alcanzan los objetivos laborales con el mínimo costo posible.
15. Se cometen errores que pueden comprometer el futuro de la organización.
16. Se tienen poco en cuenta las experiencias de los demás.
17. Los resultados del grupo no siempre corresponden al esfuerzo conjunto.

3.4. Propuesta de Plan de Acciones.

A continuación se presenta una propuesta de Plan de Acciones a seguir en dependencia de algunas de las debilidades presentadas en el diagnóstico a fin de contrarrestar las mismas por la organización.

- ✓ Negociar con la máxima dirección de Cuba Ron mecanismos que permitan perfeccionar la retribución monetaria en la empresa, de modo que esté acorde con el trabajo que realiza cada trabajador, fundamentalmente en las estimulaciones.
- ✓ Fomentar la creación de estrategias viables, que permitan estimular materialmente a los trabajadores, como reconocimiento al desempeño exitoso de su trabajo.
- ✓ Tener siempre en cuenta los cambios que se producen en el entorno de la organización, por pequeños que sean, a la hora de planificar el trabajo en la organización, para que estos no entorpezcan el desarrollo de la actividad laboral y no se desmotiven los trabajadores.
- ✓ Brindar a los trabajadores cada información referente a la dinámica organizacional, que pueda ser del conocimiento de todos, para que se sientan aún más satisfechos con el nivel de información que poseen sobre su organización.
- ✓ Asignar a los trabajadores tareas o actividades que impliquen mayor responsabilidad de su parte, para que se sientan satisfechos y sientan mayor confianza en la dirección de la organización.
- ✓ Escribir las normas y procedimientos para llevar el trabajo satisfactoriamente y que puedan los trabajadores tener mayor conocimiento de las mismas.

Conclusiones

Luego de realizar el análisis de los resultados de esta investigación, podemos concluir, que a través del diagnóstico organizacional se ha dado cumplimiento a los objetivos trazados al iniciar dicha investigación. Se realizó una descripción de la situación actual de la organización, se analizaron las percepciones de los trabajadores respecto al funcionamiento de la organización y se detectaron las principales fortalezas y debilidades de la misma proponiendo un plan de acciones para contrarrestar las deficiencias. De modo general:

- Con el análisis del comportamiento de las variables estudiadas por el cuestionario aplicado, se logró la descripción del estado actual de la empresa estudiada, conociendo que la organización tiene un buen funcionamiento evidenciándolo en los altos resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Teniendo en cuenta la percepción y el sentir de los trabajadores, se constató que los miembros de la organización poseen una buena percepción de cada uno de los aspectos de la dinámica organizacional y por ende, del funcionamiento general de la organización, con lo cual se muestran satisfechos.
- La percepción de los directivos sobre el funcionamiento organizacional difiere un poco de la opinión de sus trabajadores debido al alto sentido crítico de sus propuestas.
- La mayoría de las variables estudiadas a lo interno de la organización, tuvieron un comportamiento favorable, constituyendo en mayor o menor grado fortalezas en el funcionamiento de la organización. Se destacaron como fortalezas: Relaciones interpersonales y Administración estratégica. A pesar de ello se detectaron algunas debilidades, que aunque son pocas, denotan puntos frágiles en la dinámica organizacional como: satisfacción con el trabajo y percepción de la dirección desde la percepción de los directivos.

- Las acciones estratégicas propuestas, pueden ayudar a resolver o minimizar en alguna medida las debilidades encontradas en el funcionamiento de la organización.

RECOMENDACIONES

Al terminar la investigación realizada y arribar conclusiones, se realizan recomendaciones pertinentes a las mismas:

- Realizar entrevistas o grupo debate con los directivos a fin de lograr tener mayor información sobre la organización para realizar un diagnóstico más certero con sus criterios.
- Dar a conocer a los trabajadores de la empresa, los resultados obtenidos con el diagnóstico, de modo que tengan un mayor conocimiento sobre la dinámica organizacional, y se impliquen en la solución de las deficiencias encontradas.
- Tener en cuenta el Plan de Acciones propuesto para minimizar las debilidades encontradas en el funcionamiento organizacional. Llevarlas a la práctica, teniendo en cuenta la viabilidad de las mismas, de modo que tributen con ello, a un funcionamiento más eficiente de la organización.
- Dar seguimiento al diagnóstico organizacional en momentos posteriores y realizar otros estudios sobre clima, comunicación organizacional u otros aspectos, que permitan mantener actualizada a la dirección de la empresa, sobre cuestiones organizacionales importantes para su desarrollo organizacional.

