

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN**

Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección

**Título: Propuesta de un Plan Integral de estímulos
morales y materiales para el Departamento
de Equipajes de la Unidad Empresarial de
Base “José Martí”**

**Autora: Lic. Blanca Mirialis López Flores
Tutora: MSc. María Teresa Agüero Torres**

**Abril, 23 del 2012.
“Año 54 de la Revolución”.**

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN**

Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección

**Título: Propuesta de un Plan Integral de estímulos
morales y materiales para el Departamento
de Equipajes de la Unidad Empresarial de
Base “José Martí”**

**Autora: Lic. Blanca Mirialis López Flores
Tutora: MSc. María Teresa Agüero Torres**

**Abril, 23 del 2012.
“Año 54 de la Revolución”.**

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Blanca Mirialis López Flores, declaro ante el Comité Académico del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana, que la Tesis titulada PROPUESTA DE UN PLAN INTEGRAL DE ESTÍMULOS MORALES Y MATERIALES PARA EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE "JOSÉ MARTÍ", puede ser utilizada para el desarrollo de las actividades profesionales que se requieran, siempre y cuando sea empleada con la misma dedicación y amor con la que fue realizada.

Para que así conste, firmo la presente a los 23 días del mes de abril de 2012 en la Habana.

"Año 54 de la Revolución"

Lic. Blanca Mirialis López Flores.

PENSAMIENTO:

“La paz viene como necesaria consecuencia del trabajo: pero el trabajo no se alimenta cuando no puede tener la esperanza de realizar y mejorar sus productos (...) la única manera de concebir el bien general, es halagar y proteger el trabajo y el interés de cada uno”.

José Martí

(Tomado de Martí, José. Escenas mexicanas, Revista Universal, México, 14 de junio de 1875, t.6, p 270-271.)

DEDICATORIA

- *A toda mi familia y especialmente a mi madre, por darme la existencia y ser mi mejor ejemplo.*

- *A mi esposo, quien con su amor, ha estado a mi lado dándome fuerzas en los momentos de debilidad, ayuda en los de más trabajo y alegría siempre.*

- *A todas las personas que durante mi vida han estado presentes brindándome momentos especiales e inolvidables recuerdos.*

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis constituye la meta de un camino recorrido con esfuerzo y horas de dedicación, lo cual no hubiera podido lograr sin el concurso de todas las personas que de una u otra forma me han ayudado, guiado y apoyado.

Para ellos, van mis sinceros agradecimientos:

- A los que me propusieron y seleccionaron para cursar esta Maestría.*
- A los Profesores del CETED, por todas las habilidades cognitivas aportadas, su ejemplo de entrega y profesionalidad, las cuales me han permitido ser una mejor profesional.*
- A mi tutora, MSc. María Teresa Agüero Torres, quien en todo momento me orientó, alentó y confió que podía llegar al final.*
- A mi esposo, José Angel Samé Pérez, por el amor y comprensión que tuvo en el tiempo que dejé de dedicarle.*

- *A mi familia, por confiar en mí, apoyarme siempre y porque con su ejemplo me permitieron crecerme ante las dificultades.*
- *A los incondicionales trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Empresarial de Base "José Martí", los cuales han sido más que compañeros, entrañables amigos que no han escatimado ningún esfuerzo para brindarme su cooperación cualquier día, con la confianza de que siempre seré digna merecedora de su amistad.*
- *De especial modo, mis más sincero agradecimiento a Roberto Pérez Trujillo (Robertico), por haberme permitido interrumpir incluso sus fines de semana, brindándome siempre todo su tiempo y dedicación para la realización de esta tesis.*
- *A todos los que de una forma u otra contribuyeron al logro de esta meta.*
- *Gracias a todos, por ustedes fue y es posible.*

CONTENIDO	PÁGINAS
DECLARACIÓN JURADA	
PENSAMIENTO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	-1-
 CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA Y SIGNIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO	
1.1. Antecedentes y tendencias en el estudio de la motivación laboral	-6-
1.2. Fundamentos del estudio de la motivación laboral	-7-
1.3. Enfoques teóricos	-9-
1.4. Enfoques modernos	-10-
1.5. Los estímulos. Su importancia	-23-
1.6. Sobre lo legislado en Cuba referente a los estímulos morales y materiales vinculados con la motivación laboral	-29-
 CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “JOSÉ MARTÍ”	
2.1. Breve caracterización de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos. SA	-32-
2.2. Caracterización del Departamento de Equipajes	-33-
2.3. Variables consideradas en el diagnóstico de motivación laboral	-37-
2.4. Resultados obtenidos en el diagnóstico	-39-
2.5. Principales causas de la desmotivación laboral detectadas en el diagnóstico. Valoraciones generales	-55-

CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DE UN PLAN INTEGRAL DE ESTÍMULOS MORALES Y MATERIALES PARA EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “JOSÉ MARTÍ”

3.1. Premisas para la elaboración del Plan Integral de estímulos morales y materiales	-57-
3.2. Propósitos que se persiguen con la elaboración del Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes	-58-
3.3. Política del departamento de Recursos Humanos para el cumplimiento del Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes	-59-
3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes	-60-
3.5. Beneficios del Plan Integral de estímulos morales y materiales propuesto para el Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”	-77-
CONCLUSIONES	-78-
RECOMENDACIONES	-79-
BIBLIOGRAFÍA	-80-
ANEXOS	
APÉNDICES	

RESUMEN

El éxito de una organización se garantiza si el colectivo laboral está comprometido con el buen funcionamiento de la entidad, lo que indica altos niveles de motivación; sin embargo la práctica laboral permite identificar aquellos factores que la afectan y tomar las medidas que correspondan para revertir la situación.

En la tesis se efectuó un diagnóstico de la motivación laboral en el Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”.

Se emplearon como técnicas: Revisión de documentos, Observación, Entrevistas y Encuestas.

Las variables analizadas fueron: Condiciones de trabajo, Satisfacción Laboral, Estimulación, Liderazgo, Comunicación y Participación en la toma de decisiones.

Los resultados del diagnóstico identificaron las principales causas de desmotivación laboral de sus trabajadores.

Se elaboró un Plan Integral de estímulos morales y materiales con la finalidad de atenuarlas y poder contar un colectivo laboral cada vez más competente, motivado y comprometido con su Departamento.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se arribaron con la investigación desarrollada y se brindan recomendaciones al respecto.

ABSTRACT

The success of any organization is guaranteed if the workers staff is committed with the well functioning of the entity, which leads to higher levels of motivation. However, through working practice we can identify those factors that affect it and take measures aimed at improving the situation.

A diagnostic about labor motivation in the Handling Department of the International Airport “José Martí” was carried out in this thesis.

Techniques such as: Surveys, Interviews, Observation methods and documents review were used.

The analyzed variables were: Working Conditions, Staff satisfaction, Stimulation of the employees, Leadership, Communication, and participation in the decision- making.

The results of the diagnostic identified the main reason of the staff lack of motivation.

An integral plan on the moral and material stimulation of workers were made with the aim of diminishing them and counting on a more competitive, motivated and committed staff with their department.

Finally, the conclusions that were obtained with the developed research are shown and the regarding recommendations are given.

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

En las actuales circunstancias internacionales caracterizadas por la crisis del capitalismo como consecuencia de la globalización y la economía de mercado, el papel de los sectores empresariales es de vital importancia. Su función, más allá de los bienes y servicios que produce, debe generar una satisfacción a los hombres que emplea y las familias que de ellos dependen, aspecto que les confiere a su gestión un carácter esencial en la estabilidad social, nacional y mundial.

A pesar de las dificultades económicas, en los últimos años se proyectan con más fuerza importantes trabajos en el mejoramiento de la gestión de recursos humanos. Las acciones para ello difieren de los sistemas y regímenes sociales. Un significativo paso se encuentra en la comprensión del carácter humanista del trabajo; no obstante muchas empresas la asocian de manera directa a la necesidad de mejorar sus indicadores de productividad, lo que limita el contenido desarrollador de su fuerza laboral.

Los cambios económicos bruscos, quiebras y nacimiento de nuevas empresas, han propiciado un clima de inestabilidad laboral que atenta contra la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Ante este complejo escenario mundial, Cuba ha iniciado un necesario proceso de transformación económica que le permita alcanzar los niveles de desarrollo deseados, pero sin renunciar a los principios revolucionarios. La sociedad cubana exige un tipo diferente de racionalidad, que no excluya la eficiencia; pero que la integre a la vida humana y a las necesidades reales y justas de todos los hombres, máxime en los momentos en que la Revolución libra su más colosal batalla en el campo de las ideas, donde los valores, principios y convicciones son los garantes únicos del triunfo y supervivencia de este proyecto.

El éxito de una organización se garantiza si el colectivo laboral está comprometido y mantiene altos niveles de motivación y satisfacción.

Realizar estudios referentes a la motivación laboral, no solo es una necesidad sino que responde al buen funcionamiento de la organización, permite conocer la entidad e identificar aquellos factores que la afectan para tomar las medidas que posibiliten revertir la situación.

El Departamento de Equipajes perteneciente a la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, en el año 2011 tuvo 53 altas y 91 bajas, con un índice de fluctuación laboral de 31.7 % en relación al total de los trabajadores y el índice de ausentismo se comportó en 3.93% por encima del 2.9%, indicador establecido en la entidad.

Se procesaron 160 certificados médicos por 111 trabajadores, lo que representó el 39% del total de la fuerza laboral. Los diagnósticos emitidos reflejan enfermedades profesionales como: sacrolumbagia, hernia discal e inguinal, problemas en la cervical y luxaciones. Se evidencia que gran parte de los equipajes manipulados por esos trabajadores se excedieron de las dimensiones y pesos establecidos por las autoridades aeroportuarias.

En el año 2011 fue elevada la fluctuación laboral. Las causas fundamentales se encuentran en la búsqueda de mejoras salariales, en las condiciones de trabajo y por haber adquirido enfermedades profesionales.

Teniendo en cuenta, que en ese Departamento se necesita del personal completo, con condiciones óptimas de salud para el logro de la eficiencia en el sistema de flujo de equipajes, que no se había realizado ningún estudio relacionado con la motivación de su fuerza laboral y ante la existencia de indicadores negativos que reflejan desmotivación en ese colectivo se plantea como:

Problema de Investigación:

¿Cómo elevar la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”?

Objetivo General:

Elaborar un Plan Integral de estímulos morales y materiales en el Departamento Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis teórico acerca de la importancia de la motivación laboral.
2. Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes en la Unidad Empresarial de Base “José Martí”.
3. Identificar las causas que determinan la desmotivación laboral.
4. Establecer las bases y elaborar un Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes en la Unidad Empresarial de Base “José Martí”.

Hipótesis de Investigación:

La identificación de las causas que inciden en la desmotivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes, posibilitará elaborar un Plan Integral de estímulos morales y materiales para la elevación de la motivación.

En función de los objetivos trazados, la tesis se estructura en tres capítulos fundamentales:

CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA Y SIGNIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL HACIA EL TRABAJO

Se realizó una reseña histórica de la evolución de la motivación laboral y la importancia de su desarrollo en las organizaciones laborales; se conceptualizaron los estímulos morales, materiales y su vinculación con la motivación laboral, así como lo legislado en Cuba referente al tema.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “JOSÉ MARTÍ”

Se caracterizó al Departamento de Equipajes y a su fuerza laboral; se realizó un diagnóstico en el cual las variables analizadas fueron: Condiciones de trabajo, Satisfacción Laboral, Estimulación, Liderazgo, Comunicación y Participación en la toma de decisiones.

Se utilizaron las técnicas de investigación siguientes:

- Revisión de documentos. Se utilizó para obtener la información registrada en los documentos establecidos por la organización.
- Observación. Se empleó con la finalidad de revelar y explicar las características observables de los hechos reales en el Departamento. El tipo de observación utilizada fue la no participante encubierta.
- Entrevistas. Se seleccionó con el propósito de obtener recopilación de datos empíricos a través de la comunicación por vía directa. Las preguntas y respuestas permitieron lograr la espontaneidad de los investigados.
- Encuestas. Se utilizó como herramienta fundamental para la evaluación de la motivación laboral, tuvo carácter anónimo y la redacción de las preguntas fueron adaptadas al nivel de entendimiento de los encuestados.

Para la realización de las encuestas se seleccionó como población a los 260 trabajadores físicos del Departamento. El muestreo fue determinístico intencional con 65 trabajadores que representan el 25% de su fuerza laboral y el total de los 25 dirigentes de ese Departamento.

Para el procesamiento del diagnóstico se empleó el Programa Excel. Se identificaron las principales causas de desmotivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes.

CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DE UN PLAN INTEGRAL DE ESTÍMULOS MORALES Y MATERIALES PARA EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “JOSÉ MARTÍ”

En este capítulo se elabora un Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes con el propósito de atenuar las causas que determinan la desmotivación laboral de los trabajadores y lograr que este colectivo laboral sea cada vez más competente, motivado y comprometido.

Finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones, se consignó la bibliografía utilizada y se adjuntaron los anexos que complementan los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1



CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA Y SIGNIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

1.1. Antecedentes y tendencias en el estudio de la motivación laboral

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII, trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores, sin embargo, no sería hasta 1920 cuando nació la Organización Internacional del Trabajo que empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Conjuntamente con ello a mediados del siglo XX surgieron teorías que estudiaban este tema y se empezó a relacionar la motivación del trabajador con el rendimiento laboral y la satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz, responsable y genera un buen clima laboral.

En aquel momento, las empresas decidieron analizar, qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos conscientes o inconscientes quieren satisfacer, cuáles son sus intereses y con qué trabajos se sienten más identificados, con el propósito de conseguir que el trabajador se sintiera realizado mediante la función que desempeñara dentro de la institución.

La importancia que en la actualidad le conceden las organizaciones a la motivación laboral se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar los niveles de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que ofrecen a los directivos con el fin de proporcionarles herramientas para motivar a sus trabajadores.

1.2. Fundamentos del estudio de la motivación laboral

En una organización una de las responsabilidades básicas del directivo es crear condiciones para potenciar el desempeño de sus colaboradores. Para ello la motivación se le otorga trascendental importancia porque condiciona el logro de buenos resultados.

La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas hasta conseguir el reconocimiento social. Ella no permanece invariable a lo largo del tiempo, va evolucionando en la medida que se satisfacen sus necesidades y deseos.

Para motivar a las personas hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo.

1.2.1. Definiciones motivación

Existen definiciones de motivación, según diferentes autores:

- Para Herzberg Frederick, la motivación es "lo indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo"¹.

Según Stephen Robbins, es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad, que es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos"².

- Para Galperin P, es "proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad"³.

¹ Herzberg, Frederick. Como motivar a los empleados, Harvard Deusto, Bilbao- España.1980. p5.

² Stephen, Robbins. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. p. 301.

³ Galperin, P. "Introducción a la psicología". Pueblo y Educación, La Habana, 2001. p.180

Según Solana Ricardo, es “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”⁴.

- Para González Diego J, es “compleja integración de procesos psíquicos (sensaciones, percepciones, memoria, pensamiento, emociones, sentimientos, etc.) que en su constante interacción con la actividad externa se dirige a satisfacer las necesidades del hombre, regulando la intensidad del comportamiento para tal”⁵.

- Para Guerrero Ramos Rosalía, Díaz Crespo Rafael y Toledo Carballo Lianet, es: “una de las propiedades del estado de la personalidad. Proceso psicológico que origina la fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción determinada y por el cual se despierta un deseo. Es una compleja integración de procesos que intervienen en la orientación de una actividad; es también la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales y esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”⁶.

La autora se acogió a la última definición recopilada por el colectivo de autores pertenecientes al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) por considerarla mas completa. Para motivar a las personas es fundamental tener en cuenta la situación personal de cada individuo, de su papel en la actividad como proceso que se estimula desde lo interno y que se aprecia en las acciones.

⁴Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. p 208.

⁵ González Serra, Diego J. “La motivación una orientación para su estudio”. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2000. p.39.

⁶ Guerrero Ramos Rosalía, Díaz Crespo Rafael, Toledo Carballo Lianet, Compendio, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana .Cuba.

1.3. Enfoques teóricos de la motivación laboral

Existen diversos enfoques que se conciben desde autores clásicos hasta modernos y que se expondrán a continuación:

1.3.1. Enfoque clásico referido a la motivación laboral

- Escuela de la Administración Científica del Trabajo.
- Escuela de las Relaciones Humanas.

1.3.1.1. Escuela de la Administración Científica del Trabajo

- Frederick Taylor considera fundamental el logro de la mayor eficiencia posible en el trabajo, sin desperdiciar el tiempo, dinero y esfuerzo, siendo los trabajadores meros actores de producción.

“La principal preocupación de este enfoque es elevar la producción mediante el uso de los principios de administración científica, que permitan una utilización racional del esfuerzo humano y los recursos materiales”⁷.

En esta teoría la satisfacción en el trabajo no desempeña ningún papel porque presupone que el trabajador estará satisfecho cuando se le otorgue una tarea definida y se le remunere de forma conveniente.

En ella se consideran los incentivos económicos como elementos de la motivación, en contrapartida la alta segmentación en las tareas, conducía a la desaparición de los oficios.

El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

⁷ Taylor...Cita tomada por Castillo, Clavero. Teoría y Práctica en la Empresa. Editorial Pirámide, Málaga. 1997. p. 10

- Henry Fayol aborda los problemas de estructura y los principios que debían regir en la administración, para él los últimos pueden enseñarse y todo el desarrollo del individuo pasa por la capacidad que demuestre en el trabajo.

Su enfoque consiste en que la productividad depende de la actitud de todo lo desarrollado por los trabajadores y comprobó que la importancia de la repercusión social dada a ellos trascendía en el aumento de la productividad y en la mejora de la comunicación en la empresa.

Como limitaciones menciona que la visión de la organización es parcial, puesto que sólo enfoca a los dirigentes y no toma en cuenta el comportamiento de las personas.

1.3.1.2. Escuela de las Relaciones Humanas

- Elton Mayo concibe la productividad en dependencia de la actitud de los trabajadores; comprobó que la importancia de la atención especial dada a ellos repercutía en el aumento de la productividad y en la mejora de la comunicación en la empresa.

Descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en labor que realizan, sino su rendimiento laboral se encuentra condicionado por lo gratificadas que sientan por el contacto con otros seres humanos.

Los criterios de Elton Mayo son importantes, porque en la actualidad cubrir las necesidades de afecto es determinante en la conducta de muchas personas.

1.4. Enfoques modernos referidos a la motivación laboral

Se pueden distinguir tres tipos de teorías de la motivación laboral que son:

- Teorías de Contenido.
- Teorías de Proceso.
- Teorías Conductual.

1.4.1. Teorías de Contenido: Estudian los elementos que motivan a las personas.

1.4.1.1. Jerarquía de las necesidades

- Abraham Harold Maslow considera que las necesidades humanas están organizadas por niveles y en una jerarquía de importancia; las ubica en una pirámide en orden ascendente según el grado de motivación y plantea que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior esta satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto la motivación para poder satisfacerlas, son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: Son las más básicas, constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son las innatas, las imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, abrigarse y dormir.

- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas, que incluyen seguridad y protección al daño físico y emocional. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.

- Necesidades sociales: Están relacionadas con la vida de las personas en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor. Necesidad de ser aceptadas por otros.

- Necesidades de reconocimiento o autoestima: Están relacionadas con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, quien necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas, también se denominan de autoactualización o autosuperación. Incluyen el crecimiento,

el desarrollo del potencial individual, su creatividad, su talento y lograr el éxito profesional. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Esquema 1.4.1. La jerarquía de las necesidades humanas.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. La Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow⁸.

Esta teoría no proporcionó una verificación empírica y los estudios que intentaron respaldarla encontraron que no había apoyo para su aplicación. Sus investigaciones no consolidaron la presencia de cinco niveles únicos, ni la progresión de un nivel a otro.

1.4.1.2. Teoría X y Y

- Douglas Mc. Gregor consciente de que el ambiente institucional orienta al hombre a la satisfacción de sus necesidades, propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: “uno básicamente negativo, llamado teoría X (asociada al taylorismo) y otro básicamente positivo, llamado teoría Y”⁹, como el nuevo paradigma de la concepción del trabajador. Tiene una amplia difusión en las empresas.

⁸ Maslow...Tomado por Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial Lyly Solano Arévalo. 2000, p61.

⁹ Mc. Gregor...Cita tomada por Stephen, Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice –Hall Hispanoamericana, S. A. p. 170.

El enfoque de Mc Gregor y su aporte sobre las percepciones de los directivos acerca de los trabajadores, se presenta a continuación:

Tabla 1.4.1. Teoría X y Y de Douglas Mc. Gregor.

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. A los empleados les disgusta el trabajo y tratan de evitarlo.	1. Los empleados pueden percibir el trabajo como descansar o jugar.
2. Deben ser reprimidos y controlados con castigo para lograr las metas.	2. La gente estará concentrada y comprometidos con sus objetivos.
3. Los empleados buscarán evitar las responsabilidades.	3. Los empleados aprenderán a aceptar y buscar responsabilidades.
4. Los trabajadores prefieren la seguridad y muestran poca disposición a aceptar responsabilidades.	4. Los empleados pueden tomar decisiones sin importar el nivel.

Fuente: Stephen Robbins. Teoría X y Y, según Mc. Gregor¹⁰.

Las consideraciones de Mc. Gregor sobre la teoría X eran que a los empleados les disgustaba trabajar, asumir responsabilidades y eran perezosos, por lo que debía obligárseles a cumplir las tareas a través de la sanción y el castigo; mientras que los que realizó sobre la teoría Y fueron que a los empleados les gustaba trabajar, eran creativos, buscaban asumir responsabilidades y ejercer su autodirección.

Supuso con la teoría X que las necesidades de orden inferior dominaban a los individuos y que en la teoría Y los dominaban la de orden superior. Creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos, proponiendo ideas como toma de decisiones participativas, puestos que implicaban responsabilidades o desafíos y buenas

¹⁰ Mc. Gregor...Cita tomada por Stephen, Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice –Hall Hispanoamericana, S. A. p.171

relaciones de grupo como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

1.4.1.3. Teoría de motivación - higiene

- Frederick Herzberg centra sus investigaciones en el ámbito laboral y su teoría parte de la idea de que el trabajo en sí mismo es un importante motivador que no es considerado frente a otros factores ambientales y circunstanciales al propio trabajo; modificó en forma considerable el enfoque de las necesidades de Maslow.

Este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación que son los siguientes¹¹:

- Factores de higiene asociados con la insatisfacción: Son factores externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, porque si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

- Factores motivadores asociados con la satisfacción: Hacen referencia al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan motivados o no.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

¹¹ Herzberg, Frederick. Como motivar a los empleados. Harvard Deusto, Bilbao - España. 1980. p. 5.

Tabla 1.4.2. Teoría de motivación - higiene. Frederick Herzberg

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Tomado del Manual de Recursos Humanos. "Teorías de la Motivación"¹².

En esta teoría el autor concibió una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción y no a la productividad.

1.4.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas

- David Mc Clelland establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural¹³.

¹² Patricio J, Daniel. Teorías de la Motivación. Manual de Recursos Humanos. Editorial ESIC. 2007. p. 40.

¹³ Mc. Clelland, David, Motivation and achievement. Editorial Praeger, New York. 1986. p. 175.

La teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: logro, poder y afiliación, los que se definen como:

- Necesidad de logro: Impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.

- Necesidad de poder: La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían. Que las personas se preocupen en gran medida por ejercer influencia y control.

- Necesidad de afiliación: Impulso para relacionarse socialmente con la gente, el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua. Es aquella que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros.

Los enfoques anteriormente descritos se centran en un segmento parcial de todo el extenso proceso de motivación porque se concreta en los motivos del sujeto, obviando la manera en que estos influyen en los sentimientos y en la forma de cómo se perciben e inducen al comportamiento de los individuos.

1.4.1.5. Teoría ERC

- Clayton Alderfer, remodeló la jerarquía de necesidades, para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llamó teoría ERC¹⁴, muy relacionada con la teoría de Maslow.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias:

- Motivaciones de existencia: El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer los requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

¹⁴ Clayton A. Alderfer. "An empirical test of a new theory of human needs". Organizational Behavior and Human Performance. Mayo de 1969. p. 142.

- Motivación de relación: La necesidad que tienen los seres humanos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima.
- Motivación de crecimiento: Anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas de existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales, hasta las menos concretas de crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca.

La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha antes de que se pueda seguir adelante; también contiene una dimensión de frustración-regresión, pues cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

1.4.2. Teorías de Proceso: Estudian como transcurre el proceso de motivación persona; va determinar su conducta en su puesto de trabajo.

1.4.2.1. Teoría de las expectativas

- Víctor Harold Vroom centra su interés en la intensidad de la motivación con énfasis en la apreciación individual. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

La teoría de Vroom se basa en que la motivación de las personas está determinada por el valor que asigna al resultado de su esfuerzo (negativo o positivo) multiplicado por la confianza en que sus esfuerzos ayudaran materialmente a lograr la meta, afirma que la

motivación es producto del valor anticipado que una persona otorga a una meta y las probabilidades que tiene para lograrlo.

El esfuerzo que desarrollan dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

Fuerza = Valencia x Expectativa.

Donde: Fuerza es la magnitud de la motivación de una expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

La teoría de la expectativa se enfoca en tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo - desempeño: Es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un determinado nivel de desempeño.
- Relación recompensa — desempeño: El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o el resultado deseado.
- Relación recompensas — metas personales: El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas son para el individuo¹⁵.

La clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y por último entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales.

Esta teoría reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas, pero tiene un uso limitado porque pocos individuos perciben una alta correlación entre el desempeño y sus puestos, tiende a ser idealista; sin embargo, más que invalidarla esta crítica se puede utilizar en su favor porque explica la razón por

¹⁵ Schermerinorn, John R. Hunt, James G. y Osborn, Richard N. Basic Organizational Behavior, New York, John Wiley and Sons. 1995. p. 78.

la cual un gran segmento de la fuerza de trabajo realiza bajos niveles de esfuerzo para desempeñar su puesto.

Es importante destacar que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

1.4.2.2. Teoría de la equidad

- J. Stacy Adams añade a las teorías anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros; para ello comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Si la percepción del individuo respecto al esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se presenta un equilibrio entre ambos y estará motivado, pero si existe un desequilibrio por sentirse recompensado en exceso o por defecto la persona sufrirá desmotivación¹⁶.

Como consecuencia de tales comparaciones las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su

¹⁶ Adams, J. Stacy. "Inequity in Social Exchange" en L. Berkowits, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. New York, Academy Press 1965. p267.

entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral¹⁷.

En resumen presenta cuatro comparaciones que un empleado puede usar, las que son:

- Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
- Externo propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente fuera de su organización actual.
- Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Cuando los empleados perciben una desigualdad, tienen seis opciones claramente definidas, las que son¹⁸:

- Cambiar sus aportaciones (no ejercer mucho esfuerzo).
- Cambiar sus productos (mayor producción de piezas).
- Distorsionar percepciones sobre uno mismo (trabajo mucho más que los demás).
- Distorsionar las percepciones sobre los demás (el trabajo de X no es tan bueno como pensaba).
- Escoger una referencia diferente (gano más que otro antes).
- Retirarse del campo (renunciar al trabajo).

Esta teoría enfatiza el papel que desempeñan en la motivación la creencia de los individuos en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción, o sea, la evaluación que hace el hombre de la correspondencia entre lo que él aporta al trabajo (esfuerzo o habilidad) y las recompensas de este, comparándolas con las que otros reciben por esfuerzos semejantes.

¹⁷ Goodman & Friedman. Análisis de la teoría de la inequidad de Adams, Administrative Quarterly Ciencia. Vol 16.[p](#)

¹⁸ Adams, J. Stacy. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol.67. 1963. p. 422.

1.4.2.3. Teoría de la Fijación de Metas

- Edwin Allen Locke “sostiene que las metas específicas y difíciles llevan un alto nivel de desempeño”¹⁹. Propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo; es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar, cuando son difíciles y específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general, lo específico de ella es que actúa como estímulo interno.

Los individuos se desempeñan mejor cuando se retroalimentan respecto a lo bien que progresan hacia sus objetivos. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada, cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.

Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño:

- El compromiso con la meta: Supone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla.
- La auto-eficacia adecuada: Se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea.
- La cultura nacional: La teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura de cada país.

En la actualidad esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores, persuadirlos para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

¹⁹Locke... Cita tomada por Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice –Hall Hispanoamericana, S. A. p. 170.

1.4.3. Teoría Conductual: Su enfoque se basa en la ley del efecto y se fundamenta en tres variables centrales: estímulo, respuesta y recompensa.

1.4.3.1. Teoría del Reforzamiento

- Federic Burrhus Skinner alega que el refuerzo condiciona el comportamiento, lo concibe como algo ocasionado por el ambiente e ignora el estado interno del individuo. Se concentra únicamente en lo que le ocurre a una persona cuando realiza una acción y sostiene que el comportamiento está en función de las consecuencias conductuales.

Esta teoría pasa por alto el estado interior del individuo, no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento y no considera el aspecto de los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto importante sobre el comportamiento.

Evidentemente estas posiciones constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional; sin embargo, lo cierto es que tradicionales o contemporáneas cada una de estas teorías tienen alguna cuestión que sin duda puede ser criticada desde una posición materialista dialéctica y aquí radica su diferencia, en tanto de modo particular enfatizan uno u otro aspecto del problema.

Su unidad radica en el hecho de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

Teniendo en cuenta las teorías antes explicadas la autora consideró que la motivación desempeña un papel fundamental en la actualidad y que constituye uno de los medios a través de los cuales las organizaciones pueden asegurar la permanencia de sus trabajadores.

1.5. Los estímulos. Su importancia

El concepto de estímulo tiene su origen en el latín *stimŭlus*. La palabra se refiere al agente físico, químico, mecánico o de otro tipo que desencadena una reacción funcional en un organismo. El término también permite referirse al incitamiento para obrar o funcionar.

Por lo general puede afirmarse que un estímulo es aquello que tiene un impacto sobre un sistema. En el caso de los seres vivos, el estímulo es lo que genera una respuesta o una reacción del organismo.

La noción de estímulo está vinculado al verbo estimular, que significa incitar la ejecución de algo o avivar una actividad, operación o función. Por ejemplo, un estímulo económico supone una motivación extra para un trabajador; un estímulo sonoro por su parte puede ser el punto de partida para una competencia.

Para la Psicología, un estímulo condicionado es el que provoca un reflejo por asociación con un estímulo incondicionado; este último en cambio es el que provoca un reflejo sin necesidad de aprendizaje.

Cabe destacar que con frecuencia el estímulo tiene como resultado una respuesta que también es una réplica a una petición.

Para el Dr. Armando Cuesta Santos, estímulo es: "todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorial del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente"²⁰.

La autora asume la anterior definición, porque una importante misión en la labor de gestión es el estímulo eficaz de la actividad laboral y social de los hombres.

El estímulo no es difícil de ser fortalecido, si en la búsqueda de lo que deja feliz a las personas o al equipo, se podrá saber lo que él espera de usted o de la empresa.

²⁰ Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. p.195.

Muchas veces un simple curso, un elogio, una palabra de aliento, una sonrisa, estar presente en un momento importante podrá ser el estímulo perfecto.

El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos, entre otros.

Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre. Pueden ser materiales o morales (espirituales). Siempre que un estímulo material se otorgue con equidad, en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral; en la generalidad de los casos tiene directa o indirectamente a corto o largo plazo una connotación moral.

Todos tienen como característica que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia; el subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de ello es el de estimulación.

Son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte del arte de los verdaderos líderes.

1.5.1. Estímulos morales

Son aquellos que van destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere de la utilización del dinero.

En la esfera laboral se destacan los siguientes:

- El reconocimiento.
- La participación en las decisiones de la organización.

- Mayor responsabilidad e independencia.
- El enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- El respeto a la dignidad plena del hombre, al espíritu solidario y de cooperación.

1.5.2. Estímulos materiales

Son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales o espirituales para cuyo disfrute se requiere del dinero; estos estímulos ejercen una acción significativa en el desarrollo y fortalecimiento de los valores que deben caracterizar al hombre en la sociedad socialista como son la solidaridad, la honestidad, la honradez, el patriotismo y el internacionalismo.

Entre los estímulos de carácter material se pueden citar:

- El salario.
- El pago en divisas.
- La vivienda.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- La entrega de artículos electro-domésticos.
- Las vacaciones pagadas.

El salario constituye el principal estímulo material siempre y cuando el sistema refleje lo más exactamente posible la ley del pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado.

En la actualidad de manera general el sistema salarial no responde ni por el nivel de las tarifas ni por el desarrollo de sus elementos a esta ley, lo cual impide que el salario desempeñe totalmente el papel que le corresponde.

Los estímulos materiales son decisivos en el fomento de la actividad laboral de los hombres, no cabe separarlos de los estímulos de tipo moral, pues contienen un poderoso móvil moral.

1.5.3. Los estímulos morales y materiales vinculados con la motivación laboral

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante; de ahí la necesidad de atraer, desarrollar y retener a los trabajadores y directivos de que dispone o a que se aspira y así poder tener "ahora y en el futuro" al personal más calificado, motivado y competitivo posible.

La estimulación en su sentido integral es considerada como una inversión en los recursos humanos que permitirá obtener mejores resultados globales en la organización en el presente y en el futuro, como recurso estratégico a optimizar.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr en la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, debe comprender la motivación e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria.

Los estímulos en la esfera laboral que hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia y a la vez fomente los valores ético-morales, promueven las potencialidades del individuo logrando convertirlo en partícipe activo de sus experiencias, elevan su autoestima y coadyuvan en su plena realización.

Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad y entre eficiencia y eficacia. Los estímulos son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte del arte de los verdaderos líderes.

1.5.4. La combinación de los estímulos morales y materiales en la motivación laboral

La comprensión de la importancia social del trabajo por cada miembro de la sociedad, el reconocimiento de la significación del trabajo de cada cual por la colectividad, la sociedad, el deber, la responsabilidad ante el pueblo, la satisfacción con motivo del trabajo realizado, el sentimiento de orgullo laboral y de honor obrero, la conciencia obrera, el celo en la producción, el placer del trabajo fructífero, el interés cognoscitivo, las búsquedas, el entusiasmo emocional y el bienestar estético, son los incentivos morales e ideológicos de la actividad laboral del miembro de la sociedad socialista.

Según se desarrollen las relaciones sociales comunistas y se forme el hombre nuevo, los estímulos morales del trabajo desempeñarán un papel cada vez mayor hasta que el trabajo se convierta para todos en un hábito y en la primera necesidad de la vida.

La organización de los estímulos, tanto morales como materiales en las actividades laborales ocupa un lugar relevante en este contexto y requiere de la adecuada atención por parte de todos los niveles de dirección del país.

Los principios leninistas acerca de la justa combinación de los estímulos materiales y morales del trabajo conservan su valor en el periodo de la amplia edificación del comunismo.

El 26 de julio del año 1973, el Comandante en Jefe Fidel Castro señaló:

“Junto al estímulo moral hay que unir siempre el estímulo material, sin abusar de uno, ni del otro, porque lo primero nos llevaría al idealismo y lo segundo al desarrollo del egoísmo individual. Hemos de actuar de modo que los incentivos económicos no se conviertan en la motivación exclusiva del hombre, ni los incentivos morales sean el pretexto para que unos vivan del trabajo de los demás”²¹.

Ambos están íntimamente relacionados. Para alcanzar una calidad de vida superior no basta lograr altos niveles de productividad, hay que desarrollar al hombre y viceversa.

²¹ Cita tomada del Periódico Granma; discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz el 26 de julio 1973.

En los años transcurridos desde el Triunfo de la Revolución han existido diversos criterios sobre la palanca a utilizar en la construcción del socialismo, si debe ser eminentemente moral o material. La vida demuestra que ni una ni otra posición se corresponde con la naturaleza humana. Es necesario conjugar ambos estímulos en aras de lograr el objetivo trazado.

Fidel Castro, en sus comparecencias ha recalcado la importancia de la elevación de la calidad de vida del pueblo, concepto y aspiración que lógicamente comprende la actividad laboral.

Se manifiesta en la satisfacción moral y material que siente el ser humano con el trabajo que realiza, con la felicidad que obtiene en su quehacer laboral, lo que eleva la autoestima. El trabajo sólo como un medio de vida, hasta como un castigo, debe ser transformado en un medio de realización personal para que sea la primera necesidad vital del hombre.

El 26 de mayo del año 2003, en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, el Comandante en Jefe Fidel Castro señaló: “Conocer que los valores sí constituyen la verdadera calidad de vida, la suprema calidad de vida aún por encima de alimento, techo y ropa. No disminuyo ni mucho menos la importancia de las necesidades materiales, siempre hay que colocarlas en primer lugar porque para poder estudiar, para adquirir esa otra calidad de vida hay que satisfacer determinadas necesidades que son materiales, pero la calidad de vida esta en los conocimientos, en la cultura”²².

Se convoca a la adquisición de una cultura sustentada en el sistema de conocimientos y valores familiares y sociales que eleven la calidad de vida del hombre trabajador.

²² Cita tomada del Periódico Granma; discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz el 28 de mayo 2003.

1.6. Sobre lo legislado en Cuba referente a los estímulos morales y materiales vinculados con la motivación al trabajo

En el sistema empresarial cubano resulta necesario reconocer al hombre como factor clave para incrementar la productividad, responsabilizarlo con la obtención de los resultados y desarrollar un ambiente de trabajo participativo con oportunidades para todos y retos que resulten atractivos y motivadores para el personal.

La Norma Cubana (NC) 3000 del 2007 define los términos más utilizados en la implementación y aplicación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, dentro de los cuales se encuentran la estimulación moral y material y las define en sus acápites 3.50 y 3.51 como:

3.50. Estimulación material: es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es elemento principal de la estimulación material.

3.51. Estimulación moral es un sistema de acciones que se realiza para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores”²³.

En consonancia la Norma Cubana 3001 del 2007 en el punto 4.6.5 establece que “La alta dirección deberá elaborar un programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Debe estar dirigido al reconocimiento de:

- a) Los resultados del trabajo en un periodo determinado.
- b) Los resultados de la superación.

²³ Manual del Curso Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, NC 3000 del 2007, p.13.

- c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.
- d) La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.
- e) Las innovaciones, racionalizaciones.
- f) Los resultados de la emulación”²⁴.

Igualmente la 3002 del 2007 en el punto 4.12.2 refiere que las organizaciones “deberán demostrar que poseen las competencias requeridas relacionadas con:

-
- f) Motivación”²⁵.

El Decreto Ley 281 del 2007 en su artículo 195, hace referencia a la estimulación moral en lo concerniente a que “se deberá organizar y reglamentar el sistema de estimulación moral a implantar, el que deberá propiciar el desarrollo y consolidación de la moral socialista en el trabajo e incrementando el sentido de pertenencia hacia la empresa y la organización superior de dirección. El sistema de estimulación moral a implantar deberá constituir un elemento de trabajo para la gestión de la dirección por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, conllevando a que estos se sienten reconocidos por sus resultados personales, laborales y sociales en todo momento”²⁶.

En el artículo 196 se establece “que el sistema de estimulación moral a implantar en las empresas y la organización superior de dirección que aplican el sistema de Dirección y Gestión está basado en los siguientes principios:

- Se integra con la estimulación material y constituye un sistema armónico e indivisible en la empresa, no debe producirse un estímulo material sin un estímulo moral, la formación de altos valores éticos y revolucionarios es uno de los objetivos principales de las empresas...”²⁷.

²⁴ Manual del Curso Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, NC 3001 del 2007, p.11 y 12.

²⁵ Manual del Curso Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, NC 3002 del 2007, p.45.

²⁶ Decreto Ley 281 del 2007. Gaceta Oficial, Ministerio de Justicia, p.287y288.

²⁷ Decreto Ley 281 del 2007. Gaceta Oficial, Ministerio de Justicia, p.288.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA. S.A.), incluye a la Motivación y a la Estimulación moral y material dentro de su Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Se aprecian en los Reglamentos y se aplican en todas sus Unidades Empresariales de Base.

Es innegable que la motivación es un tema de mucho interés e importancia en el proceso de dirección de toda organización. Resulta imprescindible influir sobre las personas de forma que se sientan comprometidas de un modo consciente y entusiasta con el logro de los objetivos de su entidad, pues la motivación implica un impulso para conseguir el resultado que se espera obtener y en dependencia de éste serán los niveles de satisfacción alcanzados que a su vez influirán marcadamente en el desempeño de sus trabajadores.

CAPÍTULO 2



CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “JOSÉ MARTÍ”

2.1. Breve caracterización de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos. S. A

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, **(ECASA.SA)** pertenece al Grupo Empresarial **(CACSA.SA)**; ambos son subordinados al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba **(IACC)**, perteneciente al sector del transporte. Fue creada por escritura pública # 31705 el 16 de septiembre de 1996, por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, por lo que tiene avalada su constitución como Organización Empresarial.

Constituye una Sociedad Anónima subsidiaria de la Compañía Holding de la Corporación de la Aviación Cubana y está certificada por la norma ISO 9001 del 2000 por el Buró Veritas y la Oficina Nacional de Normalización.

Entre los servicios establecidos se encuentran:

- Negocio: Handling.
- Negocio: Venta de combustibles, lubricantes y líquidos especiales de aviación y de transporte terrestre a líneas extranjeras como cubanas.
- Negocio: Análisis químicos de combustibles, lubricantes y líquidos especiales.
- Negocio: Arrendamiento de locales.
- Negocio: Asistencia a viajeros.

Dirige 13 aeropuertos internacionales y 11 nacionales, que se suman alrededor de 180 pistas aéreas y además es la encargada de conducir el espacio aéreo de Cuba.

En su estructura cuenta con 6 direcciones funcionales y 12 Unidades Empresariales de Base, dentro de las cuales se encuentra la Unidad Empresarial de Base “José Martí”.
(Ver anexo 1)

La Unidad Empresarial de Base (UEB) “José Martí” se constituyó en fecha 23 de marzo de 2006, por Resolución # 3/06 del Director General de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA. SA) y en su resuelto primero se le atribuye funciones comunes y funciones específicas.

Es operable las 24 horas de día, para aeronaves de todo tipo y en la actualidad operan 4 aerolíneas nacionales, 29 internacionales, 14 de fletamento y 10 líneas aéreas regionales.

Sus principales clientes son:

- Líneas Aéreas Extranjeras:
- Líneas Aéreas Domésticas
- Pasajeros
- Otras Empresas del Sistema de la Aviación.

En esta UEB en el año 2011 se realizó 36 499 movimientos de aeronaves, lo que representó el 40.8% de las operaciones a nivel nacional; se atendieron a 3, 353 987 pasajeros para un 44,4 % del total de los que arribaron y salieron por todas las instalaciones aeroportuarias del territorio nacional y se manipularon 84, 638 445 equipajes y bultos, lo que significó un 58.5% de lo manipulado en el país.

Su estructura cuenta con 39 áreas de trabajo, dentro de las cuales se encuentra el Departamento de Equipajes. **(Ver anexo 2)**

2.2. Caracterización del Departamento de Equipajes

El Departamento objeto estudio, pertenece a la Unidad Empresarial de Base “José Martí” y es el encargado de manipular los equipajes y bultos de los pasajeros de las aeronaves que operan en o hacia sus aeropuertos. Este proceso es muy complejo, por lo que para los trabajadores es un desafío constante lograr cumplir los tiempos establecidos de acuerdo a los estándares internacionales y la disminución de los tiempos de estancia de los pasajeros en las instalaciones aeroportuarias.

2.2.1. Objeto social

Brindar servicios de carga y descarga de equipajes y bultos, según se requiera, de las aeronaves y en las esteras de llegadas y salidas, a partir de lo estipulado en el acuerdo del servicio en tierra de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo Internacional, reconocido en el país y acorde con las normas y prácticas internacionales.

2.2.2. Misión

Ofrecer servicios de carga y descarga de equipajes y bultos con la calidad y parámetros requeridos, logrando la eficiencia y la satisfacción de los clientes.

2.2.3. Visión

Somos los mejores en la carga y descarga de equipajes y bultos en el ámbito nacional, convirtiendo la profesionalidad y la calidad en el sello distintivo de nuestros servicios a nuestros clientes.

2.2.4. Valores compartidos

- Profesionalidad: Se expresa en las acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y tienen como esencia el cumplimiento de las responsabilidades laborales con atributos de calidad, demostrando su irrefutable competencia.
- Honestidad: Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio, el del colectivo y el de la sociedad.
- Responsabilidad: se expresa con el cumplimiento efectivo con su trabajo y los objetivos de la organización.

- La calidad del servicio: Se expresa en hacer las cosas predominando la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día los procesos y los resultados.

2.2.5. Caracterización de su fuerza laboral

El Departamento de Equipajes forma parte de la estructura de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, cuenta con una plantilla aprobada de 333 trabajadores, está cubierta por 287 trabajadores, para un 86.1% de completamiento, distribuidos según las diferentes categorías ocupacionales existentes en:

- 260 operarios
- 2 administrativos
- 25 dirigentes

En su plantilla también existe una plaza de técnico que se encuentra vacante.

El 8.7% corresponde a la categoría de dirigentes, el 0.7% a la categoría administrativos. Se aprecia total predominio de la categoría operarios con un 90.6%.

De los 287 trabajadores físicos solo el 1% son mujeres que pertenecen al personal administrativo y el 99% son hombres, debido a que la función principal que se desarrolla en ese departamento es la manipulación de los equipajes y bultos de aproximadamente 30 kg, actividad que siempre ha sido llevada a cabo por el sexo masculino, por realizarse grandes esfuerzos físicos y poseer estas habilidades para subirse y ubicarse dentro de las bodegas de las aeronaves en posiciones muy incómodas por largos periodos de tiempos y para lo cual las mujeres biológicamente no están preparadas.

El 29.3 % de sus trabajadores se encuentran agrupados en edades comprendidas entre los 18 y 30 años, el 48.4 % entre 31 y 50 años, el 15% entre los 51 y 60 años, y con más de 60 años un 7.3 %, por lo que la edad promedio de los trabajadores es de 40 años.

El nivel educacional que predomina en ese Departamento es el medio superior y se representa en un 64.1%, seguido del nivel medio con un 31.7%, el universitario representa un 3.8% y el primario el 0.3 %.

El 30% de los trabajadores tiene más de 7 años de experiencia en ese Departamento, lo que constituye una fuente de conocimientos para la formación de la nueva fuerza de trabajo integrada por el 51% de trabajadores con menos de 2 años de trabajo.

2.2.6. Análisis de las bajas

En el año 2011 ese departamento manipuló un total de 84, 638 445 equipajes y bultos con aproximadamente 260 trabajadores, operándose mensualmente alrededor de 7, 053 203. Al desagregar esta cifra se estimó que un solo trabajador individualmente manipuló en el año aproximadamente 325 524, en el mes 27 127 y diariamente 904, lo que representa el 8,3% del total de bultos y equipajes manipulados en el año.

(Ver anexo 3)

Gran parte de esos equipajes manipulados se excedieron de las dimensiones y pesos establecidos por las autoridades aeroportuarias y provocó en muchos trabajadores enfermedades profesionales.

En la revisión de los dictámenes médicos se apreció que los diagnósticos emitidos fueron la sacrolumbagia, hernia discal e inglinal, problemas en la cervical y luxaciones, comprobándose que al finalizar el año existieron 160 certificados médicos presentados por 111 trabajadores, que representaron el 39% del personal. El promedio mensual de certificados médicos fue de 13 y 9 el promedio de trabajadores que los presentaron.

Lo anterior tuvo como consecuencia que 73 trabajadores solicitaran la baja, elevándose el índice de fluctuación laboral en un 30.8 % con relación al total de sus trabajadores. El comportamiento desfavorable de este indicador fue una de las causas que más incidieron en las bajas de ese Departamento.

Teniendo en cuenta la fluctuación laboral en el año 2011, se decidió explorar y registrar las bajas en los últimos tres años, sus motivos y los porcentos que representaron en relación con los trabajadores físicos, verificándose que fue elevado. Las causas fundamentales son la búsqueda de mejoras salariales, de superiores condiciones de trabajo y por haber adquirido enfermedades profesionales en ese puesto de trabajo.

Aunque en ese Departamento existe una elevada cifra de bajas, y sus trabajadores llenan un modelo donde explican las causas, no se han realizado estudios acerca del tema que respalden la toma de acciones correctivas para incidir en la disminución de las causas de las bajas.

2.3. Variables consideradas en el diagnóstico de motivación laboral

Para realizar el diagnóstico de motivación laboral en el Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, las variables analizadas fueron las siguientes:

1. Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones en que los trabajadores desempeñan su trabajo en el Departamento; incluyó tres indicadores que se listan a continuación:

- Disponibilidad de medios de protección para realizar el trabajo.
- Condiciones de trabajo (alimentación, local de descanso, pantry).
- Interés del Departamento por mejorar las condiciones de trabajo.