Bibliografía

1. Ávila, A. (2005). *Manual [práctico para la utilización del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional \(DO\)](#)*. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
2. _____. (2005). *Elaboración de un cuestionario de diagnóstico organizacional*. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
3. Ballester, Y. (2008). *Diagnóstico Organizacional de la Oficina Central de una empresa perteneciente al Ministerio de Transporte*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
4. Beckhard, R. (1969). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Addison Wesley Publishing Company Inc.
5. Benítez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional de una entidad bancaria*. Tesis de diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
6. Decreto No. 281. (2007). *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. República de Cuba. (Soporte digital).
7. Decreto Ley No.252. (2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*. República de Cuba. (Soporte digital).
8. Díaz, M. (2001). *La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del Assessment Center*. Revista Cubana de Psicología, Vol. 18, N° 3.
9. Díaz, M. (2004). *La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología*. Tesis Doctoral. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología.
10. Díaz, M. (2000). *¿Qué puede ofrecerle el psicólogo a la empresa? apuntes para un diálogo entre psicólogos y empresarios*. Revista Cubana de Psicología, Vol. 17, N ° 2.
11. Hernández – Sampieri, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Santiago de Cuba. Cuba: Empresa Gráfica Haydee Santamaría.

12. Hernández, M. (2008). *El aprendizaje: filosofía y arte de las organizaciones laborales*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
13. Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. 5ta edición. México: Editorial Trillas.
14. Lusthaus, Ch. et al. (2000). *Mejorando el desempeño de las organizaciones. Método de autoevaluación*. Canadá: Editorial Tecnológica de Costa Rica y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
15. Lusthaus, Ch. et al. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Consultado en <http://www.idrc.ca/openebooks/999-2/>.
16. Martínez, M. (2006). *Diagnóstico Organizacional*. Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología. (Soporte Magnético).
17. Medina, A. y Ávila, A. (2001). *Desarrollo Organizacional. Una visión desde la Psicología Organizacional*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
18. Mello, F. (2001) "Desarrollo organizacional. enfoque integral". Edit. Limusa. México, D.F.
19. Meza, A. y. Carballada, P. (2003). *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Consultado en <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>.
20. Morales, Z. (2010). *Desarrollo Organizacional*. Consultado en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/>
21. Muchinsky, P.M. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. España: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
22. Peiró, J.M. (2004). *Psicología de la organización*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

23. Raineri, A y Martínez, A. (1997). *Diagnóstico organizacional, un enfoque estratégico y práctico*. Consultado en <http://www.gestionescolar.cl/articles101204>.
24. Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica*. Parte cinco. Capítulo 18. Séptima edición. Prentice-Hall Hispano Americana. S.A.
25. Rodríguez, D. (2000). *Diagnóstico organizacional*. 3era. Edición. Editoriales Alfa Omega y Ediciones Universidad Católica de Chile.
26. Rodríguez, R. (2007). *Diagnóstico Organizacional de la Casa Matriz de una empresa perteneciente al Ministerio del Azúcar*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
27. S/A. (2000). *Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso. Marco de trabajo conceptual*. Consultado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>.
28. Schaarschmidt, U. y de Prado, R. (2002). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
29. Schein, E.H. (1976). *Psicología de la organización*. Editorial Prentice-Hall Internacional.
30. Smith, I. (2000). *La Psicología del Trabajo en Cuba*. En Revista Interamericana de Psicología. Vol.34, # 2.
31. Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. México, DF: Editorial El Manual Moderno.
32. Stoner, J. (2005). *Administración*. Quinta edición. Cuba: Impresiones Alejo Carpentier.
33. Terán, R. et al. (2002). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Consultado en: <http://www.gestiopolis.com>.
34. Olmedo, C. (2003). *Interacción, conocimiento y cambio organizacionales*. Un enfoque sistémico para la intervención en las organizaciones. Edit.TSM, Campus Toluca.

35. Sescovich Rojas, S. (2006.). *Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Ciudad de Guatemala.
36. Cruz Cordero, T. (2001). *Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba..
37. Petinaut Martínez Jorge. (2001). *Entrevista a Pérez Betancourt, Armando*. Perfeccionamiento Empresarial ciencia e innovación en la hora de los hornos en Revista Ciencia Innovación y Desarrollo Volumen 6 No 2
38. García, D (.2007) *Procedimiento para fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento*. Caso de estudio EFI Viñales. Tesis en opción al grado científico de Máster en Dirección. Pinar del Río. Plan de acciones.
39. (2001). *Incremento de la gestión de la información y el conocimiento, en los niveles requeridos para el avance científico y tecnológico y el desarrollo sostenible del país*. _ La Habana: Agencia de información para el desarrollo,
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones - Richard D. Irwin, Homewood, Illinois. 152 pp.
40. S/A (2006). *Ayuntamiento de Granada. Área de Medio Ambiente, Salud y Consumo Granada sostenible*.
[Accesible:www.granada.org/inet/wambiente.nsf/f059a1cca5ce6175c1256e28006d48a/0baedec21266c520c1256e21003e5066!OpenDocument.] [Acceso: 15/04/09]

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

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

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

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

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

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

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

1. En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.
2. En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.
3. Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.

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

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

42. Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.
43. En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.
44. En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.
45. Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.
46. Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.
47. En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.
48. Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.
49. La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.
50. Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.
51. La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.
52. Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.
53. Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.
54. Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.
55. Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.
56. La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.
57. Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.
58. La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.
59. Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.
60. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.

61. Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.
62. Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.
63. Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.
64. Considero buenas mis condiciones de trabajo.
65. Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.
66. Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.
67. Los objetivos de mi organización están claramente definidos.
68. Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.
69. La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.
70. Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.
71. Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.
72. La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.
73. Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.
74. Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.
75. Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.
76. Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.
77. Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.
78. A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.
79. Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.
80. Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.

81. En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.
82. En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.
83. En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.
84. Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.
85. Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.
86. El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.
87. Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.
88. Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.
89. Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.
90. Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.
91. Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.
92. Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.
93. Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.
94. Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.
95. Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.
96. Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.
97. En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.

NOTA: La interpretación de los resultados cuantitativos se realiza de la manera siguiente (Ávila, A., 2005):

- **Valores entre 1 y 2 puntos:** Están indicando debilidades importantes de la organización en relación con la subvariable o variable estudiada. Además,

indica la presencia de insatisfacción total de los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable o subvariable en la organización.

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

ANEXO 2: Hoja de respuesta del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

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

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

Datos Generales

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

34						72						
35						73						
36						74						
37						75						
38						76						

ANEXO 3: Graficas de cada variable.

Gráfico No 1: Grupo etário según relación de encuestados. Museo del Ron. 2010

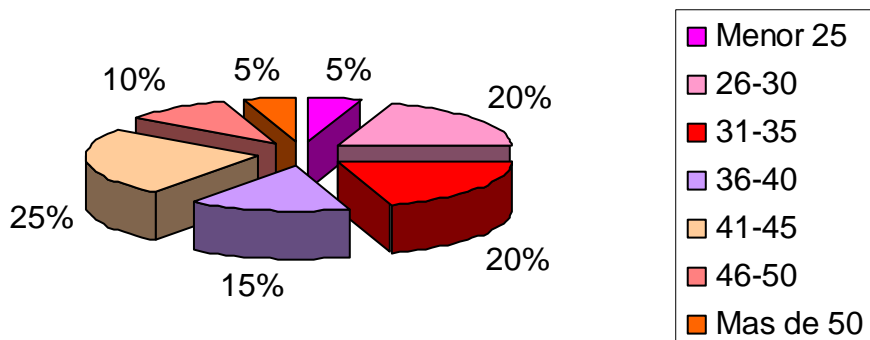


Gráfico No 2: Sexo según relación de encuestados. Museo del Ron. 2010

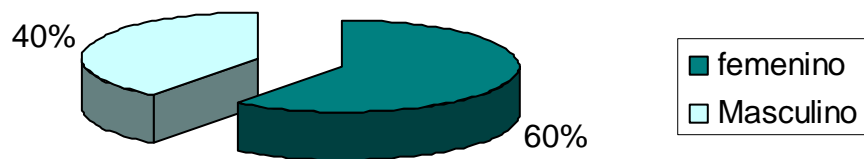


Grafico No 3, Nivel de escolaridad según relación de encuestados. Museo del

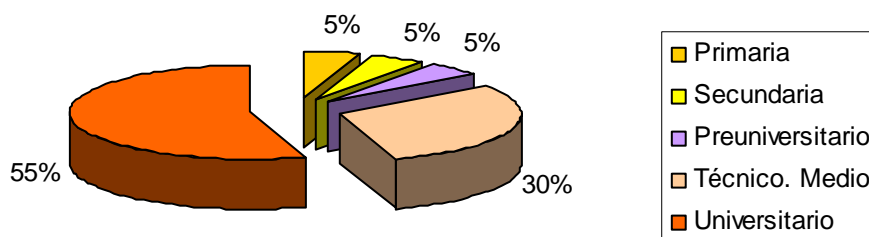


Gráfico No 4, Estado de salud de los trabajadores según relación de Encuestados. Museo del Ron. 2010