2. Satisfacción laboral: Se refiere al grado en que los trabajadores experimentan sentimientos positivos o negativos hacia los distintos componentes de su actividad laboral; incluyó los ocho indicadores siguientes:

- Orgullo por ser parte del Departamento.
- Satisfacción por el trabajo que realiza.
- Beneficio del trabajo que realiza.
- Posibilidad de superación.
- Atención a las necesidades reales de capacitación del trabajador.
- Relaciones con los compañeros.
- Consideración acerca de la fluctuación laboral de su área de trabajo.
- Fluctuación laboral real y potencial.

3. Estimulación: Constituye la vía para garantizar y elevar el compromiso de los trabajadores hacia el Departamento. Se relacionaron los cuatro indicadores siguientes:

- Percepción del sistema de estimulación del Departamento.

- Incentivos económicos y morales.
- Importancia de la estimulación moral.
- Puesta en práctica del sistema de estimulación moral.

4. Liderazgo: Es la influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para cumplir eficientemente con los objetivos del Departamento y lograr resultados favorables; incluyó los cinco indicadores siguientes:

- Relaciones con el jefe inmediato.
- Confianza del jefe en el trabajo y la capacidad de sus subordinados.
- Confianza en la capacidad de decisión de su jefe inmediato superior.
- Solicitud y puesta en práctica de las ideas de los subordinados.
- Trabajo en equipo.

5. Participación en la toma de decisiones: Se refiere al proceso de involucramiento de los trabajadores en la actividad del Departamento. Se incluyó los ocho indicadores siguientes:

- Nivel al que se toman las decisiones.
- Interés por participar en la toma de decisiones del Departamento.
- Fomento de la motivación a través de la toma de decisiones.
- Posibilidad de plantear las inquietudes y ser escuchado.
- Participación en la solución de problemas del Departamento.
- Sentirse parte de los resultados del trabajo del Departamento.
- Conocimiento de los objetivos de trabajo de su Departamento.
- Consideración por parte de la dirección de los criterios y opiniones de los trabajadores.

6. Comunicación: Alude a la eficacia con que son transmitidas las informaciones del Departamento sobre la organización y al ambiente generado como consecuencia de este proceso; incluyó las tres variables siguientes:

- Comunicación entre jefes y subordinados.
- Aceptación de las comunicaciones de los superiores.
- Motivación para expresar ideas y opiniones.

2.4. Resultados obtenidos en el diagnóstico

Los resultados del diagnóstico identificaron las principales causas de desmotivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”. Para su procesamiento se empleó el Programa Excel.

2.4.1. Resultados de la revisión de documentos

Usando la técnica de análisis de documento se accedió y se realizó un análisis de los Calificadores de Cargos y de los Reglamentos de Estimulación existentes, que contienen cada sistema de pago que se aplican en la Empresa ECASA. SA

Al revisar los Calificadores de Cargos se verificó que en el Departamento de Equipajes existe una plaza que por su nomenclatura es de Auxiliar General de Servicios Aeroportuarios, del grupo escala IV, categoría ocupacional operario, cargo que igualmente ocupan otros trabajadores de diferentes Departamentos de la UEB según la Resolución 8/2011, propia del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC). Estos últimos realizan otras funciones específicas y reciben el mismo salario básico así como los otros pagos adicionales y las estimulaciones establecidas.

- Cargo Actual: Auxiliar General de Servicios Aeroportuarios
- Categoría ocupacional: Operario
- Grupo: IV
- Salario Escala: 250
- Idoneidad: 100
- Pago por Perfeccionamiento Empresarial: 75
- Salario Total: 425

Al revisar el Reglamento de Estimulación en Pesos Convertibles (CUC), se comprobó las características y formas de realizar la estimulación, así como los indicadores establecidos para la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, verificándose que eran generales para todos los trabajadores y no específicos por Departamentos. Son los siguientes:

- Indicador formador:

1. Cumplimiento del plan de utilidades en ambas monedas.

- Indicadores Condicionantes:

1. Cumplimiento del plan acumulado de aporte.

2. Cumplimiento de la diferencia planificada acumulada entre los ingresos y gastos en CUC (Plan acumulado de utilidades en CUC).

3. No deterioro del índice de gasto acumulado en CUC entre ingreso acumulado en CUC.

También se revisó el Reglamento del Pago por Resultados y los indicadores establecidos para realizarlo en la entidad, comprobándose que el porcentaje a pagar por los resultados de trabajo, también era igual para todos los trabajadores y que no se diferenciaba por departamentos. Son los siguientes:

- Indicador formador:

1. Cumpliendo al 87% de la eficacia mensual del proceso de calidad, por el cumplimiento de este indicador se paga hasta un 30% del salario escala más los incrementos que procedan.

- Indicador Condicionante:

1. Cumpliendo del Plan Acumulado de los resultados en ambas monedas.

Al revisar el Reglamento de Estimulación Moral se verificó que igualmente era general para todos los trabajadores y no específico por departamentos. Este reglamento establece las formas que tipifican las características del colectivo laboral. Constituyen un instrumento de motivación y es utilizado para trabajadores que se destaquen por su talento, creatividad e iniciativa.

La técnica de revisión de documentos corroboró que los sistemas de pagos actualmente establecidos están sujetos a los indicadores para toda la entidad; sin embargo, no es positivo establecer reglamentos de estimulaciones generales, cuando cada área de trabajo tiene funciones específicas. Es necesario incluirlas para que los trabajadores reciban sus estimulaciones acorde a la complejidad del trabajo, y en el caso de los trabajadores del Departamento de Equipajes se deben valorar los sobreesfuerzos físicos al manipular exceso de equipajes con sobrepeso.

2.4.2. Resultados de la técnica observación

Se realizó una observación no participante encubierta a una muestra de los trabajadores que se encontraban laborando en las bodegas de las aeronaves y en las esteras de llegadas y salidas durante cuatro secciones de trabajo sin que ellos fueran alertados (**Ver anexo 4**). Como resultado de la observación y por la coincidencia de las causas se obtuvieron por variables las siguientes: (**Apéndice 1**)

1. Aprovechamiento de la jornada laboral:

- El 70% realizó interrupciones durante la jornada laboral.
- El 87% no gestionó con agilidad la solución a los problemas que se presentaron en el vuelo.
- El 95% promovió frecuentemente conversaciones y descuidó sus funciones laborales.

2. Organización del trabajo:

- El 50% no indagó en la posición que le correspondía, ni gestionó con prontitud el parte referido a las operaciones aeroportuarias que se efectuarían ese día (arribos y despegues de aeronaves de gran, mediano y pequeño porte) para encontrarse listo al comenzar las operaciones.
- El 100% al concluir las operaciones, no realizó acciones en función del trabajo del departamento y dejó desorganizado el local de descanso.

3. Comunicación, ética y profesionalidad

- El 90% al llegar al Departamento no saludó a su jefe inmediato.
- El 85% al culminar las operaciones o su turno de trabajo no se despidió del jefe inmediato.
- El 70% usa incorrectamente la ropa de trabajo.
- El 90% emplea incorrectamente los medios de protección establecidos.
- El 100% manipula de forma incorrecta los equipajes y bultos.

Con esa técnica se detectaron problemas fundamentales que inciden en ese Departamento, considerando que era importante profundizar la comunicación entre

subordinados y jefes, el uso correcto de los medios de protección y de ropa de trabajo, la profesionalidad en la labor que realizan los trabajadores, así como el óptimo aprovechamiento de la jornada y de la organización del trabajo.

Por la observación visual fueron identificados otros problemas como son: el deterioro de locales de descanso en cuanto a iluminación y ventilación, el pantry tiene insuficientes equipos electrodoméstico para un mejor servicio de la alimentación de los trabajadores e insuficiencia de medios de protección para realizar correctamente el trabajo.

2.4.3. Resultados de la técnica de entrevista

La técnica de entrevista se realizó de forma individual y se elaboró una guía de entrevista para los mismos trabajadores que fueron seleccionados en la muestra (**Ver anexo 5**).

Como resultado se obtuvieron las informaciones siguientes (**Apéndice 2**):

1. Criterio sobre el Departamento.

- El 85% tiene percepciones negativas hacia su departamento como: métodos y estilos de dirección autoritarios, no se toman en cuenta los criterios de los trabajadores, el salario no se corresponde con la labor que ellos realizan y la estimulación moral y material es insuficiente.

2. Motivaciones para ingresar al Departamento:

- El 32% expresó gustarle el trabajo.
- El 29% consideró que era un trabajo con buenas condiciones, ropa de trabajo, buena alimentación.
- El 38.5% manifestó por ser un trabajo con buena retribución salarial, recibe divisa y merienda.

3. Expectativas cumplidas:

- El 69% expresó que sus expectativas no estaban cumplidas.

Las principales causas fueron las siguientes:

- El trabajo es muy difícil.
- El trabajo “desde afuera” parece una cosa, pero estar de pie tantas horas conlleva a una gran fatiga que a veces no se logra recuperar durante el descanso.
- Los equipajes y bultos manipulados se exceden de las dimensiones y pesos establecidos por las autoridades aeroportuarias.
- El volumen de equipajes que se manipula conlleva en muy corto tiempo a enfermedades profesionales como sacrolumbagia, hernia discal e inglinal, problemas en la cervical y luxaciones.
- La calidad de la alimentación la mayor parte de las veces es regular o mala.

4. Preparación recibida al ingresar a la organización:

- El 38% respondió afirmativamente, pero al profundizar en esta preparación recibida se 62% hizo alusión a una preparación aceptable. El resto solamente recibió una explicación elemental de las funciones que debía realizar en su puesto de trabajo (curso de Iniciación laboral), sin embargo, esta etapa es vital para que posteriormente el desempeño del trabajador sea eficiente y además, adquiera el sentido de pertenencia necesario para la labor que realiza.

5. Fluctuación real y potencial:

- El 80% manifestó que las condiciones de trabajo no son las mejores.
- El 77% declaró que los métodos de dirección son autoritarios.
- El 100% expuso que el sistema de estimulación no se realiza por los resultados del trabajo específico del Departamento, que es la manipulación de equipajes y bultos.
- El 89% declaró que el trabajo era muy difícil.

6. Importancia de su trabajo:

- El 66% manifestó no tener interés en las actividades que se realizan en el Departamento y fundamentaron que tienen poca participación en ellas y que sus jefes no tienen en cuenta sus criterios y opiniones.

7. Preocupación por el trabajo que realizan

El 66% expuso desconocer la importancia de las funciones del trabajo que realizan.

8. Problemas que más afectan el funcionamiento del Departamento:

- El 94% expresó que existía déficit de medios de protección para el trabajo.
- El 78% manifestó que las condiciones de trabajo no son las mejores.
- El 100% declaró que el sistema de estimulación existente no los satisface.
- El 100% expuso que el salario no se corresponde con el esfuerzo físico de trabajo que realiza.
- El 85% expresó que los métodos y estilo de dirección no eran buenos.
- El 78% expresó que no se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores.

9. Estimulación por los resultados del trabajo:

- El 72% refirió no sentirse estimulado y no existe un sistema de estimulación moral y material acorde a sus funciones.
- El 100% declaró que en el departamento no se lleva a cabo sistemáticamente el sistema de estimulación moral.

10. Causas de insatisfacción vinculadas al trabajo que realiza :

- El 88% dijo que la calidad de la ropa de trabajo y de los medios de protección no siempre es adecuada.
- El 100% expresó que la estimulación que se recibe son por los resultados del trabajo de la UEB y no por los resultados del trabajo específico del Departamento.
- El 100% declaró que el trabajo es muy difícil y el salario no se corresponde con el trabajo que se realiza.
- El 100% dijo que la alimentación con frecuencia no tiene calidad.
- El 95% manifestó que no se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores.
- El 37% expresó que existen métodos de dirección autoritarios.
- El 38% dijo que había falta de comunicación entre la administración y los trabajadores.

Con la técnica de la entrevista se identificaron problemas en la calidad de su alimentación, en las condiciones en que realizan su trabajo, en la entrega de los medios

de protección, enfermedades profesionales ocasionadas en un corto período de tiempo por el esfuerzo que realizan al manipular equipajes y bultos por encima del peso establecido, en la comunicación entre subordinados y jefes, en la inconformidad con la estimulación que reciben por los pagos por resultados de trabajo que es colectiva y no específica, por el salario que reciben que no se compensa con la labor que realizan y por no tener en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores.

2.4.4. Resultados de las de encuestas aplicadas

El método de encuesta se utilizó como herramienta fundamental para la evaluación de la motivación laboral en el Departamento de Equipajes; tuvo carácter anónimo por lo que ayudó a elevar la confiabilidad de las respuestas emitidas.

Antes de su utilización se corroboró que los cuestionario fueran comprendió por todos los encuestados, explicándoles además los objetivos de la investigación, su importancia y las características del modelo. Se encuestó al 100% de los dirigentes, aplicándoseles ocho tipos de cuestionarios y con la muestra de los trabajadores se utilizaron seis tipos de cuestionarios.

- Resultados de los dos cuestionarios específicos aplicados a los dirigentes del Departamento de Equipajes.

Cuestionario 1: Estilos Motivacionales (Ver anexo 6).

El análisis de la información obtenida mostró que los dirigentes en ese Departamento actúan con tendencia a un clima de origen, reflejado por el 96.48%; con este estilo ellos tienen la posibilidad de tener un control más eficiente de las tareas que se desarrollan, al esforzarse en crear procedimientos para mejorar las condiciones de trabajo y que los trabajadores se sienten enaltecidos con la actividad que realizan **(Apéndice 3)**.

Cuestionario 2: Filosofía de Dirección (Ver anexo 7).

El análisis reflejó que los directivos de ese Departamento se acercaron más al estilo de dirección “Y”, lo que posibilita que los trabajadores tengan mayor participación en las tareas, objetivos, metas establecidas, sean más creativos y tengan la posibilidad de participar en las decisiones que se toman(**Apéndice 4**).

- Resultados de los seis cuestionarios aplicados a los dirigentes y a la muestra de los trabajadores del Departamento de Equipajes.

Cuestionario 3: Motivación. ¿Qué lo motiva a Ud.? (Ver anexo 8).

Los resultados obtenidos mostraron que la motivación principal de los dirigentes de ese Departamento es la de logros, reflejado en un 92%. Con este tipo de motivación sienten la necesidad de mejorar los esquemas y procedimientos establecidos, de enfrentarse a nuevos retos, metas y actividades difíciles, de sentirse impulsado por salir adelante y luchar por el éxito.

Los trabajadores muestreados manifestaron para un 92.3% que su motivación principal es la de afiliación; estos tienen necesidad de desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con su grupo de trabajo y necesitan sentirse parte de él, para de esta forma sentirse apreciados y estimados dentro del Departamento (**Apéndice 5**).

Cuestionario 4: Motivación. Tres factores específicos que lo motivarían a Ud. a desempeñar su trabajo (Ver anexo 9).

La encuesta demostró que en el orden de importancia de las motivaciones principales de los dirigentes y de la muestra de trabajadores coinciden las buenas relaciones humanas para un 46.2% y 40% respectivamente; ello beneficia el buen desarrollo y funcionamiento de ese Departamento.

Hay que destacar que para los dirigentes sus otras dos motivaciones principales fueron tener en cuenta los criterios de los trabajadores y el sentido de pertenencia por el Departamento, mientras que para la muestra de los trabajadores fueron el aumento del

salario, la estimulación moral y material acorde con los resultados del trabajo **(Apéndice 6)**.

Cuestionario 5: Motivación. Para identificar niveles de necesidad **(Ver anexo 10)**.

La información analizada muestra que, para el 33.3% de los dirigentes, las necesidades de autorrealización fueron la de mayor jerarquía porque van encaminadas a lograr el éxito profesional.

Para el 32% de la muestra de los trabajadores, fueron las necesidades fisiológicas las esenciales que deben estar satisfechas para que los motiven a sentirse realizados por otro nivel de necesidad **(Apéndice 7)**.

Cuestionario 6: Motivación. Para identificar por orden de importancia la motivación hacia el trabajo **(Ver anexo 11)**.

El análisis de la información obtenida reflejó que para los dirigentes su principal motivación en el orden de jerarquización fue el contenido de trabajo ((Me gusta hacer lo que hago), el cual estuvo en un 36%, significa que los dirigentes se sienten motivados con las funciones que realizan.

Para la muestra de los trabajadores la principal motivación fue el salario reflejado para un 51%, se corroboró que para estos las motivaciones personales son más importantes que las profesionales y se demuestra que se sienten desmotivados por la labor que desempeñan **(Apéndice 8)**.

Cuestionario 7: Escalas de satisfacción laboral **(Ver anexo 12)**.

En este cuestionario se aplicaron un total de 20 preguntas reflejadas en seis variables. Algunas preguntas tributaron a más de una variable **(Apéndice 9)**.

Los resultados fueron:

- Sentido de pertenencia, las preguntas fueron las siguientes:

(1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción

personal.

(4) En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.

(5) Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.

(8) La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.

(18) He pensado permanecer en mi centro de trabajo.

La información obtenida mostró que los dirigentes tienen sentido de pertenencia hacia su Departamento, sintiéndose realizados con las funciones que realizan y satisfechos por ellas. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.1).**

La muestra de los trabajadores reflejó no tenerlo, manifestando insatisfacción laboral al no ser reconocidos los resultados de su trabajo por los dirigentes y no sentirse apoyados por ellos. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.2).**

- Motivación, las preguntas fueron siguientes:

(2) Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.

(3) Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.

(4) En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.

(9) Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.

(12) Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.

(16) Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.

(17) Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.

(19) Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.

La información reflejó que los dirigentes están motivados, se sienten satisfechos y estables con el trabajo que realizan y lo demuestran en su progreso jerárquico y en la toma de decisiones. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.3).**

La muestra de trabajadores está desmotivada, porque no tienen participación en las tareas que se desarrollan en su Departamento, no sienten que sus jefes valoran los

resultados de su trabajo y que no los apoyan, no ven la posibilidad de superación profesional, no existe promoción acorde a su labor y no perciben la remuneración salarial en correspondencia con las funciones que realizan. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.4).**

- Satisfacción con el propio trabajo, las preguntas fueron siguientes:

- (1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.
- (2) Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.
- (10) En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.
- (20) Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.

Los resultados de los dirigentes mostraron que están satisfechos con su trabajo porque las tareas que les asignan son un reto a su creatividad. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.5).**

La muestra de los trabajadores reflejó estar insatisfechos profesionalmente con el trabajo que realizan, no aprecian la importancia de sus funciones, ni interiorizan que con su labor ayudan a garantizar los servicios que les brindan a los clientes. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.6).**

- Participación, las preguntas fueron siguientes:

- (1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.
- (7) Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.
- (15) Conozco lo que mis jefes esperan de mí.
- (16) Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.

El análisis reflejó que los dirigentes participan activamente en las tareas asignadas y en la toma de decisiones del Departamento. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.7).**

La muestra de los trabajadores manifestó no tener participación en la discusión de los objetivos de trabajos y metas establecidas, así como en las tareas que se desarrollan en su Departamento. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.8).**

- Relaciones con el Jefe, las preguntas fueron siguientes:

(3) Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.

(5) Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.

(7) Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.

(11) Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.

(13) Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.

(15) Conozco lo que mis jefes esperan de mí.

(17) Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.

El análisis demostró que los dirigentes mantienen buenas relaciones con sus superiores y que valoran el trabajo que ellos realizan. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.9).**

La muestra de los trabajadores evidenció que no mantienen buenas relaciones con sus dirigentes, lo que corrobora que existen problemas con los métodos y estilos de dirección, porque los directivos no le transmiten a sus subordinados la importancia del trabajo que ellos realizan y el valor que tienen los resultados para la entidad, así mismo no se sienten apoyados por sus jefes en cuanto a sus problemas personales y los de su familia. **(Apéndice 9, Gráfico 2.4.10).**

- Relaciones con el grupo de trabajo, las preguntas fueron siguientes:

(6) Encuentro ayuda para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.

(14) Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.

Los resultados obtenidos reflejaron que existe coincidencia entre los dirigentes y la muestra de los trabajadores, en cuanto a las buenas relaciones con su grupo de

trabajo, lo que es favorable porque beneficia el buen desarrollo y funcionamiento de ese Departamento. **(Apéndice 9, Gráficos 2.4.11 y 2.4.12).**

Cuestionario 8: Escalas de satisfacción laboral (Ver anexo 13).

En este cuestionario se aplicaron un total de 30 preguntas reflejadas en siete variables. Algunas preguntas tributaron a más de una variable **(Apéndice 10).**

Los resultados fueron:

- Conocimiento y organización de su área de actividad, las preguntas fueron siguientes:

(1) Conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización.

(7) Conoce los objetivos a mediano plazo (un año) de su área de actividad en la organización.

(13) Conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización.

La información reveló que los dirigentes tienen conocimiento de los objetivos del Departamento y de la organización. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.13).**

La muestra de los trabajadores reflejó desconocimiento de sus objetivos, metas y de tareas trazadas en su área de trabajo. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.14).**

- Sentido de pertenencia, las preguntas fueron siguientes:

(4) Siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización.

(5) Siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos.

(17) Se siente bien trabajando con los miembros de su grupo.

(29) Considera que los objetivos planteados para usted son realizables.

Los resultados observados evidenciaron que los dirigentes consideran que los objetivos planteados para el Departamento son realizables para la entidad. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.15).**

La muestra de los trabajadores manifestó no sentirse partícipe de los objetivos de trabajo del Departamento porque lo desconocen. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.16).**

La información referente a la variable sentido de pertenencia, coincide con los resultados del cuestionario 7, que refleja que los dirigentes manifestaron tener sentido de pertenencia, mientras que la muestra de los trabajadores expresaron no tenerlo.

- Motivación-reconocimiento, las preguntas fueron siguientes:

(2) Siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales.

(11) Siente que confían en el desempeño de sus funciones.

(14) Siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta.

(20) Se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente.

La información analizada en cuanto a la variable motivación, coincide con los resultados del cuestionario 7, lo que refleja que los dirigentes manifiestan estar motivados, satisfechos y estables con el trabajo que realizan **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.17)**, mientras que la muestra de los trabajadores expresaron no sentir que sus jefes los apoye, valore y les reconozca los resultados de su trabajo. **(Apéndice 10, 2.4.18).**

- Satisfacción con el trabajo, las preguntas fueron siguientes:

(3) Siente que es útil en el desempeño de sus funciones.

(12) Considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones.

(16) Siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades.

(29) Considera que los objetivos planteados para usted son realizables.

(30) Cambiaría de empleo, si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.

El análisis de la información relacionada a la variable satisfacción con el trabajo, ratifica los resultados del cuestionario 7, en el que se refleja que los dirigentes manifiestan estar satisfechos con su trabajo porque las tareas que se les asignan son un reto a su creatividad (**Apéndice 10, Gráfico 2.4.19**), mientras que la muestra de los trabajadores expresó estar insatisfecha profesionalmente con el trabajo que realiza y dispuesta a cambiar el empleo actual (**Apéndice 10, Gráfico 2.4.20**).

- Participación, las preguntas fueron siguientes:

(6) Siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización.

(10) Decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta.

(15) Participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza.

(18) Siente que delegan en usted tareas de importancia.

(21) Siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades.

El análisis reflejó que existen coincidencia con el cuestionario 7: los dirigentes tienen una participación activa para el cumplimiento de las tareas asignadas y en la toma de decisiones del Departamento. (**Apéndice 10, Gráfico 2.4.21**).

La muestra de los trabajadores manifestó igual coincidencia al no tener participación en la discusión de los objetivos de trabajos, metas establecidas y las tareas que se desarrollan en su Departamento. (**Apéndice 10, Gráfico 2.4.22**).

Satisfacción con la dirección, las preguntas fueron siguientes:

(8) Percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted.

(23) Considera que su jefe conoce su disposición para asumir tareas nuevas y retadoras.

(25) Siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones.

(26) Considera que su jefe es capaz.

(28) Siente que su jefe es un líder.

El análisis de la información obtenida evidencia que los dirigentes están satisfechos con la dirección de la entidad y están dispuestos a asumir tareas con nuevos retos **(Apéndice 10, Gráficos 2.4.23).**

La muestra de los trabajadores reflejó el descontento en los métodos y estilos de dirección y de comunicación, al no ser escuchados, desconocen las disposiciones que tienen los Jefes para asumir nuevas tareas y no sienten a su jefe como líder. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.24).**

- Relaciones con el Jefe, las preguntas fueron siguientes:

(9) Reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe.

(19) Nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones.

(22) Siente que es tensa la relación entre usted y su jefe.

(24) Considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla.

(27) Siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó.