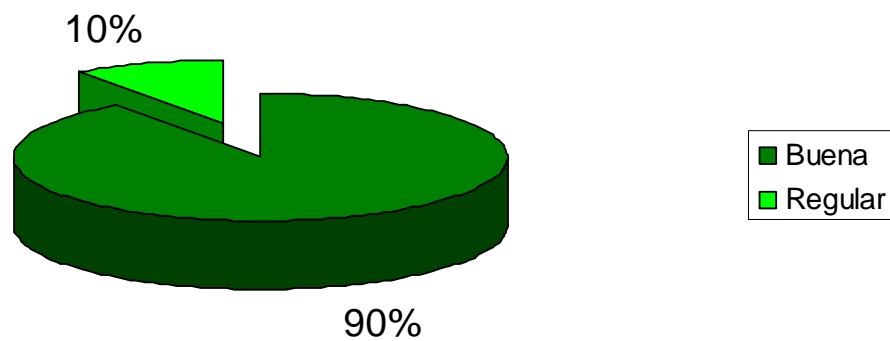


Gráfico No 5, Categoría ocupacional según relación
de encuestados. Museo del Ron 2010

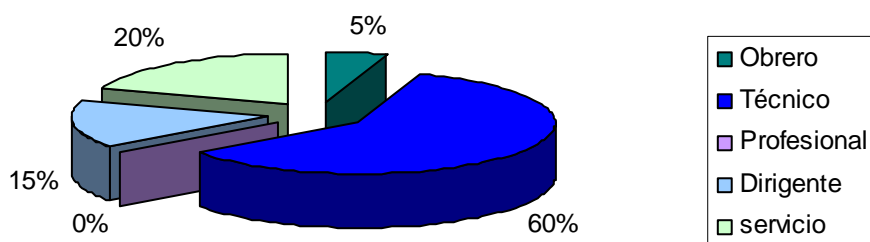


Gráfico No 6. Experiencia laboral según relación de encuestados. Museo del Ron 2010

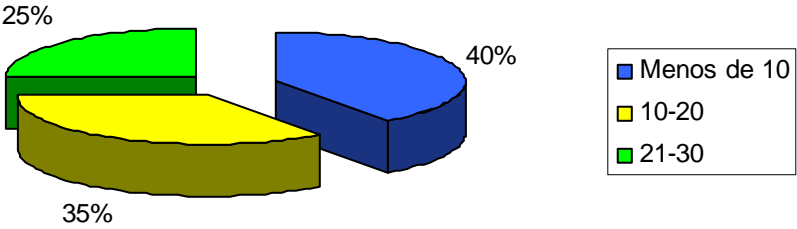


Gráfico No 7, Experiencia en el puesto de trabajo según relación de encuestados. Museo del Ron 2010.