El análisis reflejó que existen coincidencia con el cuestionario 7: los dirigentes mantienen buenas relaciones con sus superiores y valoran el trabajo que ellos realizan. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.25).**

La muestra de los trabajadores manifestó igual coincidencia al no mantener buenas relaciones con sus dirigentes, lo que corrobora que existen problemas con los métodos y estilos de dirección, lo que limita la comunicación entre ellos. **(Apéndice 10, Gráfico 2.4.26).**

2.5. Principales causas de la desmotivación laboral detectadas en el diagnóstico. Valoraciones generales

Con el análisis e integración toda la información obtenida de las técnicas de investigación utilizadas en el diagnóstico, se pudieron identificar las causas fundamentales que provocan la desmotivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes. A partir de las variables para el estudio de la motivación laboral, se presentan las causas detectadas:

1. Condiciones de trabajo

- Déficit de iluminación y ventilación en los locales de descanso, incluyendo el pantry.
- Mala calidad en la confección de la ropa de trabajo.
- Inexistencia e insuficiencia de algunos medios de protección personal para realizar el trabajo.
- La calidad y cantidad de la alimentación no se corresponden con el trabajo que realizan.

2. Satisfacción laboral

- Los trabajadores no se sienten orgullosos de trabajar en ese Departamento y están insatisfechos con la labor que realizan.
- Poca disposición de los trabajadores para participar en las actividades del Departamento.
- Existencia de significativas cifras de fluctuación laboral real y potencial de los trabajadores, sin accionar para evitar su ocurrencia.
- No existe correspondencia entre el trabajo que realizan los trabajadores y el salario que reciben.
- Falta de preparación profesional de los trabajadores para su desempeño laboral.
- Los trabajadores no se sienten realizados profesionalmente.
- Los trabajadores no perciben la utilidad de la labor que realizan en su Departamento.

3. Estimulación

- El pago por resultado que reciben, no se corresponde con las funciones que realizan.

- Percepción negativa de los trabajadores del Sistema de Estimulación Moral actualmente establecido.
- Falta de estimulación moral de los dirigentes a sus trabajadores, que permita el reconocimiento social por la eficiencia y el buen desarrollo del trabajo realizado.

4. Liderazgo

- Existen malas relaciones entre los dirigentes del Departamento y los trabajadores.
- Se percibe por los trabajadores métodos y estilos de dirección autocráticos.
- Los jefes no tienen en cuenta los criterios e ideas de los trabajadores, lo que frena el desarrollo del trabajo en equipo.

5. Participación en la toma de decisiones

- Deficiente participación de los trabajadores en la definición de los objetivos de trabajos que se realizan en el Departamento.
- No se tienen en cuenta los criterios, ideas y opiniones de los trabajadores para la solución de los problemas del Departamento.
- Los trabajadores no se sienten parte de los resultados del Departamento.

6. Comunicación

- Dificultades con el proceso de comunicación ascendente y descendente.
- Los trabajadores no se sienten motivados para aportar criterios y opiniones en el Departamento.

Al concluir el diagnóstico e identificarse las causas de desmotivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes, se consideró necesario elaborar un Plan Integral de estímulos morales y materiales para elevar la motivación laboral.

CAPÍTULO 3



CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DE UN PLAN INTEGRAL DE ESTÍMULOS MORALES Y MATERIALES PARA EL DEPARTAMENTO DE EQUIPAJES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE “JOSÉ MARTÍ”

3.1. Premisas para la elaboración del Plan Integral de estímulos morales y materiales

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en el Departamento de Equipajes, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, se pudo corroborar la existencia de diferentes causas que provocan desmotivación laboral en sus trabajadores, lo que contribuye a que se afecte la eficacia y el desarrollo exitoso de su funcionabilidad.

La fuerza laboral de ese Departamento anhela mejoras en sus condiciones de trabajo, en sus sistemas de salarios y de estimulación, así como que sus dirigentes se vinculen más con ellos y que se tengan en cuenta sus criterios y necesidades; estos aspectos demuestran el gran interés y la gran preocupación de esa masa trabajadora porque se resuelvan las dificultades que vienen presentando, por lo que se hace inminente que de manera paulatina, se apliquen un conjunto de medidas que posibiliten o le den solución a esa situación.

El trato a los trabajadores, la comunicación, la atención a sus inquietudes, sus preocupaciones, la ética profesional y fundamentalmente los métodos y estilo de dirección, son aspectos que están muy vinculados y guardan estrecha relación con el papel tan importante que desempeñan los dirigentes en ese Departamento de cualquier nivel de dirección.

Para dar solución al resultado del diagnóstico, se propone un Plan Integral de estímulos morales y materiales con objetivos estratégicos y acciones o tareas para contribuir a elevar la motivación laboral de sus trabajadores y con ello a ser más eficientes en sus resultados de trabajo. A cada tarea o acción se le asigna un responsable, fechas de cumplimiento, criterios de medidas, grado de consecución y nivel de desempeño, con la finalidad de que pueda ser chequeado y así garantizar su cumplimiento.

Estas acciones tienen la finalidad de lograr que el trabajador se incorpore de forma activa, creadora, participativa y práctica en todo lo concerniente a la labor que realiza y con ello estimular la conciencia al trabajo, que se cumplan satisfactoriamente con las aspiraciones que desea y con los objetivos propuestos por el Departamento para obtener mejores resultados de trabajo con eficacia y eficiencia.

Ese Plan Integral de estímulos morales y materiales, debe ser aplicado en un periodo de dos años para alcanzar los resultados esperados y debe accionarse paulatinamente para lograr la motivación laboral de los trabajadores en su desempeño.

3.2. Propósitos que se persigue con la elaboración del Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes

El plan propuesto tiene en cuenta los propósitos siguientes:

- 1.- Lograr fundamentalmente una vinculación entre la estimulación moral y material para los trabajadores y de esta forma elevar con calidad los resultados en sus compromisos individuales y colectivos.
- 2.- Diferenciar el cargo de los trabajadores de ese Departamento atendiendo a las funciones y especificidades de la labor que realizan.
- 3.- Aplicar un sistema de remuneración adicional, acorde al trabajo que realizan los trabajadores de ese Departamento.
- 4.- Estimular la promoción interna de los trabajadores por su desempeño laboral.
- 5.- Desarrollar adecuados canales de comunicación interna con el propósito de mejorar el funcionamiento del Departamento.
- 6.- Fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su Departamento y la Organización.

- 7.- Incentivar el Proceso de Integración y presentación de los trabajadores de nuevo ingreso.
- 8.- Incrementar la capacitación de los trabajadores para su desarrollo profesional.
- 9.- Potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones del Departamento.
10. Mejorar las condiciones de trabajo y con ello, el correcto funcionamiento del Departamento.
11. Elevar el rol motivador de los dirigentes hacia sus trabajadores y que la motivación se convierta en un permanente soporte directivo.

3.3. Política del departamento de Recursos Humanos para el cumplimiento del Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes

El Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, definió dos políticas encaminadas al cumplimiento del Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes y con ello lograr la integración de los intereses individuales y colectivos; son las siguientes:

- 1- Establecer de manera oficial el Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
- 2.- Tomar como base lo establecido en el Plan Integral de estímulos morales y materiales para la estimulación laboral de los trabajadores para el Departamento de Equipajes.

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
1.- Implantar un Sistema de Estimulación Moral sistemático.	1) Seleccionar los trabajadores que se destaquen por su actitud y esfuerzos en el trabajo y presentarlos en los matutinos como forma de reconocimientos.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores	Quincenal	Trabajadores seleccionados	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Crear el premio "Por la excelencia profesional".	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores	Jun-12	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	3) Entregar a trabajadores con desempeño exitoso, "el Premio por la Excelencia".	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores	Dos veces al año, según planificación	Trabajadores seleccionados	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Crear un Sital de Honor.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores	Jun-12	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	5) Poner la fotografía de los trabajadores más destacados.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores	Mensual	Trabajadores seleccionados	SÍ NO	Bien Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
2.- Diseñar el cargo de Manipulador Aeroportuario	1) Presentar al Consejo de Dirección de la UEB el nuevo cargo.	Jefes de Departamentos Recursos Humanos	Especialista de Recursos Humanos	Jun-12	Según fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	2) Presentar al Director de la Empresa, la propuesta del nuevo cargo para su aprobación, amparado en el Decreto-Ley 281/2007.	Director de la UEB	Jefes de Departamentos Recursos Humanos	Jul-12	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	3) Solicitar la conversión del nuevo cargo a la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa.	Jefes de Departamentos Recursos Humanos	Especialistas de Recursos Humanos	Ago-12	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	4) Aplicar el nuevo cargo en el Departamento de Equipajes.	Jefes de Departamentos Recursos Humanos	Especialistas de Recursos Humanos y Trabajadores del Departamento de Equipajes	Sep-12	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
3.- Establecer un pago adicional por sobreesfuerzo de trabajo.	1) Realizar un estudio de los indicadores económicos para sustentar el pago por sobreesfuerzo.	Jefes de Departamentos de Recursos Humanos y Economía	Especialistas de Recursos Humanos y de Economía	2da quincena de mayo 2012	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	2) Presentar al Consejo de Dirección de la UEB, la propuesta del pago adicional por sobre-esfuerzo	Jefes de Departamentos de Recursos Humanos y Economía	Especialistas de Recursos Humanos y de Economía	1ra quincena de junio 2012	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	3) Presentar al Director de la Empresa, la propuesta del pago adicional por sobre-esfuerzo	Director de la UEB	Jefes de Departamentos de Recursos Humanos y Economía	2da quincena de junio 2012	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	4) Proponer al MTSS para la autorización del pago adicional por sobreesfuerzo.	Director de la Empresa	Director de la UEB y Jefes de Departamentos de Recursos Humanos y Economía	1ra quincena de julio 2012	Cumplimiento en fecha	SÍ NO	Bien Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
4.-Desarrollar la promoción interna al servicio personalizado de atención a las aerolíneas extranjeras atendiendo al resultado laboral de los trabajadores.	1) Seleccionar por los resultados de trabajo a los mejores trabajadores que le darán servicio a las aerolíneas extranjeras.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Mensual	Cumplimiento de la tarea	Sí A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Conformar grupos de trabajo para el servicio personalizado que se le brinda a las aerolíneas foráneas.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Mensual	Cumplimiento de la tarea	Sí A veces NO	Bien Regular Deficiente
	3) Propiciar la rotación de los mejores trabajadores en los grupos de trabajo que atenderán las líneas extranjeras, con el propósito de lograr su integralidad.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Mensual	Cumplimiento de la tarea	Sí A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Seleccionar a los trabajadores más destacados para recibir seminarios, conferencias, talleres y conversatorios que imparten las aerolíneas extranjeras.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Mensual	Cumplimiento de la tarea	Sí A veces NO	Bien Regular Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
5.- Incrementar el flujo y canales de comunicación para garantizar el conocimiento del funcionamiento del Departamento.	1) Mantener informados a los trabajadores del porcentaje de cumplimiento del Plan de Ingresos y Gastos	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	(Primer viernes de cada mes)	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Divulgar los resultados de trabajo obtenidos en la atención a las operaciones.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Lunes de cada semana	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	3) Divulgar y realizar los cumpleaños colectivos.	Jefe de Departamento, Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	(Ultimo día de cada mes)	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Establecer un buzón de quejas y sugerencias.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Jul-12	Cumplimiento de la tarea	SÍ NO	Bien Deficiente
	5) Revisar el buzón de quejas y sugerencias para conocer inquietudes, insatisfacciones, mensajes o exhortaciones que realizan los trabajadores.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Lunes de cada semana	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
6.- Fomentar el sentido de pertenencia y la cultura de la Organización.	1) Realizar conferencias, talleres, debates entre brigadas sobre la historia de la Aviación y en particular la del aeropuerto.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Trimestral	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Incentivar en las reuniones de trabajo la participación activa de los trabajadores para contrarrestar los hechos de corrupción, delito e ilegalidades.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Bimensual	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	3) Promover la emulación interna entre las brigadas del Departamento e informar sus resultados.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Lunes de cada semana	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Reconocer en el lugar de residencia a los trabajadores destacados por su desempeño laboral.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Trimestral	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
7.- Impulsar el proceso de integración y presentación de los trabajadores de nuevo ingreso.	1) Presentar a los trabajadores de nuevo ingreso.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Primer día laborable.	Según fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	2) Crear un grupo de apadrinamiento para la atención a los trabajadores de nuevo ingreso.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Jun-12	Cumplimiento de la tarea	SÍ NO	Bien Deficiente
	3) Ofrecer asesoría especializada por los trabajadores de mayor experiencia hacia los trabajadores de nuevo ingreso.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores seleccionados con experiencia laboral	Periodo a prueba de los trabajadores de nuevo ingreso	Cumplimiento de la tarea	SÍ NO	Bien Deficiente
	4) Informar y reconocer en los matutinos, el trabajo destacado que han desarrollado los trabajadores de nuevos ingresos del departamento.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Quincenal	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
8.-Propiciar la capacitación sistemática de los trabajadores para potenciar sus competencias laborales	1) Desarrollar talleres y conversatorios que incentiven la superación continua de los trabajadores.	Especialistas de Capacitación	Trabajadores	Dos veces al año	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Promover en las reuniones de trabajo, la estimulación a cursos de técnica especializada a trabajadores que han demostrado un buen desempeño laboral.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Bimensual	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	3) Ofertar cinco cuotas en las Convocatorias para cursos de Técnica Especializada y de Idioma.	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Trabajadores	Dos veces al año	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Seleccionar a los cinco de los mejores trabajadores, para optar por las Convocatorias para cursos de Técnica Especializada y de Idioma.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Dos veces al año	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
9.-Lograr la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y formulación de sus objetivos.	1) Involucrar activamente a los trabajadores en los resultados del Departamento.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	(Primer viernes de cada mes)	Según fecha	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Conciliar de conjunto con los trabajadores los Planes Operacionales del turno.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Diario	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	3) Promover las iniciativas y nuevas ideas que aporten los trabajadores, para el buen funcionamiento del Departamento.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Diario	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Participar activamente en la confección y aprobación de los objetivos de trabajo del Departamento.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores y Factores del Departamento	Anual	Cumplimiento de la Tarea	SÍ NO	Bien Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
10.- Mejorar paulatinamente las Condiciones de Trabajo .	1) Incluir en el Presupuesto asignado a la UEB, un acápite para mejorar las condiciones de trabajo del Departamento.	Director de la UEB y los Jefes de los Departamentos de Aseguramiento y Economía	Trabajadores	Anual	Cumplimiento de la Tarea	SÍ NO	Bien Deficiente
	2) Comprar para los pantrys, equipos electrodomésticos para un mejor servicio de alimentación.	Director de la UEB y los Jefes de los Departamentos de Aseguramiento y Economía	Trabajadores	Dos veces al año	Según fecha	SÍ NO	Bien Deficiente
	3) Mejorar las condiciones de los locales de descanso (Iluminación, climatización y mobiliario)	Director de la UEB y los Jefes de los Departamentos de Aseguramiento y Economía	Trabajadores	Dos veces al año	Cumplimiento de la Tarea	SÍ NO	Bien Deficiente
	4) Aumentar el sistema de alimentación por los sobreesfuerzos que realizan los trabajadores.	Director de la UEB y los Jefes de los Departamentos de Aseguramiento y Economía	Trabajadores	Jun-12	Cumplimiento de la Tarea	SÍ NO	Bien Deficiente

**3.4. Plan integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes.
(Período comprendido desde junio 2012 hasta junio 2014)**

Objetivos	Tareas o Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
11.-Fortalecer el rol motivador de los dirigentes hacia sus trabajadores.	1) Avivar el interés por conocer las preocupaciones personales de sus trabajadores.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Diario	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	2) Colegiar con los trabajadores, la toma de decisiones en las tareas que se desarrollen en el Departamento.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Diario	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	3) Encauzar el esfuerzo colectivo desarrollando en los trabajadores una atmósfera de trabajo creadora.	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Diario	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente
	4) Propiciar entre los trabajadores un ambiente laboral favorable	Jefe de Departamento Jefes de Turnos y Jefes de Brigadas	Trabajadores	Diario	Cumplimiento de la Tarea	SÍ A veces NO	Bien Regular Deficiente

3.4.1. Fundamentación para la creación del nuevo cargo

Para la creación del nuevo cargo se analizaron los factores siguientes:

F-1. Responsabilidad y Confiabilidad: Conjunto de deberes y obligaciones que implica el cumplimiento del trabajo, abarca la integridad de los equipajes manipulados y la responsabilidad en cuanto a la lucha contra la extracción de objetos en los equipajes y sus posibles consecuencias, valorando el grado de exigencia con las otras partes que intervienen en el proceso como por ejemplo los Agentes de Seguridad de la ESPAC, para evitar posibles afectaciones por la ocurrencia de errores y sus consecuencias económicas y sociales.

F-2. Sobre esfuerzo: Empleo enérgico de la fuerza física, utilizando más energía a lo normal en la manipulación de los equipajes. Se tuvieron en cuenta las estadísticas del año 2011; se manipularon 84, 638 445 equipajes y bultos con aproximadamente 260 trabajadores, para el 58.5% de lo manipulado a nivel nacional; un trabajador manipuló en el año 325 524 equipajes y bultos y en el mes 27 127. En la mayoría de los casos los bultos manipulados se excedieron de las dimensiones y peso establecido por las autoridades aeronáuticas.

F-3. Seguridad: Conocimientos sobre la protección, prevención, reducción y eliminación de los riesgos que puedan afectar a la fuerza laboral en las operaciones que se realizan en el aeropuerto y todo lo relacionado con las normativas y regulaciones en esta materia y con la seguridad aeronáutica. Aquí se valoró el nivel de conocimientos que debe poseer el trabajador para la ejecución del trabajo en la rampa según las regulaciones aeronáuticas vigentes para esa labor. Además se valorará el conjunto de normativas referentes a la seguridad y salud en el trabajo, así como la periodicidad de chequeo médico.

F-4. Ejecución: Aquí se tuvieron en cuenta las tareas que realizan los trabajadores en el proceso; manipular equipajes en el aérea de clasificación establecida, Cargar y descargar los equipajes a granel y los elementos unitarios de carga, priorizar la entrega del equipaje al área de recogida, seleccionar los equipaje de trasbordo, almacenar los equipaje de trasbordo antes del despacho, manipular el equipaje de la tripulación en aviones de gran porte, distribuir las cargas en el avión, abrir y bloquear de forma segura las puertas de las bodegas de las

aeronaves, responder durante la carga y descarga de equipajes y bultos por la seguridad de los que requieran manejo especial (por ejemplo objetos de valor).

F-5. Preparación teórico-práctica: Se valoraron el nivel mínimo de preparación profesional que se requiere para el adecuado desempeño del cargo que será el de nivel medio y la habilitación.

F-6. Condiciones de Trabajo: Se tuvo en cuenta que el trabajo se realiza en la rampa a la intemperie, bajo las condiciones meteorológicas que estén presentes (lluvias, temperaturas ambientales altas o bajas), en mucho de los casos en posiciones difíciles para la labor dentro de aeronaves de mediano porte al permanecer agachados o arrodillados, según sean las características de los pisos de las bodegas (remaches sobresalientes) y prácticamente sin la ventilación necesaria.

Según la metodología diseñada para la creación de nuevos cargos y la evaluación de la complejidad de los mismos, se determinó y definió los grados en que se desglosaron los factores antes explicados. Estos grados se valoraron desde los requerimientos mínimos que exige un cargo hasta los máximos que se pudieran exigir.

Posteriormente se fijó la cantidad de puntos que le correspondía a cada factor y a cada grado determinado, para ello se fijó un total de puntos distribuidos entre todos los factores de acuerdo al peso específico que se le otorga y según la importancia relativa de cada uno en el análisis de la complejidad y responsabilidad del cargo analizado.

Posteriormente se pasó a otorgar la puntuación entre los factores y los grados; el total de puntos obtenidos se reflejó con el propósito para determinar el grupo escala que le correspondía al nuevo cargo creado, el total de puntos fue 605. **(Apéndice 9)**

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se analizó la denominación del nuevo cargo, la categoría ocupacional, el grupo al que pertenecerá, el salario escala, los diferentes pagos establecidos incluido el pago por sobreesfuerzo, así como el salario total, quedando de la forma siguiente :

- Cargo: Manipulador Aeroportuario.
- Categoría ocupacional: Operario.
- Grupo: VII.
- Salario escala: 275.00.
- Pago por idoneidad: 100.00.
- Pago por Perfeccionamiento Empresarial: 75.00.
- Pago por sobreesfuerzo: 200.00.
- Salario Total: 650.00.

Funciones del Manipulador Aeroportuario.

- Manipula la carga, equipajes y correos cumpliendo las normas, regulaciones internacionales y procedimientos establecidos en el proceso de llegada, conexión y salidas.
- Cumple las normas y regulaciones de la Seguridad Aeronáutica durante la carga y descarga de equipajes y mercancías.
- Presta el servicio de señalización de punta de alas a las aeronaves que lo hayan contratado.
- Revisa las bodegas de las aeronaves y los contenedores al concluir la descarga de los equipajes, cargas y correos.
- Previene e informa a sus superiores y a las autoridades competentes las irregularidades que se presentan en interés de evitar reclamaciones o quejas por sustracción, pérdidas y daño de los equipajes.
- Cumple otras tareas de similar complejidad que se requiera.

Requisitos para el cargo de Manipulador Aeroportuario.

- Graduado de Nivel Medio.
- Curso de Habilitación en Manipulación de Equipaje y Cargas. Entrenamiento según se requiera.

3.4.2. Valoración Económica de las propuestas de los incrementos salariales

La UEB Aeropuerto “José Martí”, es una entidad que tiene dentro de su objeto social fundamentalmente brindar servicios, lo que permite mantenerla siempre con un alto porcentaje de utilidades por encima del 100%, logrando que esta sea rentable y eficiente.

En la tabla que se muestra a continuación, se reflejan los indicadores económicos obtenidos hasta el cierre del mes de abril del presente año, en la que se puede apreciar que los indicadores no están deteriorados.

Tabla 3.4.1. Comportamiento de los indicadores de la Unidad Empresarial de Base “José Martí” hasta el cierre de abril del año 2012.

Indicadores	Plan 2012	Real 2012	%R/P
Valor agregado bruto	90546.8	102961.2	113.71
Fondo de salario	16061.2	16281.0	101.37
Promedio de trabajadores	2670	2676	100.22
Productividad	33912.7	38475.8	113.46
Salario medio mensual	501.3	507.0	101.14
Ingreso	313631.3	348765.6	111.2
Gasto	279192.2	281983.8	101
Resultado	34439.1	66781.8	193.91
Correlación salario medio-productividad	*****	*****	0.89

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el Departamento de Economía.

El Departamento de Equipajes cuenta actualmente con 260 trabajadores físicos, proponiéndose para ellos un nuevo cargo que posibilita un incremento por trabajador de 25 CUP, este aumento ascendería en el fondo de salario de la UEB en un mes a 39.0 M.CUP y para los seis meses restantes que le quedan al año se acrecentaría en 16331.0 M.CUP, el cual tendría incluido el

30% del pago por resultado establecido por la UEB; a pesar de este incremento los indicadores económicos estimados para el cierre del año, no sufren deterioro en la correlación salario medio productividad, ni en los resultados de la UEB.

Tabla 3.4.2. Comportamiento de los indicadores económicos con el salario que se incrementa después del cierre de junio del año 2012, incluyendo el pago por resultados al 30%.

Indicadores	Plan 2012	Real 2012	%R/P
Valor agregado bruto	90546.8	102961.2	113.71
Fondo de salario	16061.2	16331.0	101.68
Promedio de trabajadores	2670	2676	100.22
Productividad	33912.7	38475.8	113.46
Salario medio mensual	501.3	508.6	101.45
Ingreso	313631.3	348765.6	111.2
Gasto	279192.2	282033.8	101.02
Resultado	34439.1	66731.8	193.71
Correlación salario medio-productividad	*****	*****	0.89

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el Departamento de Economía.

Para proponer al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la autorización de un pago adicional al personal vinculado con la manipulación de equipajes, se tuvieron en cuenta todos los factores analizados para la creación del nuevo cargo.

Se propone un pago de 200.00 CUP y hacer válida esta propuesta a partir del segundo semestre del año en curso, porque al analizar el aumento de pago adicional por sobreesfuerzo para los 260 trabajadores físicos del Departamento de Equipajes, el fondo de salario se incrementaría a 312.0 M.CUP; si ésta suma se incrementa por seis meses, este aumenta el mismo en 16686.6 M.CUP, el cual tendría incluido igualmente los 16331.0 M.CUP del

incremento de salario por el nuevo cargo y el 30% del pago por resultado establecido por la UEB; en este caso tampoco los indicadores económicos se afecten ni tengan deterioro.

Tabla 3.4.3. Comportamiento de los Indicadores económicos con el Pago por sobreesfuerzo, después del mes de junio del 2012, incluyendo el Pago por Resultado al 30%

Indicadores	Plan 2012	Real 2012	%R/P
Valor agregado bruto	90546.8	102961.2	113.71
Fondo de salario	16061.2	16686.6	103.89
Promedio de trabajadores	2670	2676	100.22
Productividad	33912.7	38475.8	113.46
Salario medio mensual	501.3	519.6	103.66
Ingreso	313631.3	348765.6	111.2
Gasto	279192.2	282389.4	101.15
Resultado	34439.1	66376.2.8	192.74
Correlación salario medio-productividad	*****	*****	0.91

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el Departamento de Economía.

Al incluir el pago por sobreesfuerzo en los indicadores económicos de la UEB se observó que el mismo ocasionará una leve disminución en los resultados, producto al aumento del gasto en la medida que se pague ese salario; pero atendiendo a que este indicador se ha mantenido muy favorable en la UEB Aeropuerto hasta el momento, no se afectarían las utilidades.

3.4.3. Valoración Social de las propuestas de los incrementos salariales

Los trabajadores del Departamento de Equipajes por las funciones que realizan son los que más están expuestos a condiciones anormales de trabajo y además tienen que garantizar en tiempo record no menor de 45 minutos, la carga y descargas de equipajes y bultos de todas las aeronaves que arriban o salen del país, ofreciendo rapidez en las operaciones y de conjunto con ello, la calidad de ellas.

Reconocer y darle valor al trabajo que ellos desempeñan en el cumplimiento cabal de estas funciones, es lo que ha motivado a proponer un Plan de estímulos morales y materiales para ese Departamento, el cual tiene incluido un incremento tanto en su salario básico como en un pago adicional por sobreesfuerzo; obtener la aprobación de este aumento, repercutirá de forma favorable en los trabajadores del área porque en gran medida contribuirá a disminuir la fluctuación laboral, a sentirse más imbuidos en los logros del Departamento, a ser más optimistas y receptivos ante cualquier dificultad que se pueda presentar, a ser como suyos propios las metas que se propongan y con ello permitirá formar el sentido de pertenencia de ellos para el Departamento y para la Organización.

3.5. Beneficios del Plan Integral de estímulos morales y materiales propuesto para el Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”

- 1.- Garantizar que las funciones que realizan los trabajadores se remunere y se correspondan con la labor que desempeñan.
- 2.- Mantener de forma sistemática la comunicación entre los trabajadores y dirigentes para controlar los resultados y la calidad del trabajo.
- 3.- Favorecer la estimulación moral para lograr un colectivo participativo, entusiasta con motivación hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- 4.- Garantizar que el proceso de aprendizaje inicial y permanente, contribuya al desarrollo continuo de las competencias laborales de los trabajadores y con ello se consolide una cultura de eficiencia y calidad de los servicios al cliente.
- 5.- Asegurar que los trabajadores se desarrollen en un ambiente favorable, motivador, de confianza, cooperación, solidaridad y disciplina consciente.
- 6.- Asegurar las condiciones de trabajo de la fuerza laboral para la mejora continua de su desempeño laboral.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos al concluir la investigación en el Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí”, posibilitaron arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se realizó una valoración teórica referente a la motivación laboral y de los fundamentos esenciales para la elaboración del Plan Integral de estímulos morales y materiales.
2. Se identificaron las causas que inciden en la desmotivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes que permitieron elaborar el Plan Integral de estímulos morales y materiales propuesto.

Las causas más significativas fueron:

- Inexistencia e insuficiencia de algunos medios de protección personal para que los trabajadores su trabajo.
 - No existe correspondencia entre el trabajo que realizan los trabajadores y el salario que reciben.
 - Percepción negativa de los trabajadores del Sistema de Estimulación Moral actualmente establecido.
 - No se tienen en cuenta los criterios, ideas y opiniones de los trabajadores para la solución de los problemas del Departamento.
 - Los trabajadores no se sienten motivados para aportar criterios y opiniones en el Departamento.
3. Se elaboró un Plan Integral de estímulos morales y materiales para el Departamento de Equipajes con la finalidad de elevar la motivación de sus trabajadores y dar cumplimiento al objetivo general.
 4. El presente estudio constituyó una importante fuente de información para la labor de los dirigentes del Departamento de Equipajes y para elevar su rol motivador.

RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

1. Aplicar el Plan Integral de estímulos morales y materiales propuesto como una alternativa para dar solución a los problemas identificados en el Departamento de Equipajes.
2. Evaluar dentro de un año el impacto del Plan de estímulos morales y materiales en la motivación laboral de los trabajadores del Departamento de Equipajes.
3. Prestar más atención por parte de los dirigentes al estudio realizado sobre la motivación laboral, para elevar su rol motivador en los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA.

1. Adams Stacy J. (1963). Toward an understanding of inequity” Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 67.
2. _____. (1965). Inequity in Social Exchange en L. Berkowits. New York, Academy Press. Editorial Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 2.
3. Agüero María T. El cambio estratégico, el liderazgo y la cultura organizacional: su papel en la competitividad de la organización. s.l: s.n, s.a.
4. Aldag R.; Brief, A. (1993). Diseño de tareas y Motivación del personal. México: Editorial Trillas.
5. Arnau J. (1974). Motivación y conducta. Barcelona: Editorial Cantonella.
6. Arsham H. (2005). Razonamiento estadístico para la toma de decisiones generales. ISPJAE, La Habana: Editorial CETDIR.
7. Beer M. (1989). Gestión de Recursos Humanos: Perspectivas de un Director General. Madrid: Editorial Pirámides S A.
8. Birch; Veroff. (1969). La motivación: Un estudio de la acción. Alcoy – España: Editorial Marfil S.A.
9. Bower L.; Aguado, D. (2006). Claves para alcanzar la combinación perfecta entre dirección y liderazgo. Revista - Deusto, No. 54.
10. Carolan. (2003). Fundamentos de la toma de decisiones. Universidad de Sevilla, España.
11. Castro F. (26 de Julio 1973). Cita tomada del Periódico Granma; discurso pronunciado.
12. _____. (1999). Una revolución solo puede ser hija de la cultura y las ideas. Universidad Cultural de Venezuela.
13. _____. (28 de Mayo 2003). Cita tomada del Periódico Granma; discurso pronunciado.
14. _____. (2008). El socialismo y el desarrollo del capital humano. Gaceta Labora.
15. Chiavenato I. (1988). Administración de los Recursos Humanos. México: Editorial. Mc. Graw-Hill.
16. _____. (2000). Administración de recursos humanos, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial Lyly Solano Arévalo.
17. Clayton Alderfer A. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance.

18. Codina Jiménez A. (2001). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. La Habana: CETED.
19. _____. (2002): Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. Revista Economía y Desarrollo, No. 2, Vol. 131.
20. _____. (2007): Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas. Habana: CETED.
21. Cuesta A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial ISPJAE.
22. _____. (2001). ¿La organización que aprende? Revista Cubana de Psicología, La Habana.
23. Dessler G. (1979). Organización y Administración, enfoque situacional. México: Editorial PHH S.A.
24. _____. (1994). Administración de personal. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
25. Fayol H. (1949). Administración industrial y general. El Ateneo, Buenos Aires.
26. Galperin P. (2001). Introducción a la psicología. La Habana. Pueblo y Educación.
27. García Schweret P. (1981). Psicología del trabajo. Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana: Editorial Científico –Técnica.
28. Guerrero Ramos R.; Días Crespo R.; Toledo Carballo L. Cuba. Compendio, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED).
29. González Serra Diego J. (1984). La Motivación: una orientación para su estudio. La Habana: Editorial Científico – Técnica.
30. _____. (2000). La Motivación: una orientación para su estudio. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
31. Goodman & Friedman. Análisis de la teoría de la inequidad de Adams, Administrative Quarterly Ciencia. Vol. 16.
32. Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la Investigación. Colombia: Editorial Panamericana Formas e Impresos S.A.
33. Herzberg F. (1967). The motivation to work. New York: Editorial John Wiley.
34. _____. (1980) Como motivar a los empleados, Harvard Deusto, Bilbao-España.
35. Kelly R. (1994). Líderes y seguidores. México D. F: Editorial Mc. Graw Hill.

36. Koontz H; Weihrich H. (1999). Administración, una perspectiva global, 11ª. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
37. López Cibeira J. (2005). Características de los principales enfoques organizativos. La Habana: CETED, Universidad de La Habana.
38. Martínez Martínez Carlos C. (1995). Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Modernas. UCLV. Cuba.
39. Maslow Abraham. H. (1954). Motivation and Personality. Nueva York: Editorial Harper.
40. _____. (1979). El hombre autorrealizado. Barcelona: Editorial Kairos.
41. _____. (1994). La personalidad creadora. Barcelona: Editorial Kairos.
42. Mc. Clelland D. C. (1955). Studies in Motivation. New York: Editorial Appleton.
43. _____. (1986). Motivation and achievement. New York. Editorial Praeger.
44. Mc. Quaig; Jack H. (1979). Cómo Motivar a la Gente. 5ª edición, México: Editorial Mc. Graw Hill.
45. Menguzzato M. (1989). La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del Management. España: Universidad de Valencia.
46. Patricio Jiménez D. (2007) Manual de Recursos Humanos. Teorías de la Motivación. Editorial ESIC.
47. Robbins, St. Comportamiento Organizacional. Editorial. Op. Cit.
48. Rodríguez Estrada M. (2000). Motivación al trabajo. México, Santa Fé de Bogotá: Editorial El Manual.
49. Rumbo J. (1995). Elementos para una Administración exitosa. Buenos Aires: Editorial C&C.
50. Schermerinorn John R.; Hunt James G.; Osborn Richard N. (1995). Basic Organizational Behavior. New York, John Wiley and Sons.
51. Solana Ricardo F. (1993). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires: Editorial Interoceánicas S.A.
52. Stephen R. (1998). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 8va Edición. México: Editorial Prentice.
53. _____. (1999). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice.

54. Stoner J.; Freeman R.; Edward Gilbert Jr.; Daniel R. (1996). Administración. 6a. Edición. México: Editorial Pearson.
55. _____. (1997). Administración. (Editora Cubana).
56. _____. (2005). Administración. Versión Informática. La Habana: CETDIR, ISPJAE.
57. Taylor F. W. (1953). Principios de administración científica. Buenos Aires. Editorial. El Ateneo.
58. Terry George R.; Rue Leslie W. (1987). Principios de Administración. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
59. Tomado de Castillo, C. (1997). Teoría y práctica en la empresa. Málaga. Editorial Pirámide.
60. Vroom, V. H.; E. L. Deci. (1982). Motivación y alta dirección. México. Editorial Trillas.

Documentos consultados

1. CECM, Decreto Ley No.281” Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”. 16 de agosto 2007.
2. Colectivo de Autores. Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo. Instrumento de Apoyo al Perfeccionamiento Empresarial. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Tomo I, Febrero del año 2000.
3. Decreto Ley 281del 2007. Gaceta Oficial, Ministerio de Justicia, p.287 y 288.
4. Decreto Ley No.252 “Continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”, 7 de agosto del 2007.
5. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial Correspondiente a la Empresa ECASA.
6. Manual del Curso Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, NC 3000, 3001 y 3002 del 2007.
7. Oficina Nacional de Normalización. “Norma Cubana. NC.3000-3001-3002”,1ra Edición, Mayo 2007.

8. PE-2061-08. (2009). Procedimiento específico de Dirección de los Recursos Humanos. Pagos adicionales. Empresa ECASA.
9. PE-61-01. (2011). Procedimiento específico de Gestión de los Recursos Humanos. Selección e integración del personal. Empresa ECASA. Revisión 4.2.
10. PG-2061-02. (2011). Planificación, organización, ejecución y control de la capacitación del Capital Humano. ECASA. Nivel Central. Revisión 4.0.
11. PG-2061-07. (2009). Procedimiento general de Dirección de Recursos Humanos. Creación de nuevos cargos. Empresa ECASA.
12. PG-2061-09. (2009). Procedimiento general de Dirección de Recursos Humanos. Identificación, validación y certificación de competencias laborales. Empresa ECASA.
13. PG-2061-10. (2009). Procedimiento general de Dirección de Recursos Humanos. Procedimiento para el análisis de los resultados derivados de los estudios de organización del trabajo. Empresa ECASA.
14. Reglamento de Estimulación en CUC. Empresa ECASA, año 2011.
15. Reglamento de Estimulación Moral. Empresa ECASA, año 2011.
16. Reglamento de Pago por Resultados. Empresa ECASA, año 2011.

Sitios Web

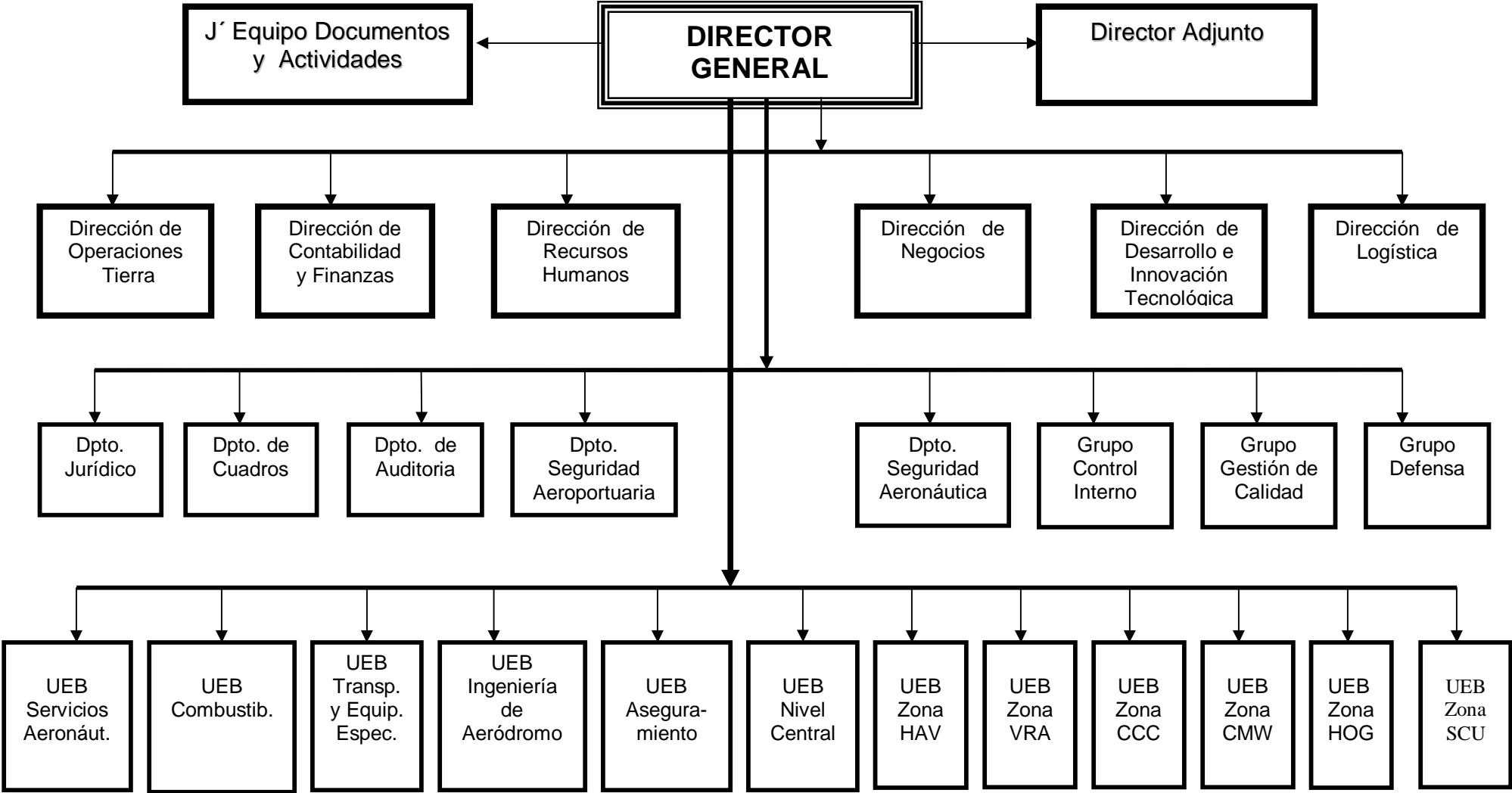
1. Arana W. (2005), "Motivación en la gestión empresarial" en www.gestiopolis.com extraído en septiembre del 2011.
2. Cifuentes A. Y Jorgelina A. (1997), "Empowerment" en www.monografias.com extraído en septiembre del 2011.
3. Cortés A. (1997), "La motivación laboral en una empresa de servicios" en www.monografias.com extraído en noviembre del 2011.

4. De la Torre Y. (1997), "Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy" en www.monografias.com extraído en enero del 2012.
5. Genovese C. (1997), "Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios" en www.monografias.com extraído en enero del 2012.
6. Hirschfeldt M. (2003), "La motivación" en www.oilproduction.net extraído en marzo del 2012.
7. Leonor A. (1997), "Tipos de motivación" en www.monografias.com extraído en marzo del 2012.

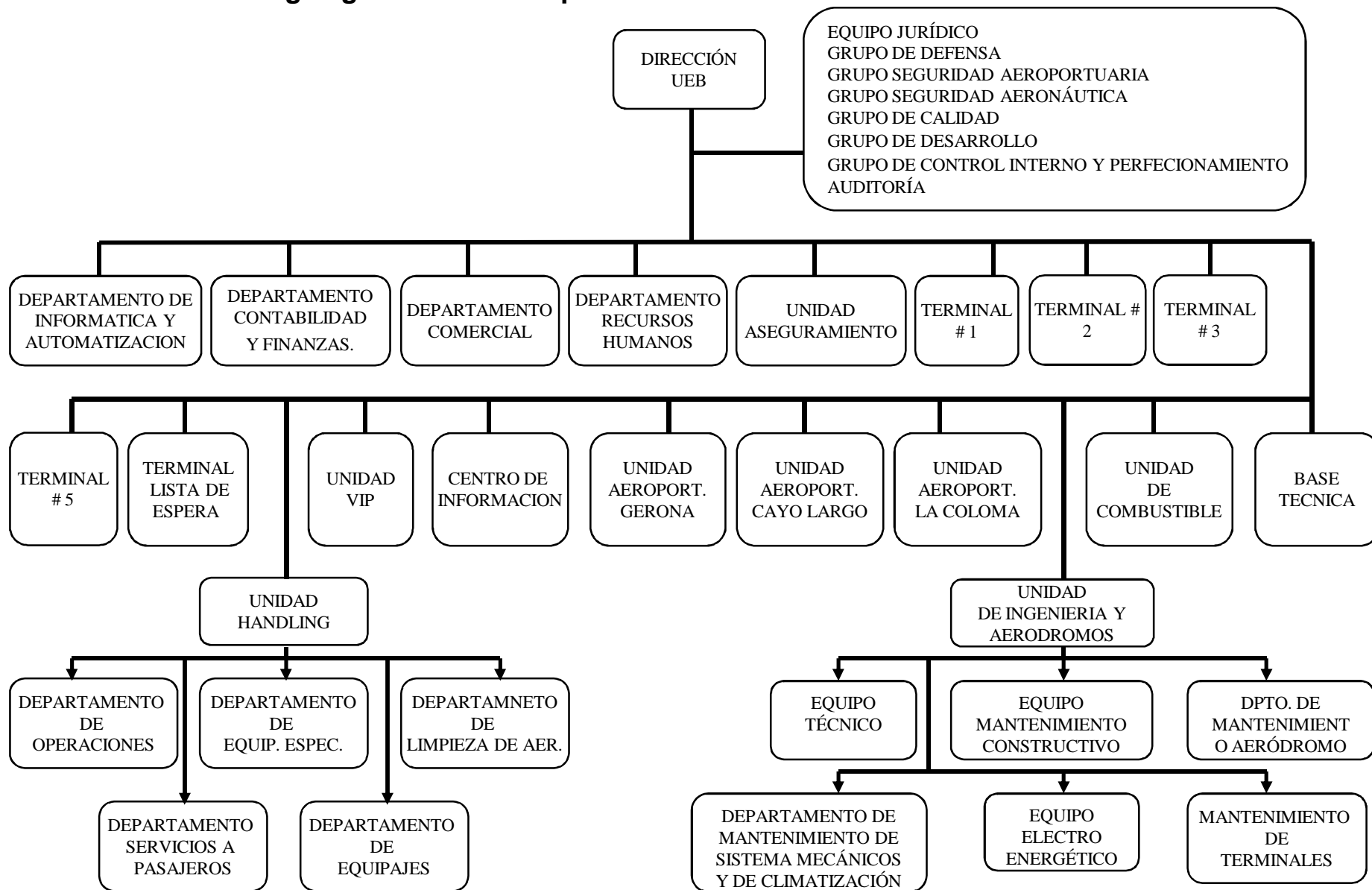
ANEXOS



Anexo 1. Organigrama de la ECASA.