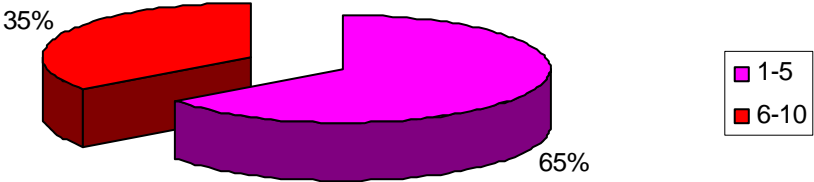


Gráfico No 8, Estado civil según relación de encuestados. Museo del Ron 2010

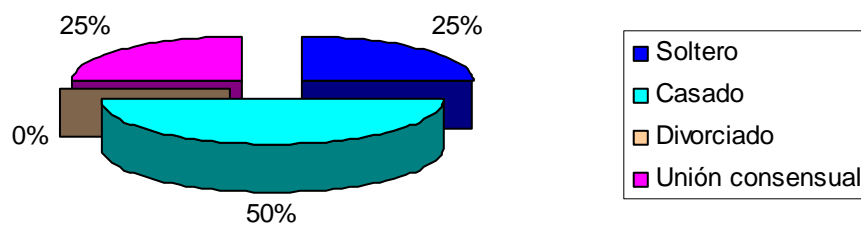


Gráfico No 9. Percepción de la Dirección. Museo del Ron Havana Club. 2010

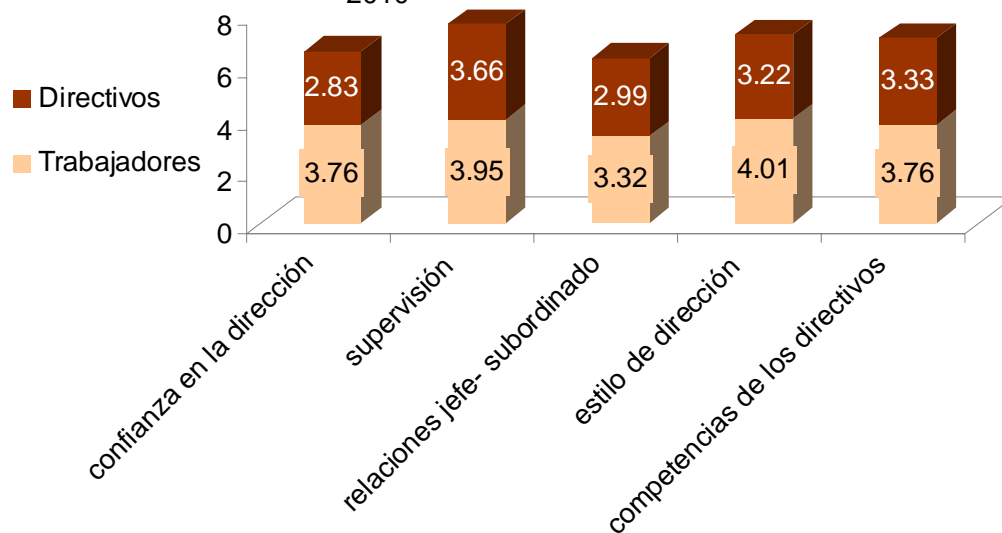


Gráfico No 10. Relaciones Interpersonales. Museo del Ron Havana Club.
2010

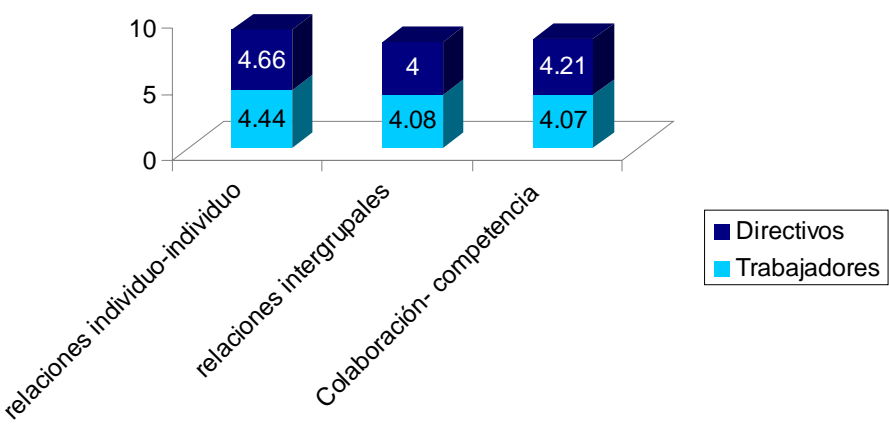


Gráfico No 11. Identificación con la organización. Museo del Ron Havana Club. 2010

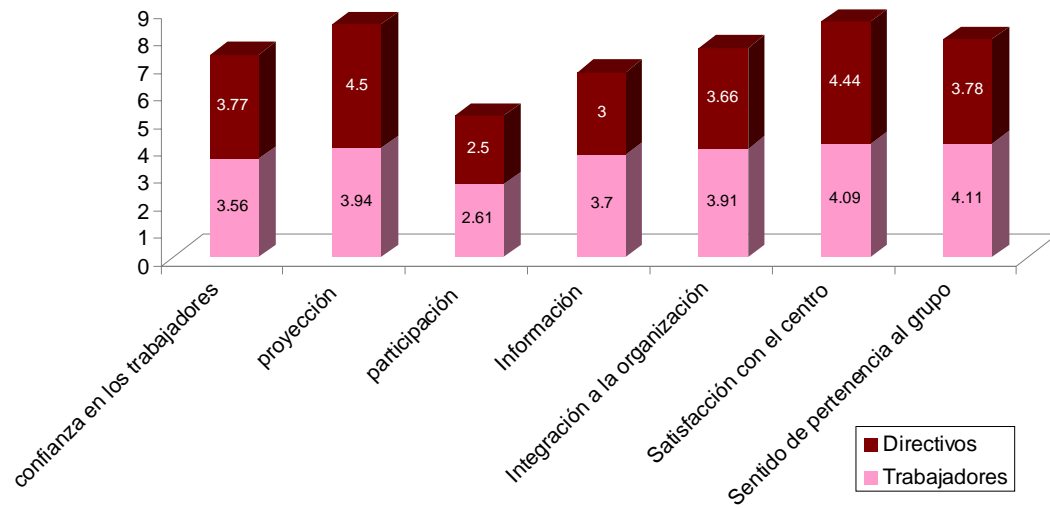


Gráfico No 12. Percepción del funcionamiento del centro. Museo del Ron Havana Club. 2010