Anexo 2. Organigrama UEB Aeropuerto HAV



COMP	MOV. DE PASAJEROS		Trans	NAC	MOV. DE EQUIPAJE		MOV. DE CARGA		MOV. DE CORREO		MOV. DE AERON.	
	A	D			A	D	A	D	A	D	A	D
AAL	29844	29807	0	0	895734	206985	0	0	0	0	261	261
ACA	24670	24997	0	0	424549	360714	24023	20821	70578	0	337	337
ACE	1	0	0	0	0	0	25000	0	0	0	1	1
AEA	80572	84158	0	0	2127989	1508780	1159353	376331	88219	0	359	359
AEY	3732	3132	2174	0	109656	55116	58687	5989	0	0	43	43
AFL	49145	48952	0	0	696602	870722	179795	171637	8092	9222	230	230
AFR	152089	155439	0	0	3232024	2972278	1958451	598692	220167	6871	384	384
AIJ	12278	10961	0	0	300643	173507	372	2	0	0	146	146
AMX	53872	54326	0	0	1243196	791573	13288	10934	384	0	588	589
ATE	1954	2015	0	0	66317	22107	0	0	0	0	34	35
AZS	0	0	0	0	0	0	2325	10300	0	0	1	1
AZW	152	146	0	0	8280	2846	0	3000	0	0	2	2
BBD	0	0	0	0	0	0	0	5500	0	0	1	1
BER	0	256	0	0	0	1496	0	0	0	0	1	1
BHS	7617	8617	0	0	249474	95681	3519	0	0	0	158	156
BOL	0	0	0	0	0	0	0	96700	0	0	2	2
BPA	40855	40841	19272	0	855392	718103	394542	243289	0	300	318	316
BRS	8	5	0	0	100	0	0	0	0	0	1	1
BSK	12595	10397	0	0	357435	57246	0	0	0	0	119	119
CAY	14714	16003	0	0	733997	277494	6344	2440	578	1002	186	186
CEY	271	119	0	0	2885	2113	0	0	0	0	33	21
CFG	19362	19489	0	0	379443	341752	222128	290794	20640	0	78	78
CJT	0	0	0	0	15676	0	293315	315641	0	0	22	22
CMP	174886	175044	0	0	3743836	2544505	920575	207449	79692	6631	1760	1760
CMV	0	185	0	0	0	3020	0	0	0	0	1	1
COA	1060	823	0	0	29198	6405	0	0	0	0	13	13
CSQ	37	117	0	0	927028	25998	583497	11918	3200	94	573	572
CTM	0	3	0	0	0	0	500	0	0	0	2	2
DAL	7806	6791	0	0	224911	57654	0	0	0	0	73	73
DMJ	0	0	0	0	0	0	0	2500	0	0	1	2
DTA	5387	5868	0	0	220818	136645	5589	17762	2957	565	30	30
EDW	179	179	0	0	2600	2600	0	0	0	0	1	1
EGF	4760	5812	0	0	152069	47971	0	0	0	0	123	123
ETR	620	539	0	0	15156	9431	0	0	0	0	8	8

FAB	69	128	0	0	500	1910	0	0	0	0	2	3
FAC	9	4	0	0	40	0	0	0	0	0	2	1
FAE	8	8	0	0	0	100	0	0	0	0	2	2
FAM	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
FAN	5	5	0	0	82	43	1584	1517	0	0	3	3
FAV	378	349	0	0	28562	7487	14130	13386	9500	0	18	21
FDY	50	0	0	0	148813	985	42907	0	0	0	139	135
FIN	221	0	0	0	3500	0	0	0	0	0	1	1
FWI	3823	3997	0	0	93039	66551	1180	2476	0	0	54	54
GES	9	22	0	0	275	385	0	0	0	0	5	8
GFT	0	0	0	0	930	0	0	0	0	0	1	1
GLO	376	2195	576	574	8265	35214	0	0	0	0	13	13
IBE	80911	85212	0	0	1842018	1499904	1729089	1102263	319018	35625	345	343
ICE	0	0	0	0	0	0	15800	0	0	0	1	1
IRA	52	64	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
JBU	1667	612	0	0	51021	4227	0	0	0	0	17	17
JUD	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
KLM	5054	4487	141	0	106450	84245	33764	7312	55120	0	27	27
LAN	1012	1016	2026	0	16541	16950	21060	0	0	0	36	36
LAU	0	0	0	0	8200	9296	728733	253460	0	0	42	67
LRC	20944	22091	0	0	552702	323382	287928	52984	28631	38	250	252
MGD	0	0	0	0	0	0	3945	4000	0	0	2	2
MON	182	179	0	0	2782	3321	0	0	0	0	2	2
MPH	25539	27989	7486	0	533423	520805	51768	10368	0	0	170	170
NOS	7846	6763	5735	31	150687	120726	10988	0	0	0	62	62
NSE	47	47	0	0	567	889	9	0	0	0	2	2
PLV	199	150	0	0	5630	2846	0	0	0	0	2	2
PRB	0	0	0	0	51765	0	45574	0	0	0	61	59
PSV	23	90	0	0	351	1195	0	0	0	0	5	22
PVT	2016	1515	0	0	31396	18625	209	3600	0	0	307	280
QFA	215	215	0	0	3436	4866	0	0	0	0	1	1
RAV	87	81	0	0	2150	0	0	0	0	0	1	1
RBV	2197	4267	0	0	89024	38828	0	0	0	0	27	27
RPB	3862	3654	0	0	91081	62285	4338	1005	0	0	52	52
SCX	247	99	0	0	6770	1168	0	0	0	0	2	2
SGB	204671	211425	4	0	5883184	1276297	5100	9	0	811	1931	1930
SKZ	0	0	0	0	337033	0	124779	2580	0	0	146	145
SLI	1842	1916	0	0	47628	32226	0	0	0	0	40	40

SLM	30	142	0	0	1577	2536	768	0	0	0	2	2
SUB	0	0	0	0	21774	0	7306	0	0	0	16	17
SWG	2786	2853	0	0	47695	45970	0	0	0	0	24	24
TAE	18153	18350	0	0	542892	174046	0	0	0	1300	157	157
TAI	9199	11358	0	0	278266	100358	82712	14595	4124	170	151	153
TCX	305	266	0	0	3636	5127	0	0	0	0	1	1
THT	198	221	0	0	3369	4170	0	0	0	0	1	1
TNO	2	0	0	0	0	0	4875	0	0	0	1	1
TOM	3286	2892	0	0	60581	55109	0	0	0	0	14	12
TPU	22226	21877	0	0	505126	361171	171945	61194	21434	0	209	209
TSC	2569	3016	0	0	38616	43375	225	0	0	0	20	20
TVS	44	122	0	0	3590	2550	0	0	0	0	1	1
UAL	425	174	0	0	11520	1525	0	0	0	0	4	4
VCV	21222	20183	0	0	502233	330447	6569	0	652	0	269	268
VDA	0	0	0	0	0	0	60000	44741	0	0	4	4
VIP	160	25	0	0	4855	520	0	0	0	0	8	4
VIR	43802	42798	0	0	889327	820668	442519	86622	4747	1158	112	112
VLO	126	119	0	0	1345	1496	0	0	0	0	3	2
WAL	8981	10011	0	0	274437	56582	0	0	0	0	90	90
WHT	68	48	0	0	950	1202	0	0	0	0	2	2
CRN	2676	2880	0	0	81695	57484	67501	450265	9	7502	161	173
CUB	235637	277479	1864	10931	6938744	4519662	676478	725767	17848	36069	2450	2482
CUC	0	0	0	0	31139	4151	2524411	866689	1207	86	159	134
GTV	1457	973	0	0	40437	16211	14856	0	0	0	77	41
YV	110	38	0	0	2192	505	20	0	0	5	20	17
Total	1435516	1499430	39278	11536	37398849	22032363	13034373	6096532	956797	107449	13625	13599

CEY	3	56	0	0	0	850	0	0	0	0	2	14
PSV	341	359	0	0	4762	4918	0	0	0	0	61	48
PVT	35	50	0	0	150	340	0	0	0	0	9	13
VIP	5	4	0	0	150	200	0	0	0	0	1	4
Total	384	469	0	0	5062	6308	0	0	0	0	73	79

CNI	40	7	0	0	1430	60	40	5561	0	0	12	12
CRN	93917	96103	0	140	1165144	1348123	60714	141189	17	363	2124	2176

CUB	105761	106454	0	0	1210323	1442299	204023	289632	23862	5714	1584	1574
FAR	78	0	0	0	1181	0	0	0	0	0	8	4
GTV	10406	5349	0	0	126540	61612	2007	4644	0	0	789	820
YV	25	48	0	0	38	398	0	0	0	0	9	11
Total	210227	207961	0	140	2504656	2852492	266784	441026	23879	6077	4526	4597

Total General	1646127	1707860	39278	11676	39908567	24891163	13301157	6537558	980676	113526	18224	18275
	3353987				64799730		19838715		1094202		36499	
					84638445							

Anexo 4. Guía de Observación.

Guía de observación aplicada a los trabajadores del Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base "José Martí"

1. Aprovechamiento de la jornada laboral				
Conductas observadas	Cantidad de Trabajadores			
	SI	%	No	%
Se encuentra listo para comenzar a trabajar (tomando alguna iniciativa) antes que aborde la aeronave o comiencen las operaciones.				
Durante la jornada laboral realiza alguna interrupción.				
Gestiona con agilidad cualquier problema que se presente en su vuelo.				
Cuando no hay operaciones organiza el área o hace alguna otra acción en función del trabajo.				
Cuando alguien le origina conversación, es breve en el dialogo y no descuida sus funciones.				

2. Organización del trabajo.				
Conductas observadas	Cantidad de Trabajadores			
	SI	%	No	%
Al llegar el trabajador se pone en función del trabajo (revisa el operacional correspondiente a su turno de trabajo, pregunta, conoce o verifica la posición de trabajo que le corresponde).				
Al comenzar ó culminar las operaciones deja organizado el local de descanso.				
Al concluir las operaciones realiza otras acciones en función del trabajo.				

3. Comunicación, ética y profesionalidad.				
Conductas observadas	Cantidad de Trabajadores			
	SI	%	No	%
El trabajador usa correctamente la ropa de trabajo y medios de protección establecidos				
El trabajador cuando llega al departamento saluda a su jefe inmediato u otro jefe intermedio.				
El trabajador al culminar las operaciones o su turno de trabajo se despide de su jefe inmediato u otro jefe intermedio.				
Manipula correctamente los equipajes y bultos en las aeronaves o esteras de llegada y salida				

Anexo 5.

Guía de Entrevistas.

Guía de entrevista aplicada a los trabajadores del Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base "José Martí"	
1	¿Cómo te sientes trabajando en el departamento?
2	¿Qué fue lo que te motivó a ingresar en el departamento?
3	¿Han sido cumplidas tus expectativas?
4	Al Ingresar a la entidad, recibiste algún tipo de preparación para llevar a cabo tu trabajo. ¿Cuál?
5	¿A que le atribuyes que en tu departamento exista fluctuación real y potencial de personal hacia otros departamentos o fuera de la entidad?
6	¿Sabes cuál es la importancia de tu trabajo?
7	¿Consideras importante las funciones del trabajo que realizas?
8	¿Sientes que eres estimulado por los resultados de tu trabajo?
9	¿Cuáles consideras que son los problemas que más afectan el funcionamiento de tu departamento?
10	¿Cuáles son las insatisfacciones que tienes, relacionadas con el trabajo?

Anexo 6 - Cuestionario 1

Universidad de La Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Inventario de Estilos Motivacionales

Indicaciones: Cada pregunta consiste en una oración incompleta y tres frases posibles que completan la oración. Usted va a darle puntos a cada frase como sigue:

Déle a la frase un **3**, si **caracteriza mejor** su estilo de dirección o sus creencias; un **2**, si **la frase es la próxima mejor**; y un **1**, si **la frase es la que menos le gusta**. Asegúrese de darle puntos a las tres frases --sin empates. Coloque sus puntos en las columnas marcadas "Su puntuación". No hay respuestas correctas, ni incorrectas. Valore según Ud. piensa, o actúa realmente, y no como ud. quisiera, o piense que sea mejor.

S i t u a c i o n e s	Su Puntuación	A	B	C
1- Al establecer metas de ejecución a otros yo:		1		
a- Confío en que mi personal establezca su propio ritmo				
b- Trato de alentar metas que desafían y tensionan				
c- dejo pocas dudas de lo que yo espero				
2- Cuando las personas vienen a mí con problemas personales, yo:				
a- Trato de actuar como una caja sonora, los dejo agarrar el problema, después los ayudo a explorar alternativas				
b- Trato de arreglar las cosas, si puedo; si no puedo, permanezco fuera de tales problemas				
c- Trato de actuar como un buen amigo				
3- Al asignar trabajo yo:				
a- Le pregunto a las personas cuáles son sus preferencias y busco una buena correspondencia				
b- Confío en mi propio juicio y entonces les digo a los individuos involucrados lo que se espera de ellos				

c- Trato de que las personas experimenten con nuevas áreas y proporciono el apoyo necesario, mientras aprenden				
4- Cuando la disciplina es necesaria, yo:				
a-Trato de asegurarme de que la persona se percate de que no es nada personal				
b- Trato de estimular al individuo a desarrollar formas para evitar la necesidad de acciones disciplinarias futuras				
c- Dejo que el individuo sepa lo disgustado que estoy y lo que toleraré y no toleraré en el futuro				
5- El clima de trabajo que busco crear enfatiza:				
a- Estimular el entusiasmo hacia el logro de metas				
b- Sentimiento y apoyo				
c- Que a las personas no se les pida más de lo que yo puedo hacer				
6- Para desarrollar el potencial de los empleados yo:				
a- Doy aliento y ayudo a las personas a eliminar las barreras a la experimentación				
b- Trato de crear un clima amistoso y de apoyo				
c- Pienso que tengo que ser realista y que algunas personas no pueden desarrollar más				
7- Creo que un buen jefe debe promover valores que:				
a- Enfaticen el cuidado y la confianza entre los subordinados				
b- Sirvan para hacer a otros más fuertes, tanto individual como colectivamente				
c- Coloque las metas organizacionales por delante de cualquier necesidad o deseos individuales				
8- Cuando discuto asignaciones de trabajo yo:				
a- Me aseguro que ellos comprendan cómo encaja su parte, en el cuadro completo				
b- Trato de ser receptivo a sus sentimientos y atiendo sus preocupaciones				
c- Trato de ser tan preciso como pueda, de modo que no haya ninguna excusa para no hacer lo que les he dicho				

9- Como jefe, yo me esfuerzo por: a- Ser un ejemplo que todos sigan b- Contribuir a la organización ayudando a mis subordinados a ganar un sentido de propósito y poder personal c- Ser valorado por otros como alguien con quien se puede contar para apoyo y comprensión				
10- Como jefe yo: a- Quiero “caerle” bien a las personas b- Me entusiasmo demasiado y termino atropellando a algunas personas c- Trato de crear entusiasmo para metas de alto rendimiento				
11- Un buen líder: a- Mantiene un control estrecho y observa regularmente a los subordinados b- Busca ayudar a otros a que se sientan con control y poder c- Promueve la armonía y la confianza entre los subordinados				
12- Como líder yo: a- Busco la lealtad de mis seguidores b- Busco la amistad y comprensión de mis seguidores c- Busco ayudar a mis seguidores a hacer lo mejor que ellos puedan				
13- Las evaluaciones del desempeño deben: a- No dañar de ningún modo la autoestima de las personas b- Aclarar lo que la persona tiene que hacer c- Lograr que el individuo asuma responsabilidad personal para dar un pequeño paso hacia el mejoramiento				
14- Cuando delega, un jefe debe: a- Observar regularmente, para asegurar que el				

individuo sigue el camino indicado				
b- Tratar de asegurar, cada vez que sea posible, que los individuos se desarrollen y crezcan de la experiencia				
c- Tratar de asegurar que nadie se sienta manipulado para que, simplemente, haga más trabajo				
15- Cuando los subordinados fallan en responder, después que yo he discutido con ellos la necesidad de actuar mejor, estoy inclinado a:				
a- Ignorarlo, si es posible, suponiendo que se sienten mal y que la próxima vez tratarán con más fuerza				
b- Citarlos sobre ello y demandar una explicación				
c- Ver lo que podamos aprender del fallo, para minimizar su repetición				
Totales por columnas				

Puntuación

Indicaciones: Traslade los puntos de la primera columna directamente a las columnas A, B ó C, marcadas al lado de cada expresión.

Después, totalice los puntos en cada columna. El gráfico de barras que aparece abajo puede expresarse como un perfil de su estilo motivacional. Para hacerlo, sombree el área en cada barra de modo que se corresponda con el total de la columna.

Por ejemplo, si su total para la columna A es 38, entonces usted sombrearía el área en la barra hasta el 38 (Tendrá que aproximar la ubicación de su puntuación si no aparece impresa en la barra). Los percentiles al lado de la columna de la izquierda le proporcionan una forma de compararse con otros directores que hayan completado el inventario. Por ejemplo, una puntuación de 42 en la Columna A significa que cerca del 80% de todos los jefes clasificaron más abajo que usted en esta dimensión y cerca del 20% clasificaron más alto que usted.

Columna A	Columna B	Columna C
95% 44	35	34
80% 42	30	31
65% 40	28	29
50% 38	25	26
35% 36	23	24
20% 33	21	22
5% 26	18	19
CLIMA DE ORIGEN	CLIMA COMPROMETIDO	CLIMA AMISTOSO

Interpretaciones

Los jefes varían mucho en el tipo de clima motivacional que sus acciones tienden a crear. Generalmente, sin embargo, estas acciones contribuyen a uno de estos tres climas:

1. Un clima que tiende a crear "orígenes", medido por la Columna A.
2. Un clima que tiende a crear "comprometidos", medido por la Columna B.
3. Un clima que tiende a enfatizar las "relaciones amistosas", medido por la Columna C.

Mientras más alta sea su puntuación en cada una de estas dimensiones, mayor será la tendencia en usted en crear el clima descrito. Aquí está una descripción más completa de cada uno de estos climas:

A Crea un clima de "origen": La tendencia de sus prácticas y creencias de dirección es crear un clima motivacional que refuerza el desarrollo de orígenes. Esto es, las personas se sienten en control de lo que lo rodea, se sienten energizados personalmente, sienten que pueden tener impacto en su entorno, están elevados y hechos más poderosos por las acciones de usted.

B Crea un clima de "compromiso": La tendencia de sus prácticas y creencias de dirección es crear un clima motivacional que hace que otros se sientan "comprometidos". Esto es, las personas se sienten constreñidos por reglas y procedimientos, sienten que tienen poco

control sobre su destino organizacional, sienten que no están progresando o desarrollándose en sus trabajos, confían en el jefe para que les diga qué hacer y cuando hacerlo.

C Crea un clima "amistoso": La tendencia de sus prácticas y creencias de dirección es crear un clima motivacional que enfatiza la amistad y la bondad entre superior y subordinado como la meta primera inclusive si ello significa que las metas organizacionales serán sacrificadas o pasadas a un segundo plano. La razón de este clima es el deseo del jefe de ser acogedor y ofrecer confianza.

Por supuesto, la pregunta principal es, "¿Qué clima es el más efectivo?" Las investigaciones sobre motivación de empleados sugieren que el clima de "origen" es el que los jefes se esfuerzan por crear, cada vez que es posible. Claramente, la extensión en que sus acciones trabajen en contra de la creación de tal clima- y de este modo producir un clima excesivo de compromiso- menos efectivo será en la motivación de otros.

Más aún, aunque tener un clima amistoso es con frecuencia deseable, tal clima puede ser disfuncional si el jefe pone mayor énfasis en ser bien acogido, que en hacer que los subordinados hagan su mejor esfuerzo. De aquí que el perfil motivacional ideal sería una alta puntuación en la creación de un clima de origen, una baja puntuación en crear un clima de compromiso y de una baja a moderada puntuación en crear un clima amistoso.

Anexo 7 - Cuestionario 2

Cuestionario de Filosofía de Dirección

Objetivo: El propósito de este ejercicio es el de ayudarle a comprender su filosofía de dirección. Al terminar el análisis, usted habrá identificado cuáles son sus concepciones básicas acerca de sus subordinados, la fuerza con que sostiene estas concepciones y adquirirá elementos para comprender las consecuencias de esas concepciones.

Las actitudes y comportamiento de los ejecutivos hacia sus subordinados varían mucho. Estas actitudes y comportamiento están basados en las suposiciones que los ejecutivos mantienen acerca de las personas en general, hacia los empleados de una institución en particular y el papel que le atribuyen a la dirección.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las expresiones siguientes y decida cuán fuertemente usted está de acuerdo o en desacuerdo con ellas, como se señala en la escala que aparece abajo. Anote el número de su respuesta en el espacio previsto a la derecha de cada expresión.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Fuertemente</i> en desacuerdo	<i>En</i> desacuerdo	<i>Ligeramente</i> en desacuerdo	<i>Ni de acuerdo</i> ni en desacuerdo	<i>Ligeramente</i> de acuerdo	<i>De</i> acuerdo	<i>Fuertemente</i> acuerdo

1. Los trabajadores deben ser involucrados en el establecimiento de sus metas.	
2. Los trabajadores necesitan algo más que dinero suficiente y un puesto seguro.	
3. La mayoría de las personas se resisten al cambio.	
4. Los jefes más bien deben guiar que controlar.	
5. A la mayoría de las personas no les gusta trabajar.	
6. La persona promedio es engañada fácilmente.	
7. Los grupos de trabajadores significan problemas para la organización.	
8. Las personas disfrutan tener más variedad en su trabajo.	
9. Los jefes deben tratar de lograr armonía en sus departamentos a todo costo.	
10. La organización debe proporcionar a sus trabajadores la oportunidad de ganar Confianza en sí mismos y realizar sus potencialidades.	
11. Al trabajador promedio no le importan las necesidades o metas de la organización.	
12. Las personas disfrutan ser creativas.	
13. Buenos salarios, condiciones de trabajo, beneficios marginales y empleo estable son suficientes para satisfacer a la mayoría de las personas.	
14. Al trabajador promedio no le gusta la responsabilidad.	
15. Las personas necesitan tener un sentido de logro y competencia.	
16. Los trabajadores pueden aprender a dirigir sus propias actividades.	

17. Mientras menos tareas requieran los trabajos de los trabajadores, más productivos serán.	
18. Es responsabilidad de la dirección desarrollar la capacidad de un trabajador para responsabilizarlo.	
19. Los trabajadores son básicamente infantiles y deben ser tratados de esa forma.	
20. Los grupos son un resultado del crecimiento natural y positivo de la interacción humana.	
21. Los jefes deben establecer metas a sus subordinados.	
22. Los jefes deben supervisar estrechamente el comportamiento de sus subordinados.	
23. Las personas tratan de incrementar sus conocimientos.	
24. La mayoría de las personas no trabajan más duro de lo que tienen que hacerlo.	
25. Reconocimiento y apreciación pueden hacer que los trabajadores trabajen más duro que por dinero.	
26. La filosofía, la política y la práctica de la dirección pueden influir sobre la productividad de los trabajadores.	
27. Los trabajadores son adultos capaces de auto-dirigirse y auto-controlarse.	
28. Los subordinados son más "fáciles" cuando no tienen que pensar en sus trabajos.	
29. Las personas no son naturalmente pasivas.	
30. Los grupos tienden a hacer que las personas sean más resistentes, antagónicas y no cooperativas.	
31. Las personas quieren desarrollar sus talentos y capacidades a su más alto grado.	
32. Los trabajadores necesitan ser dirigidos y controlados.	
33. Los trabajadores pueden ser motivados para trabajar en el mejor interés de la organización	
34. Los jefes deben crear las oportunidades para que sus subordinados se percaten de todo su potencial.	
35. La mayoría de las personas tiene muy poca ambición.	
36. Una responsabilidad principal de la dirección es lograr que los subordinados acepten la dirección.	
37. Los directores deben luchar por ayudar a los subordinados a que sepan autodirigirse.	
38. Cuando los trabajadores son improductivos es porque son básicamente haraganes.	
39. Frecuentemente los grupos pueden ser más efectivos que los individuos en la realización de las tareas organizacionales.	
40. La mayoría de los trabajadores quieren que se les diga lo que tienen que hacer.	
41. Las personas aprenderán las cosas sólo si son forzadas a ello.	
42. En general a las personas les preocupa hacer bien sus trabajos.	
43. Los trabajadores necesitan independencia.	
44. Los trabajadores están motivados primariamente por el dinero.	

45. Los jefes deben ejercer un control riguroso sobre sus departamentos.	
46. Las personas disfrutan al asumir responsabilidades.	
47. Los jefes deben tratar de evitar la formación de grupos “cerrados”, cohesivos, de trabajadores.	
48. Los trabajadores deben tener voz en las decisiones que los afectan.	

(Traducido y adaptado de “Developing Managerial Skills in Organizational Behavior. Exercises, Cases and Readings” L. A. Mainiero; C. L. Tromley. Prentice Hall, Toronto, 1989.)

Calificación

Instrucciones: Transfiera cada una de sus respuestas del cuestionario a la clave de puntuación ubicada abajo. Los números que aparecen en cada línea se corresponden con los que aparecen al lado de cada expresión en el cuestionario. Por ejemplo, si usted contestó 6 en la expresión 3, usted pondría un 6 en la primera línea de la columna 2. Cuando usted complete la clave de puntuación, sume todos los puntos en las columnas 1 y 2. Después, reste el total de la columna 2, del total de la columna 1. Coloque una X, en la escala que se ofrece, correspondiente a esa puntuación.

Columna 1

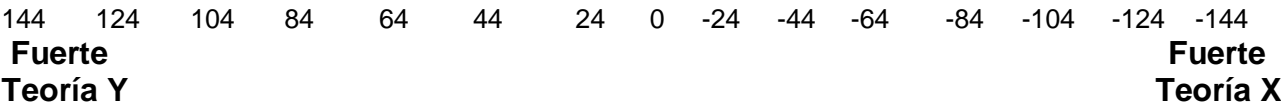
1	
2	
4	
8	
10	
12	
15	
16	
18	
20	
23	
25	
26	
27	
29	
31	
33	
34	
37	
39	
42	
43	
46	
48	

Columna 2

3	
5	
6	
7	
9	
11	
13	
14	
17	
19	
21	
22	
24	
28	
30	
32	
35	
36	
38	
40	
41	
44	
45	
47	

1 - 2

TOTALES



Anexo 7 - Cuestionario 2

Cuestionario de Filosofía de Dirección

Objetivo: El propósito de este ejercicio es el de ayudarle a comprender su filosofía de dirección. Al terminar el análisis, usted habrá identificado cuáles son sus concepciones básicas acerca de sus subordinados, la fuerza con que sostiene estas concepciones y adquirirá elementos para comprender las consecuencias de esas concepciones.

Las actitudes y comportamiento de los ejecutivos hacia sus subordinados varían mucho. Estas actitudes y comportamiento están basados en las suposiciones que los ejecutivos mantienen acerca de las personas en general, hacia los empleados de una institución en particular y el papel que le atribuyen a la dirección.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las expresiones siguientes y decida cuán fuertemente usted está de acuerdo o en desacuerdo con ellas, como se señala en la escala que aparece abajo. Anote el número de su respuesta en el espacio previsto a la derecha de cada expresión.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Fuertemente</i> en desacuerdo	<i>En</i> desacuerdo	<i>Ligeramente</i> en desacuerdo	<i>Ni de acuerdo</i> ni en desacuerdo	<i>Ligeramente</i> de acuerdo	<i>De</i> acuerdo	<i>Fuertemente</i> acuerdo

1. Los trabajadores deben ser involucrados en el establecimiento de sus metas.	
2. Los trabajadores necesitan algo más que dinero suficiente y un puesto seguro.	
3. La mayoría de las personas se resisten al cambio.	
4. Los jefes más bien deben guiar que controlar.	
5. A la mayoría de las personas no les gusta trabajar.	
6. La persona promedio es engañada fácilmente.	
7. Los grupos de trabajadores significan problemas para la organización.	
8. Las personas disfrutan tener más variedad en su trabajo.	
9. Los jefes deben tratar de lograr armonía en sus departamentos a todo costo.	
10. La organización debe proporcionar a sus trabajadores la oportunidad de ganar Confianza en sí mismos y realizar sus potencialidades.	
11. Al trabajador promedio no le importan las necesidades o metas de la organización.	
12. Las personas disfrutan ser creativas.	
13. Buenos salarios, condiciones de trabajo, beneficios marginales y empleo estable son suficientes para satisfacer a la mayoría de las personas.	
14. Al trabajador promedio no le gusta la responsabilidad.	
15. Las personas necesitan tener un sentido de logro y competencia.	
16. Los trabajadores pueden aprender a dirigir sus propias actividades.	

17. Mientras menos tareas requieran los trabajos de los trabajadores, más productivos serán.	
18. Es responsabilidad de la dirección desarrollar la capacidad de un trabajador para responsabilizarlo.	
19. Los trabajadores son básicamente infantiles y deben ser tratados de esa forma.	
20. Los grupos son un resultado del crecimiento natural y positivo de la interacción humana.	
21. Los jefes deben establecer metas a sus subordinados.	
22. Los jefes deben supervisar estrechamente el comportamiento de sus subordinados.	
23. Las personas tratan de incrementar sus conocimientos.	
24. La mayoría de las personas no trabajan más duro de lo que tienen que hacerlo.	
25. Reconocimiento y apreciación pueden hacer que los trabajadores trabajen más duro que por dinero.	
26. La filosofía, la política y la práctica de la dirección pueden influir sobre la productividad de los trabajadores.	
27. Los trabajadores son adultos capaces de auto-dirigirse y auto-controlarse.	
28. Los subordinados son más "fáciles" cuando no tienen que pensar en sus trabajos.	
29. Las personas no son naturalmente pasivas.	
30. Los grupos tienden a hacer que las personas sean más resistentes, antagónicas y no cooperativas.	
31. Las personas quieren desarrollar sus talentos y capacidades a su más alto grado.	
32. Los trabajadores necesitan ser dirigidos y controlados.	
33. Los trabajadores pueden ser motivados para trabajar en el mejor interés de la organización	
34. Los jefes deben crear las oportunidades para que sus subordinados se percaten de todo su potencial.	
35. La mayoría de las personas tiene muy poca ambición.	
36. Una responsabilidad principal de la dirección es lograr que los subordinados acepten la dirección.	
37. Los directores deben luchar por ayudar a los subordinados a que sepan autodirigirse.	
38. Cuando los trabajadores son improductivos es porque son básicamente haraganes.	
39. Frecuentemente los grupos pueden ser más efectivos que los individuos en la realización de las tareas organizacionales.	
40. La mayoría de los trabajadores quieren que se les diga lo que tienen que hacer.	
41. Las personas aprenderán las cosas sólo si son forzadas a ello.	
42. En general a las personas les preocupa hacer bien sus trabajos.	
43. Los trabajadores necesitan independencia.	
44. Los trabajadores están motivados primariamente por el dinero.	

45. Los jefes deben ejercer un control riguroso sobre sus departamentos.	
46. Las personas disfrutan al asumir responsabilidades.	
47. Los jefes deben tratar de evitar la formación de grupos “cerrados”, cohesivos, de trabajadores.	
48. Los trabajadores deben tener voz en las decisiones que los afectan.	

(Traducido y adaptado de “Developing Managerial Skills in Organizational Behavior. Exercises, Cases and Readings” L. A. Mainiero; C. L. Tromley. Prentice Hall, Toronto, 1989.)

Calificación

Instrucciones: Transfiera cada una de sus respuestas del cuestionario a la clave de puntuación ubicada abajo. Los números que aparecen en cada línea se corresponden con los que aparecen al lado de cada expresión en el cuestionario. Por ejemplo, si usted contestó 6 en la expresión 3, usted pondría un 6 en la primera línea de la columna 2. Cuando usted complete la clave de puntuación, sume todos los puntos en las columnas 1 y 2. Después, reste el total de la columna 2, del total de la columna 1. Coloque una X, en la escala que se ofrece, correspondiente a esa puntuación.

Columna 1

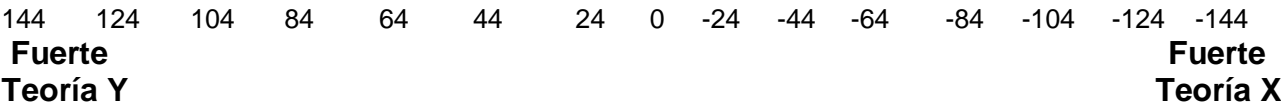
1	
2	
4	
8	
10	
12	
15	
16	
18	
20	
23	
25	
26	
27	
29	
31	
33	
34	
37	
39	
42	
43	
46	
48	

Columna 2

3	
5	
6	
7	
9	
11	
13	
14	
17	
19	
21	
22	
24	
28	
30	
32	
35	
36	
38	
40	
41	
44	
45	
47	

1 - 2

TOTALES



Anexo 8 - Cuestionario 3

Universidad de La Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Ejercicio: ¿Qué lo motiva a Ud.?

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar o sentir. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia laboral pasada.

AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO			TOTALMENTE DE ACUERDO	
	1	2	3	4	5
1- Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento anterior en el trabajo.					
2- Me gusta la competencia y ganar					
3- Con frecuencia, me encuentro hablando, con las personas que me rodean, de situaciones no laborales.					
4- Me gustan los retos difíciles.					
5- Me gusta tener el mando de las cosas.					
6- Me gusta agradecerle a los demás					
7- Me gusta saber cómo he avanzado cuando termino mis actividades					
8- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.					
9- Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo					
10- Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11- Me gusta influir en los demás, para que hagan lo que deseo.					
12- Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13- Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14- Con frecuencia, me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.					
15- Me gusta más trabajar con otras personas que solo.					

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Hoja de Respuesta

La numeración que aparecen a continuación identifican cada afirmación, coloque al lado de cada número su respuesta circula en ella y posteriormente sume todas las respuestas por columna.

Motivación de logros	Motivación de poder	Motivación de afiliación
1-	2-	3-
4-	5-	6-
7-	8-	9-
10-	11-	12-
13-	14-	15-
Total de Puntos		

(Anexo 9 - Cuestionario 4)

Universidad de La Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Lea cuidadosamente las proposiciones que se exponen a continuación y conteste de la forma más objetiva posible:

- A. Señale 3 factores específicos que lo motivarían a Ud. a desempeñarse en su trabajo con una mayor eficiencia y efectividad

1 _____

2 _____

3 _____

- B. **Ahora** clasifique esos 3 factores por orden de importancia del más alto(1) al más bajo (3).

1 _____

2 _____

3 _____

© Elaborado por: MsC. María Teresa Agüero Torres
CETED - UH

Anexo 10 - Cuestionario 5

Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Test para Identificar Preferencias en la Motivación.
¿Cuáles necesidades son más importantes para usted?

Instrucciones:

Evalúe sus respuestas para cada una de las proposiciones que aparecen a continuación. La forma de responder será la siguiente: La respuesta que es más importante o más verdadera para usted, debe recibir 5 puntos, la que sigue en orden de importancia 4 puntos, la otra 3 puntos, después 2 puntos y la menos importante o menos cierta para usted, 1 punto.

Ejemplo: El trabajo que más me gusta, involucra:

- A 4 Trabajar solo.
- B 3 Una parte del tiempo que se pasa con otras personas y otro tiempo que se pasa solo.
- C 2 Formular discursos.
- D 1 Discutir con otras personas.
- E 5 Trabajar en exteriores.

1.-De forma general, lo más importante para mí sobre un puesto de trabajo, es que:

- A___ El sueldo sea suficiente para satisfacer mis necesidades.
- B___ Me proporcione la oportunidad de compañerismo y buenas relaciones humanas.
- C___ Sea un puesto seguro con buenos beneficios para el trabajador.
- D___ Me conceda libertad y la oportunidad de expresarme.
- E___ Exista la oportunidad para ascender, basada en los méritos.

2.- Si yo fuera a renunciar a un puesto de trabajo, probablemente sería porque:

- A___ Se trataba de un puesto peligroso como: trabajar con un equipo inadecuado o malos procedimientos de seguridad.
- B___ Era un puesto con inestabilidad, sujeto a variaciones por los cambios en la empresa.
- C___ Era un puesto que la gente no aceptaba.
- D___ Era un puesto para una sola persona, que proporcionaba poca oportunidad para el análisis e interacción con otros.
- E___ El trabajo a realizar, carecía de un significado para mí.

3.- Para mí, las recompensas más importantes en el trabajo son las que provienen:

- A___ Del trabajo mismo, como: asignaciones de trabajos importantes y desafiantes.
- B___ De satisfacer las razones básicas por las que trabaja la gente: buen sueldo, buenos estímulos materiales u otras necesidades económicas.

- C____ De beneficios adicionales como son: Buenas condiciones de trabajo, planes garantizados para las vacaciones, seguridad del transporte, etc.
- D____ De que reflejen mi habilidad, como reconocimiento del trabajo que desempeño y saber que soy uno de los mejores en mi empresa o profesión.
- E____ De los aspectos humanos del trabajo; esto es, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso de un equipo.

4.- Mi moral sufriría más en un trabajo donde:

- A____ El futuro fuera imprevisible.
- B____ Otros trabajadores reciban reconocimientos cuando yo no los recibiera.
- C____ Mis compañeros carecieran de una actitud amistosa o fueran rencorosos.
- D____ Me sintiera ahogado e incapaz de crecer profesionalmente.
- E____ El ambiente del trabajo fuera malo: sin aire acondicionado, mala alimentación, Insuficiente espacio e iluminación, instalaciones sanitarias inadecuadas.

5.- Al decidir si debo aceptar o no, una promoción, estaría más preocupado porque:

- A____ El puesto fuera fuente de reconocimiento y otros lo vieran con respeto.
- B____ El nuevo puesto no significara correr un riesgo y pudiera perder más que lo que ganara.
- C____ La recompensa económica fuera satisfactoria.
- D____ Me agradaran las personas con las que trabajaría y que pudiéramos congeniar.
- E____ Pudiera explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más creativo.

6.- La clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en mí, es aquel donde:

- A____ Hay un espíritu de familia entre los empleados y donde compartimos los buenos momentos.
- B____ Las condiciones de trabajo como son: equipo de oficinas, materiales y entorno básico están garantizadas.
- C____ La administración es comprensiva y considera los problemas personales del trabajador.
- D____ Puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de mis valores.
- E____ Hay reconocimiento por los logros.

7.- Consideraría cambiar de trabajo, si mi puesto actual:

- A____ No ofrece seguridad y beneficios adicionales.
- B____ No proporciona una oportunidad para aprender y crecer profesionalmente.
- C____ No proporciona el reconocimiento de mi desempeño.

D____ No permite contactos personales cercanos.

E____ No proporciona recompensas económicas.

8.- La situación laboral que me ocasionaría mayor estrés sería:

A____ Tener un fuerte desacuerdo con mis compañeros.

B____ Trabajar en un ambiente inseguro.

C____ Tener un supervisor imprevisible.

D____ No poder expresarme.

E____ El que no se me aprecie por la calidad de mi trabajo.

9.- Aceptaría un nuevo puesto de trabajo, si:

A____ El puesto fuera un reto a mi potencial profesional.

B____ El nuevo puesto ofreciera mejor sueldo y entorno físico.

C____ El nuevo puesto ofreciera beneficios adicionales a largo plazo.

D____ El puesto fuera respetado por otros en mi empresa.

E____ Fueran posibles las buenas relaciones con mis compañeros y jefes.

10.- Trabajaría tiempo extra, si:

A____ El trabajo fuera retador.

B____ Necesitara un ingreso económico adicional.

C____ Mis compañeros también tuvieran trabajo con tiempo extra.

D____ Debo hacerlo para conservar mi puesto.

E____ La empresa reconoce mi contribución.

Anote los valores que dio a las letras (A, B, C, D y E) en cada proposición en los espacios provistos en la clave para las calificaciones. Fíjese que las letras no ocupan siempre el mismo lugar en cada proposición. Luego, sume las columnas y obtenga la calificación total de cada nivel de motivación.

Clave para Calificación

	A	C	B	E	D
Pregunta 1					
Pregunta 2	A	B	D	C	E
	B	C	E	D	A

Pregunta 3					
Pregunta 4	E	A	C	B	D
Pregunta 5	C	B	D	A	E
Pregunta 6	B	C	A	E	D
Pregunta 7	E	A	D	C	B
Pregunta 8	B	C	A	E	D
Pregunta 9	B	C	E	D	A
Pregunta 10	B	D	C	E	A
Calificación Total					
	I	II	III	IV	V
	NIVELES DE MOTIVACIÓN				

Los cinco niveles de motivación son como siguen:

Nivel I Necesidades fisiológicas

Nivel II Necesidades de seguridad

Nivel III Necesidades sociales

Nivel IV Necesidades de autoestima

Nivel V Necesidades de auto-realización

Interpretación de los resultados:

Aquellos niveles que recibieron las calificaciones más altas son las necesidades más importantes que usted identificó en su trabajo. Los niveles con calificaciones más bajas muestran aquellas necesidades que han quedado relativamente bien satisfechas o que usted no priorizó en este momento.

Tomado de S. Robbins. Administración. 1996.

Adaptado por: MSc. Ma. Teresa Agüero Torres

Anexo 11 - Cuestionario 6

Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Encuesta

En su centro de trabajo existen un conjunto de factores, condiciones y posibilidades que de una manera u otra influyen en su motivación hacia el trabajo y que se han recogido en este cuestionario, el cual es anónimo y en dependencia de la honestidad con que usted responda el mismo, colaborará con el perfeccionamiento de su organización.

¿Que lo motiva a usted?

Para cada una de las siguientes declaraciones. Marque con una X la columna que describa mejor la intensidad en que usted se motiva. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual.

MUCHO REGULAR POCO NADA ORDEN DE
IMPORTANCIA

1. El contenido del trabajo. (Me gusta hacer lo que hago)					
2. Las condiciones del centro.(Higiene, belleza, tranquilidad, agradable).					
El reconocimiento social de mi trabajo					
Me gusta ser competente en mi trabajo.					
Posibilidad de tener una estimulación económica					
El aseo personal (.La jaba)					
Las relaciones con mis compañeros de trabajo					
Las posibilidades de desarrollo profesional					
El placer de darle un buen servicio al cliente.					
La calidad de la comida del comedor					
La posibilidad de ser creativo en mi trabajo.					
Las relaciones con mis superiores.					
3. Poder participar en las decisiones y solución de los problemas					
El salario.					

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel escolar: _____

Ocupación: _____

Anexo 12 - Cuestionario 7

Universidad de La Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Encuesta

No	Pregunta	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.							
2	Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.							
3	Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.							
4	En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.							
5	Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.							
6	Encuentro AYUDA para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.							
7	Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.							
8	La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.							
9	Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.							
10	En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.							
11	Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.							
12	Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.							
13	Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.							
14	Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.							
15	Conozco lo que mis jefes esperan de mí							
16	Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.							
17	Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.							
18	He pensado permanecer en mi centro de trabajo							
19	Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.							
20	Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.							

Anexo 13 - Cuestionario 8

Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Encuesta

Marque con una X en que medida usted, siente, conoce o realiza las afirmaciones que aparecen a continuación. El cero significa la menor medida y el 9 la mayor. Esta encuesta es anónima, en dependencia de la honestidad de sus respuestas los resultados de la misma serán de gran utilidad para nuestro trabajo y para el perfeccionamiento de su organización.

MUCHAS GRACIAS

NINGUNA ALGUNA GRAN

	EN QUE MEDIDA USTED	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización										
2	siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales										
3	siente que es útil en el desempeño de sus funciones										
4	siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización										
5	siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos										
6	siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización										
7	conoce los objetivos a mediano plazo(un año)de su área de actividad en la organización										
8	percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted										
9	reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe										
10	decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta										
11	siente que confían en el desempeño de sus funciones										
12	considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones										
13	conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización										
14	siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta										
15	participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza										
16	siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades										
17	se siente bien trabajando con los miembros de su grupo..										

NINGUNA ALGUNA GRAN

	EN QUE MEDIDA USTED	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	siente que delegan en usted tareas de importancia										
19	nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones										
20	se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente										
21	siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades										
22	siente que es tensa la relación entre usted y su jefe										
23	considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras										
24	considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla										
25	siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones										
26	considera que su jefe es capaz										
27	siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó										
28	siente que su jefe es un líder										
29	considera que los objetivos planteados para usted son realizables										
30	Cambiaría de empleo, si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.										

Sexo: _____

Edad: _____

Nivel escolar: _____

Ocupación: _____

Área de trabajo: _____

APÉNDICE



Apéndice 1.

Guía de observación aplicada a los trabajadores del Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base "José Martí"

1. Aprovechamiento de la jornada laboral				
Conductas observadas	Cantidad de Trabajadores			
	SI	%	No	%
Se encuentra listo para comenzar a trabajar (tomando alguna iniciativa) antes que aborde la aeronave o comiencen las operaciones.	16	25	49	75
Durante la jornada laboral realiza alguna interrupción.	57	88	8	12,3
Gestiona con agilidad cualquier problema que se presente en su vuelo.	14	21,5	51	78,5
Cuando no hay operaciones organiza el área o hace alguna otra acción en función del trabajo.	19	29	46	71
Cuando alguien le origina conversación, es breve en el dialogo y no descuida sus funciones.	11	17	54	83

2. Organización del trabajo.				
Conductas observadas	Cantidad de Trabajadores			
	SI	%	No	%
Al llegar el trabajador se pone en función del trabajo (revisa el operacional correspondiente a su turno de trabajo, pregunta, conoce o verifica la posición de trabajo que le corresponde).	13	20	52	80
Al comenzar ó culminar las operaciones deja organizado el local de descanso.	26	40	39	60
Al concluir las operaciones realiza otras acciones en función del trabajo.	7	10,8	58	89,2

3. Comunicación, ética y profesionalidad.				
Conductas observadas	Cantidad de Trabajadores			
	SI	%	No	%
El trabajador usa correctamente la ropa de trabajo y medios de protección establecidos	12	18,5	53	81,5
El trabajador cuando llega al departamento saluda a su jefe inmediato u otro jefe intermedio.	19	29	46	71
El trabajador al culminar las operaciones o su turno de trabajo se despide de su jefe inmediato u otro jefe intermedio.	11	16,9	54	83,1
Manipula correctamente los equipajes y bultos en las aeronaves o esteras de llegada y salida	24	36,9	41	63,1

Apéndice 2.

Resultados de las entrevistas aplicadas.

Guía de entrevista aplicada a los trabajadores del Departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base "José Martí"

1. ¿Cómo te sientes trabajando en el departamento?	Cantidad de Trabajadores			
	Si	%	No	%
Percepción negativa	0	0	55	84,6
Percepción positiva	10	15	0	0,0

2. ¿Qué fue lo que te motivó a ingresar en el departamento?	Cantidad de Trabajadores			
	Si	%	No	%
Por gustarle el trabajo que se realiza	21	32,3	0	0,0
Por las condiciones,	19	29	0	0,0
Retribución salarial, divisa, merienda	25	38,5	0	0,0

3. ¿Han sido cumplidas tus expectativas?	Cantidad de Trabajadores	
	Si	No
El trabajo es muy difícil.	0	10
El trabajo "desde afuera" parece una cosa, pero estar de pie tantas horas conlleva a una fatiga que no siempre se recupera en el descanso.	0	9
Me gusta el trabajo que realizo	3	0
Los equipajes y bultos manipulados exceden las dimensiones y pesos establecidos por las autoridades aeroportuarias	0	6
Buena relación con el colectivo de trabajo	10	0
El volumen de equipajes que se manipula se expresa en muy corto tiempo en enfermedades profesionales.	0	13
Buenas condiciones de trabajo, alimentación, transportación, equipos de protección.	7	0
Mayor parte de las veces la calidad de la alimentación es regular o mala.	0	7
Total	20	45
%	30,8	69,2

4. Al Ingresar a la entidad, recibiste algún tipo de preparación para llevar a cabo tu trabajo. ¿Cuál?	Cantidad de Trabajadores	
	Aceptable	Elemental (falta profundizar)
Curso de Iniciación Laboral	25	40
%	38	62

5. ¿A que le atribuyes que en tu departamento exista fluctuación real y potencial de personal hacia otros departamentos o fuera de la entidad?	Cantidad de Trabajadores			
	Si	%	No	%
Condiciones de trabajo aceptables.	13	2	52	80
Existe compatibilidad entre los trabajadores y directivos.	15	23	50	77
La estimulación que se realiza se aplica al esfuerzo específico del departamento.	0	0	65	100
La labor que se realiza es cómoda y satisfactoria.	7	10,8	58	89,2

	Cantidad de Trabajadores	
	Si	No
6. ¿Sabes cuál es la importancia de tu trabajo?	22	43
%	34	66

7. ¿Consideras importante las funciones del trabajo que realizas?	Cantidad de Trabajadores	
	Si	No
	15	50
%	23	77

8. ¿Cuáles consideras que son los problemas que más afectan el funcionamiento de tu departamento?	Cantidad de Trabajadores			
	Si	%	No	%
La administración les provee de todos los medios de protección necesarios	4	6	61	94
¿Son buenas las condiciones de trabajo creadas para el cumplimiento de sus funciones?	14	22	51	78
¿El sistema de estimulación existente satisface el trabajo que usted realiza?	0	0	65	100
¿El salario se corresponde con el trabajo y esfuerzo físico que usted realiza?	0	0	65	100
Buenos Métodos de dirección	10	15	55	85
¿La dirección del Departamento tiene en cuenta sus criterios y sugerencias?	14	22	51	78

9. ¿Sientes que eres estimulado por los resultados de tu trabajo?	Cantidad de Trabajadores			
	Si	%	No	%
El salario y el sistema de estimulación moral y material se corresponden con el trabajo que realiza.	18	28	47	72
¿Sistemáticamente el departamento realiza una estimulación moral?	0	0	65	100

10. ¿Cuáles son las insatisfacciones que tienes, relacionadas con el trabajo?	Cantidad de Trabajadores			
	Si	%	No	%
¿La calidad de la ropa de trabajo y los medios de protección es adecuada?	8	12	57	88
¿La estimulación que recibe es específica al trabajo que el Departamento realiza?	0	0	65	100
¿Encuentra facil la labor que usted realiza en su departamento?	0	0	65	100
¿La alimentación es elaborada con la calidad requerida?	0	0	65	100
¿La dirección del Departamento tiene en cuenta sus criterios?	3	5	62	95
¿La dirección del Departamento es autoritaria con las tareas que orienta?	41	63	24	37
¿Existe una buena comunicación con la dirección del Departamento?	40	62	25	38

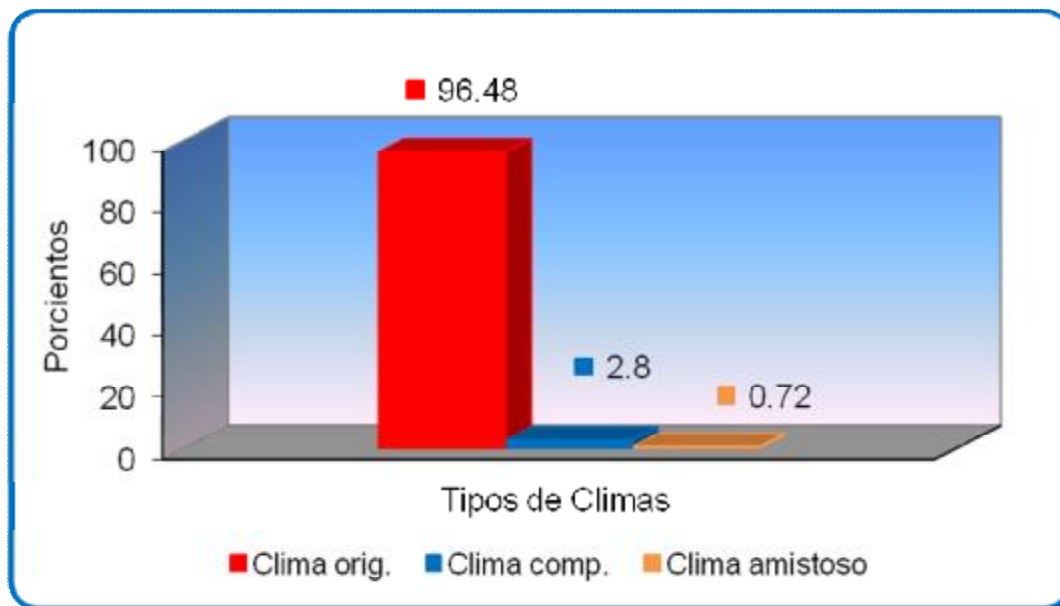
Apéndice 3.