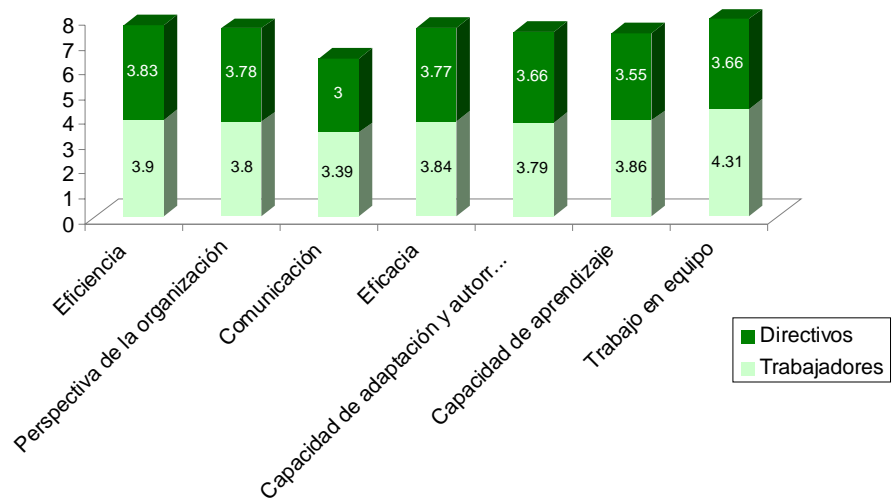


Gráfico No 13. Satisfacción con el trabajo. Museo del Ron Havana Club. 2010

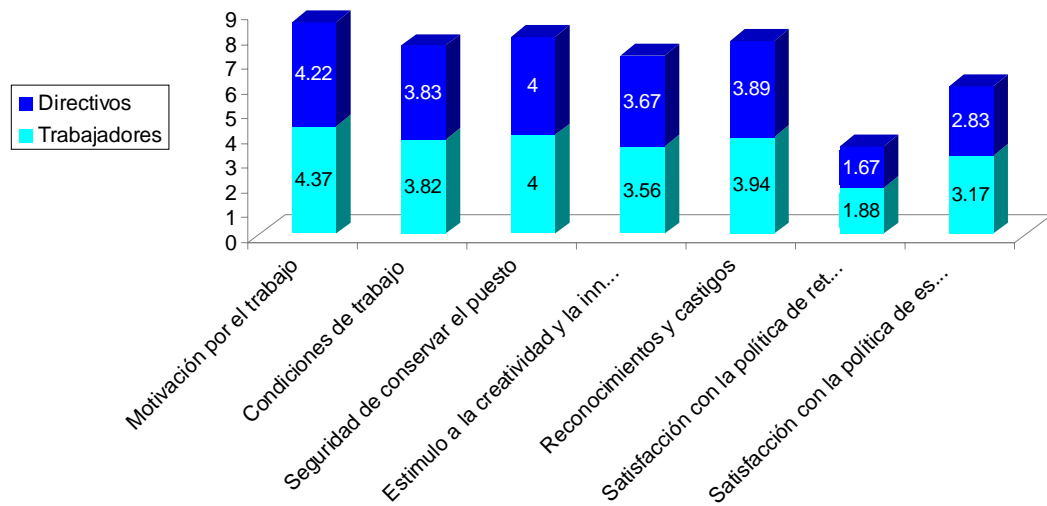


Gráfico No 14. Política de Recursos Humanos. Museo del Ron Havana Club. 2010

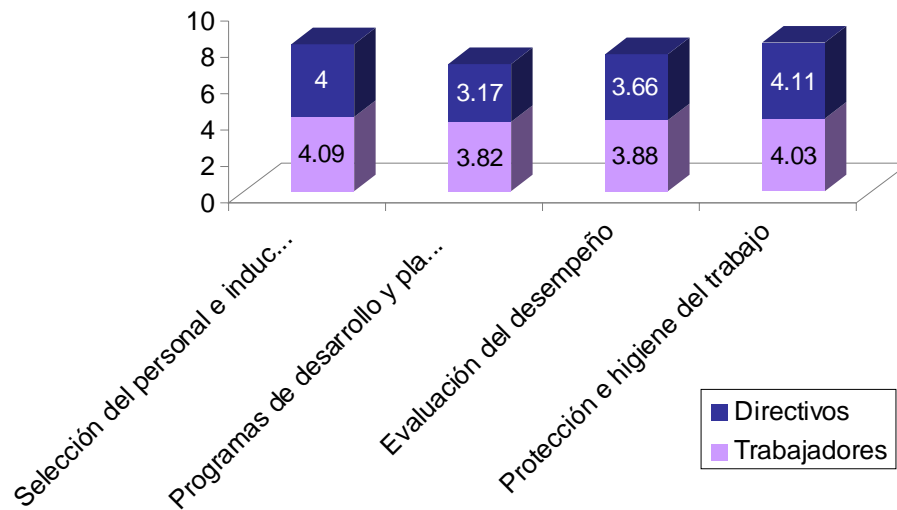


Gráfico No 15. Administración estratégica. Museo del Ron Havana

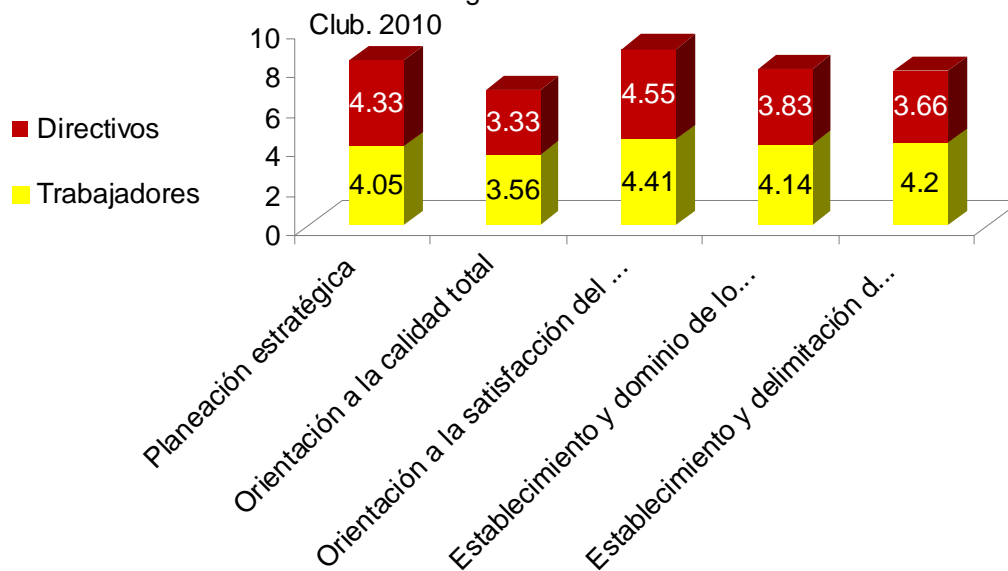
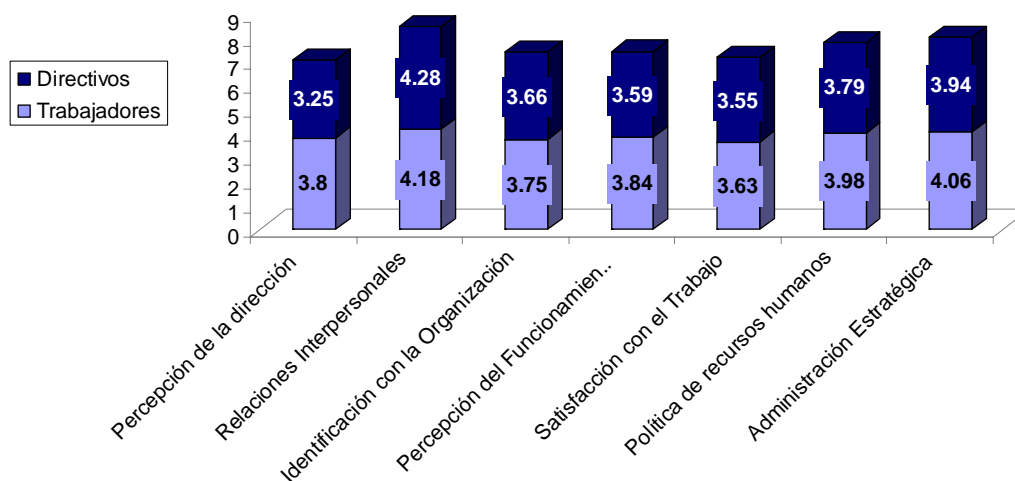


Gráfico No 16. Satisfacción con el trabajo. Museo del Ron Havana Club. 2010



ANEXO 4: Guía para la Tormenta de ideas.

1. Accesibilidad a la ocupación de otras plazas
2. Información sobre la organización
3. Creatividad
4. Sistema de estimulación
5. Normas y procedimientos.
6. Condiciones de trabajo.

ANEXO 4: Informe de tormenta de ideas

1. Los trabajadores consideran que aunque quisieran acceder a una plaza determinada aunque estén preparados no pueden porque las mismas están congeladas. Se sienten preparados para ocupar cualquier plaza pero se sienten bien en las que ocupan actualmente, un cambio de plaza conllevaría al aumento de la responsabilidad y no desean tener más. Además las plazas vacías pasan a Havana Club Internacional S.A. que determina quién la ocupará.
2. Estiman que en las asambleas se dan las informaciones necesarias para el logro de un mejor trabajo pero ellos desean obtener más información sobre todo el funcionamiento de la entidad ya que en ocasiones se han suscitado dificultades en algún grupo de trabajo y todos los trabajadores no tienen conocimiento del mismo, de igual manera se ofrecen informaciones que sólo competen a un grupo determinado y el reto del colectivo quiere tener esa información.
3. A pesar de que el trabajo está pautado lo que deben hacer en el puesto de trabajo y cada quien conoce sus responsabilidades se potencia el sobrecumplimiento de los trabajadores y se les reconocen labores extras a su contenido de trabajo, pero en varias ocasiones no ha sucedido y no han tenido los trabajadores reconocimiento por parte de los directivos repercutiendo en disgusto por parte de los miembros de la organización.
4. Refieren que desde hace un tiempo les suspendieron algunos estímulos materiales que recibían como los electrodomésticos recibidos dos veces al año. Aunque se mantienen los estímulos comestibles semanales y varias veces en el año no consideran que sean suficientes. Independientemente a la estimulación recibida mensualmente en el salario y anualmente.

5. En cuanto a las normas y procedimientos para alcanzar la calidad en el servicio plantean que tienen conocimiento de ellas pero no se encuentran escritas por lo que de suscitarse cualquier situación no se sienten respaldados por las mismas.
6. Actualmente se encuentran en construcción mejorando la instalación, ayudando con los baños, la fachada y otros espacios. Consideran que con estos ajustes contarán con los micrófonos necesarios para la realización del trabajo de guía y mejorarán los problemas de iluminación. Aunque no tienen esperanzas con los problemas de ventilación.

ANEXO 5: Guía de observación

Aspectos a tener en cuenta:

Clima de la organización.

Relaciones entre los miembros de la organización.

Estado constructivo del edificio.

Iluminación y ventilación.

Higiene, limpieza y ambientación.

Condiciones de trabajo.

ANEXO 6: Informe de observación

Durante la estancia en la organización, se pudo constatar a través de la observación, el funcionamiento organizacional. En el centro existe un clima de trabajo agradable, en donde todos los miembros colaboran con la realización del trabajo conjunto, destacando la existencia de una buena comunicación, de relaciones armónicas y un adecuado comportamiento de los trabajadores en el marco empresarial.

En cuanto al estado constructivo de la empresa, podemos señalar que se encuentra en remodelación por lo que se solucionan problemas de los baños, la fachada y todos los espacios. Antes de la remodelación se observaban buenas condiciones constructivas y bien pintadas.

Las oficinas se encuentran con correctamente iluminadas, con la luz necesaria para desarrollar las tareas, cuenta con las luminarias suficientes, así como también existe una temperatura agradable en casi todos los locales, ya que la mayoría de los locales tiene aire acondicionado, lo que hace más agradable el trabajo. Sin embargo, la parte del museo no está con buena iluminación ni ventilación por lo que el trabajo se dificulta sobre todo cuando acude mucho personal.

De igual modo, en el museo existe mucha limpieza, la auxiliar que se dedica a esta tarea lo hace con mucho empeño manteniendo la entidad en óptimas condiciones higiénicas, así como también lo está el comedor y la cocina de la organización donde todo se encuentra de manera organizada y limpia. La ambientación de la empresa es muy buena, cada local posee una correcta decoración típica del producto que promociona y están ambientados con materiales que identifican al ron Havana Club.

En este sentido existe en la organización un buen mobiliario en las oficinas que les proporciona comodidad para realizar las actividades laborales. Se cuenta además en la organización con una cocina y un comedor los suficientemente ambientados, como para que los trabajadores se sientan a gusto en la organización. Sin

embargo las personas que realizan el trabajo de guía no cuentan con buenas condiciones porque les faltan micrófonos y adecuadas ventilación e iluminación para realizar su trabajo sin dificultad.