Cuestionario 1: Estilos Motivacionales.

Resultado de la Encuesta Aplicada y Procesadas a los 25 Dirigentes del Departamento de Equipajes

Cantidad de Encuestados	Climas		
	Clima orig.	Clima comp.	Clima amistoso
Dirigente	98	1	1
Dirigente	96	2	0
Dirigente	95	4	0
Dirigente	95	5	1
Dirigente	99	2	1
Dirigente	96	3	1
Dirigente	98	1	1
Dirigente	95	1	1
Dirigente	97	2	1
Dirigente	96	2	1
Dirigente	96	2	1
Dirigente	95	1	1
Dirigente	97	4	0
Dirigente	95	3	1
Dirigente	96	2	0
Dirigente	95	5	0
Dirigente	99	4	1
Dirigente	98	5	2
Dirigente	98	2	0
Dirigente	95	3	1
Dirigente	96	2	1
Dirigente	99	3	0
Dirigente	94	5	1
Dirigente	96	1	1
Dirigente	98	5	0
Total (25)	2412	70	18
%	96.48	2.8	0.72

Gráfico 2.4.1. Tipo de clima que predomina en los dirigentes del departamento de Equipajes.



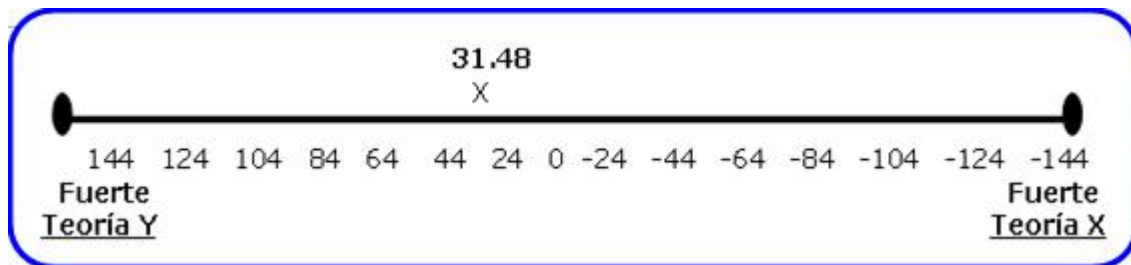
Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 4.**Cuestionario 2: Filosofía de Dirección.**

**Resultado de la Encuesta Aplicada y Procesada a
los 25 Dirigentes del Departamento
de Equipajes "Filosofía de Dirección"**

Cantidad de encuestados	1	2	1 menos 2	%
Dirigente	148	98	50	2.00
Dirigente	147	92	55	2.20
Dirigente	145	97	48	1.92
Dirigente	142	85	57	2.28
Dirigente	135	78	57	2.28
Dirigente	150	93	57	2.28
Dirigente	145	200	-55	-2.20
Dirigente	153	225	-72	-2.88
Dirigente	162	193	-31	-1.24
Dirigente	120	178	-58	-2.32
Dirigente	147	112	35	1.40
Dirigente	148	115	33	1.32
Dirigente	142	110	32	1.28
Dirigente	136	123	13	0.52
Dirigente	100	96	4	0.16
Dirigente	140	99	41	1.64
Dirigente	142	40	102	4.08
Dirigente	145	80	65	2.60
Dirigente	133	97	36	1.44
Dirigente	140	48	92	3.68
Dirigente	145	90	55	2.20
Dirigente	132	99	33	1.32
Dirigente	150	103	47	1.88
Dirigente	143	85	58	2.32
Dirigente	131	98	33	1.32
Total:	3521	2734	787	31.48

Gráfico 2.4.2. Estilo de Dirección de los dirigentes del departamento de Equipajes.



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 5.

Cuestionario 3: Motivación. ¿Qué lo motiva a Ud.?

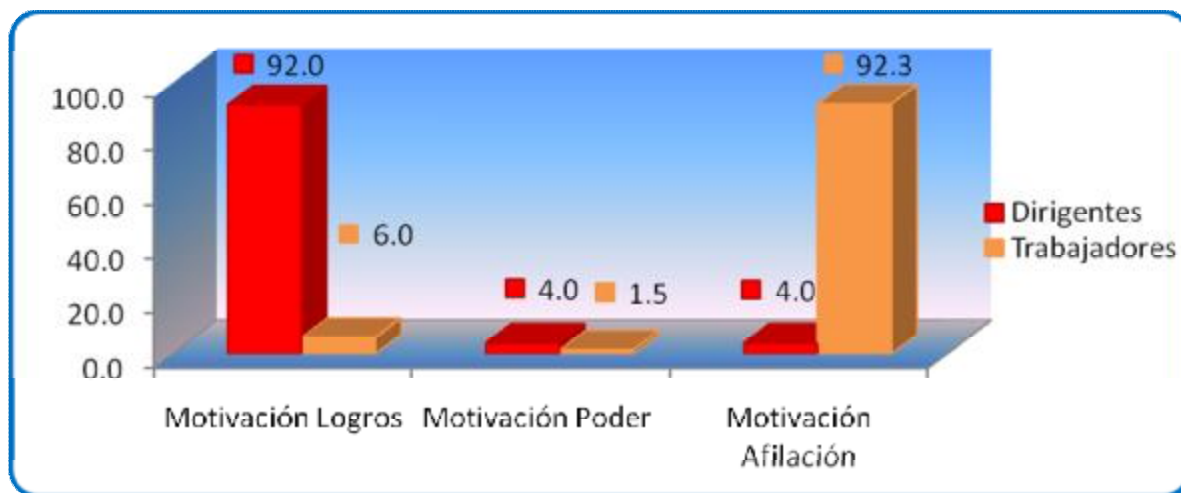
Dirigentes

	MOTIVACION DE LOGROS	MOTIVACION DE PODER	MOTIVACION DE AFILIACION
	11	1	0
	1	0	0
	2	0	1
	8	0	0
	1	0	0
Total:	23	1	1
%	92	4	4

Trabajadores

	MOTIVACION DE LOGROS	MOTIVACION DE PODER	MOTIVACION DE AFILIACION
	2	0	7
	0	0	9
	1	0	14
	0	1	9
	1	0	21
Total:	4	1	60
%	6	1.5	92.3

Gráfico 2.4.3. Tipo de motivación que predomina en los dirigentes y la muestra de los trabajadores del departamento de Equipajes. Test de Mac. Clelland.



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los dirigentes y trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 6.

Cuestionario 4: Motivación. Tres factores específicos que lo motivarían a Ud. a desempeñar su trabajo.

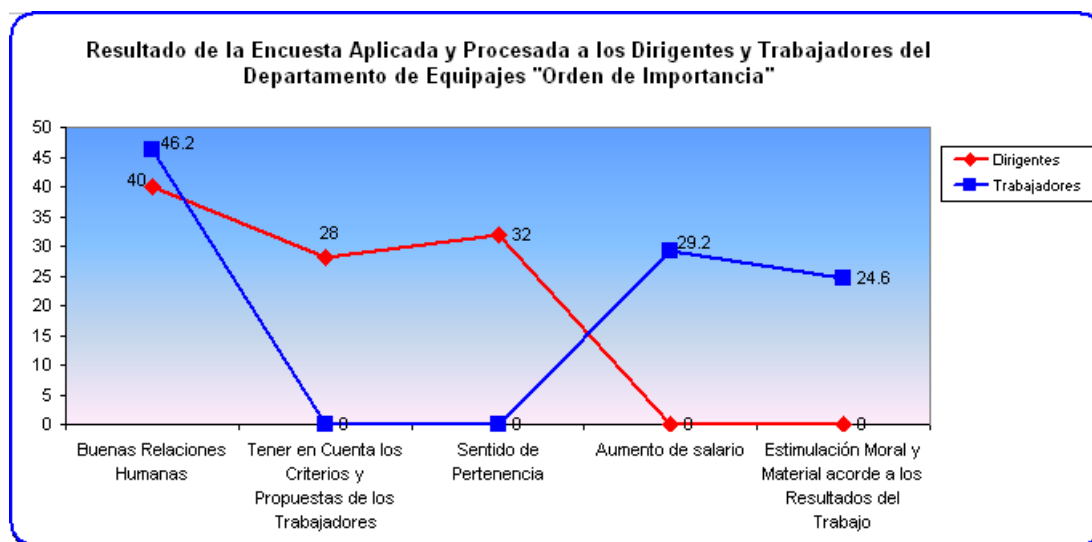
**Resultado de las Encuestas Aplicadas y Procesadas a los
25 Dirigentes del Departamento de Equipajes
"Factores de Motivación"**

		Orden de Importancia	%
1	Buenas relaciones humanas	10	40
2	Tener en cuenta los criterios y propuestas de los trabajadores	7	28
3	Sentido de pertenencia	8	32
4	Eficientes métodos y estilos de trabajo	0	0
5	Estimulación Moral y Material acorde a los Resultados del Trabajo	0	0
Total:		25	100

**Resultado de las Encuestas Aplicadas y Procesadas a la
Muestra de 65 Trabajadores del Departamento de Equipajes
"Factores de Motivación"**

		Orden de Importancia	%
1	Aumento de salario	19	29.2
2	Buenas relaciones humanas	30	46.2
8	Estimulación moral y material acorde a los resultados del trabajo	16	24.6
Total:		65	100

Gráfico 2.4.4. Motivaciones principales por orden de importancia de los dirigentes y de la muestra de los trabajadores del departamento de Equipajes.



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de las encuestas realizadas a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 7.

Cuestionario 5: Motivación. Para identificar niveles de necesidad

Dirigentes

Pregunta 1	A	C	B	E	D
	25	50	100	75	125
Pregunta 2	A	B	D	C	E
	25	50	100	75	125
Pregunta 3	B	C	E	D	A
	25	50	100	75	125
Pregunta 4	E	A	C	B	D
	25	50	100	75	125
Pregunta 5	C	B	D	A	E
	25	50	100	75	125
Pregunta 6	B	C	A	E	D
	25	50	100	75	125
Pregunta 7	E	A	D	C	B
	25	50	100	75	125
Pregunta 8	B	C	A	E	D
	25	50	100	75	125
Pregunta 9	B	C	E	D	A
	25	50	100	75	125
Pregunta 10	B	D	C	E	A
	25	50	100	75	125
Calificación Total	250	500	1000	750	1250
%	6.7	13.3	26.7	20.0	33.3
	I	II	III	IV	V
	NIVELES DE MOTIVACIÓN				

Trabajadores

Pregunta 1	A	C	B	E	D
	325	195	130	65	260
Pregunta 2	A	B	D	C	E
	325	195	130	65	260
Pregunta 3	B	C	E	D	A
	325	195	130	65	260
Pregunta 4	E	A	C	B	D
	260	195	325	130	65
Pregunta 5	C	B	D	A	E
	325	195	130	65	260

Pregunta 6	B	C	A	E	D
	260	195	65	130	325
Pregunta 7	E	A	D	C	B
	325	195	130	65	260
Pregunta 8	B	C	A	E	D
	325	130	65	260	195
Pregunta 9	B	C	E	D	A
	325	195	130	65	260
Pregunta 10	B	D	C	E	A
	325	195	260	130	65
Calificación Total	3120	1885	1495	1040	2210
%	32.0	19.3	15.3	10.7	22.7
	I	II	III	IV	V
	NIVELES DE MOTIVACIÓN				

Los cinco niveles de motivación son como siguen:

Nivel I Necesidades fisiológicas

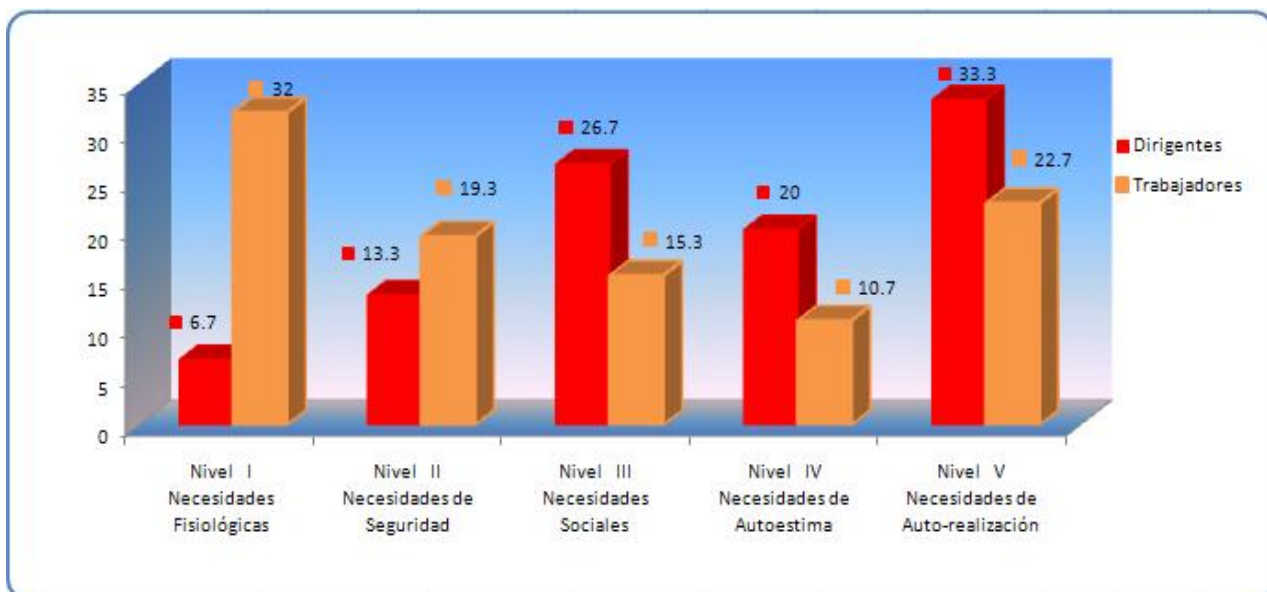
Nivel II Necesidades de seguridad

Nivel III Necesidades sociales

Nivel IV Necesidades de autoestima

Nivel V Necesidades de auto-realización

Gráfico 2.4.5. Necesidades principales de los dirigentes y de la muestra de los trabajadores del departamento de Equipajes.



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 8.

Cuestionario 6: Motivación. Para identificar por orden de importancia la motivación hacia el trabajo.

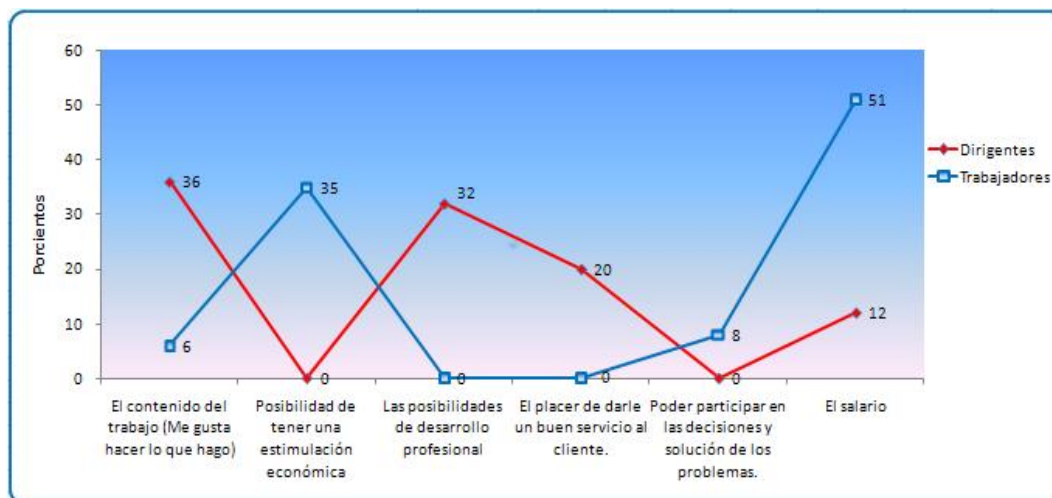
Resultado de la Encuesta Aplicada y Procesada a los 25 Dirigentes del Departamento de Equipajes

¿Que lo motiva a usted?		Orden de Importancia	%
1	El contenido del trabajo. (Me gusta hacer lo que hago)	9	36
2	Las condiciones del centro. (Higiene, belleza, tranquilidad, agradable).	0	0
3	El reconocimiento social de mi trabajo	0	0
4	Me gusta ser competente en mi trabajo.	0	0
5	Posibilidad de tener una estimulación económica	0	0
6	El aseo personal	0	0
7	Las relaciones con mis compañeros de trabajo	0	0
8	Las posibilidades de desarrollo profesional	8	32
9	El placer de darle un buen servicio al cliente.	5	20
10	La calidad de la comida del comedor	0	0
11	La posibilidad de ser creativo en mi trabajo.	0	0
12	Las relaciones con mis superiores.	0	0
13	Poder participar en las decisiones y solución de los problemas.	0	0
14	El salario	3	12
Total		25	100

Resultado de la Encuesta Aplicada y Procesada a la Muestra de 65 Trabajadores del Departamento de Equipajes

¿Que lo motiva a usted?		Orden de Importancia	%
1	El contenido del trabajo. (Me gusta hacer lo que hago)	4	6
2	Las condiciones del centro. (Higiene, belleza, tranquilidad, agradable).	0	0
3	El reconocimiento social de mi trabajo	0	0
4	Me gusta ser competente en mi trabajo.	0	0
5	Posibilidad de tener una estimulación económica	23	35
6	El aseo personal	0	0
7	Las relaciones con mis compañeros de trabajo	0	0
8	Las posibilidades de desarrollo profesional	0	0
9	El placer de darle un buen servicio al cliente.	0	0
10	La calidad de la comida del comedor	0	0
11	La posibilidad de ser creativo en mi trabajo.	0	0
12	Las relaciones con mis superiores.	0	0
13	Poder participar en las decisiones y solución de los problemas	5	8
14	El salario.	33	51
Total		65	100

Gráfico 2.4.6. Motivaciones por orden de importancia de los dirigentes y de la muestra de los trabajadores del departamento de Equipajes.



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 9.

Cuestionario 7: Escalas de satisfacción laboral.

Dirigentes

Pregunta	FD	ED	LD	ND	LDA	DA	FA	%
(1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.	4	0	0	0	0	92	4	100
(2) Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.	0	0	0	0	0	92	8	100
(3) Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.	0	0	4	0	4	92	0	100
(4) En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.	20	76	4	0	0	0	0	100
(5) Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.	0	0	0	0	4	96	0	100
(6) Encuentro AYUDA para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.	0	4	4	0	8	76	8	100
(7) Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.	0	4	0	0	4	80	12	100
(8) La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.	0	0	4	0	4	88	4	100
(9) Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.	0	0	0	0	8	80	12	100
(10) En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.	0	0	0	0	4	92	4	100
(11) Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.	4	0	4	0	20	44	28	100
(12) Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.	0	0	0	0	12	84	4	100
(13) Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.	0	4	0	0	8	64	24	100
(14) Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.	4	0	0	0	16	68	12	100
(15) Conozco lo que mis jefes esperan de mí.	4	0	0	0	4	92	0	100
(16) Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.	0	0	0	0	4	88	8	100
(17) Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.	4	4	4	0	8	44	36	100
(18) He pensado permanecer en mi centro de trabajo.	0	4	0	0	4	88	4	100
(19) Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.	8	4	8	4	68	4	4	100
(20) Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.	4	0	4	0	16	68	8	100

Trabajadores

Pregunta	FD	ED	LD	ND	LDA	DA	FA	%
(1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.	75	9	6	0	6	2	2	100
(2) Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.	80	5	8	0	2	5	2	100
(3) Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.	85	6	5	2	2	0	2	100
(4) En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.	2	3	2	5	11	71	8	100
(5) Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.	74	11	8	3	3	0	2	100
(6) Encuentro AYUDA para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.	3	0	2	0	15	60	20	100
(7) Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.	77	11	8	0	3	2	0	100
(8) La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.	71	9	3	2	9	2	5	100
(9) Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.	71	6	14	2	5	2	2	100
(10) En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.	78	8	9	2	0	2	2	100
(11) Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.	45	26	17	0	0	11	2	100
(12) Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.	83	5	9	0	0	2	2	100
(13) Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.	60	35	0	0	2	0	3	100
(14) Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.	14	69	3	2	11	2	0	100
(15) Conozco lo que mis jefes esperan de mí.	9	77	9	0	3	0	2	100
(16) Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.	75	9	5	0	2	5	5	100
(17) Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.	77	6	8	2	5	3	0	100
(18) He pensado permanecer en mi centro de trabajo.	80	8	5	0	5	0	3	100
(19) Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.	78	8	5	3	2	5	0	100
(20) Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.	75	9	8	0	2	5	2	100

FD: Fuertemente en Desacuerdo
ED: En Desacuerdo
LD: Levemente en Desacuerdo
ND: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
LDA: Levemente de Acuerdo
DA: De Acuerdo
FA: Fuertemente de Acuerdo

Satisfacción laboral en cuanto a sentido de pertenencia, referido a las preguntas 1, 4, 5, 8,18, que son las siguientes:

- (1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.
- (4) En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo
- (5) Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.
- (8) La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.
- (18) He pensado permanecer en mi centro de trabajo.

Gráfico 2.4.1. Dirigentes

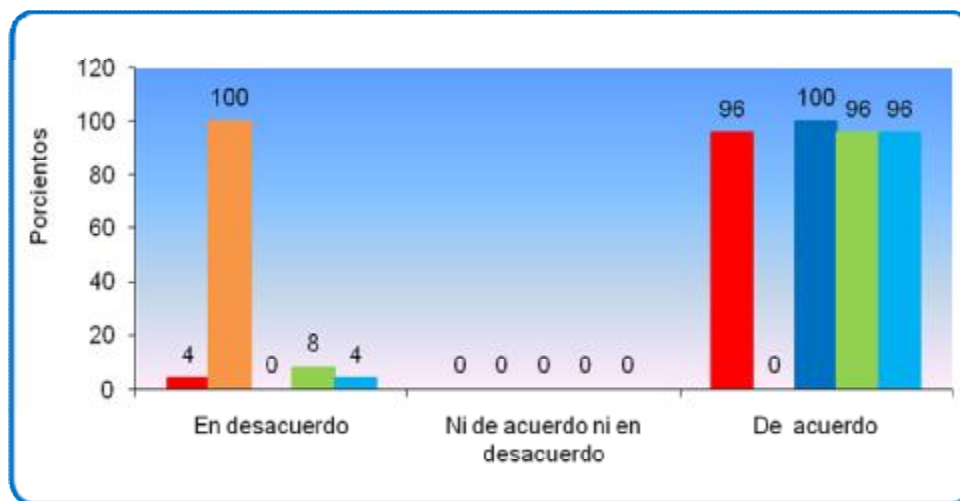
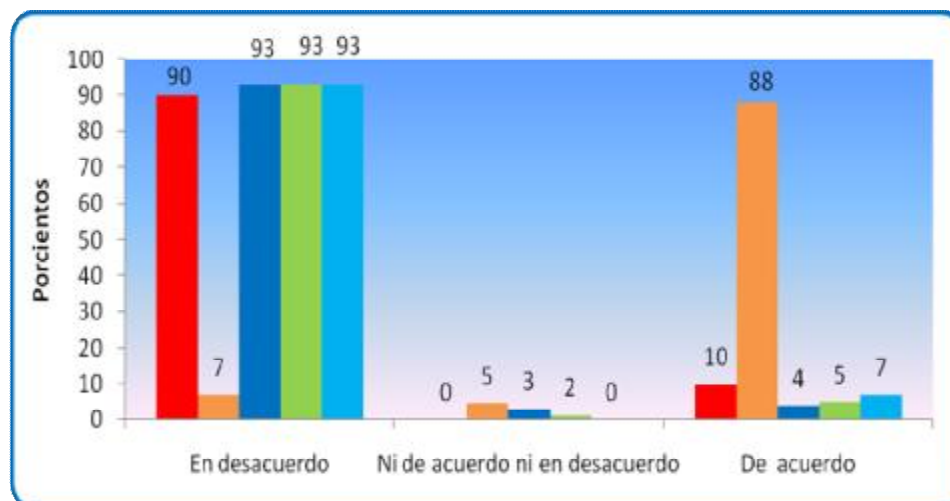


Gráfico 2.4.2. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a motivación, referido a las preguntas 2, 3, 4, 9, 12, 16, 17, 19, que son las siguientes:

- (2) Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.
- (3) Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.
- (4) En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.
- (9) Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.
- (12) Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.
- (16) Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.
- (17) Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.
- (19) Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.

Gráfico 2.4.3. Dirigentes.

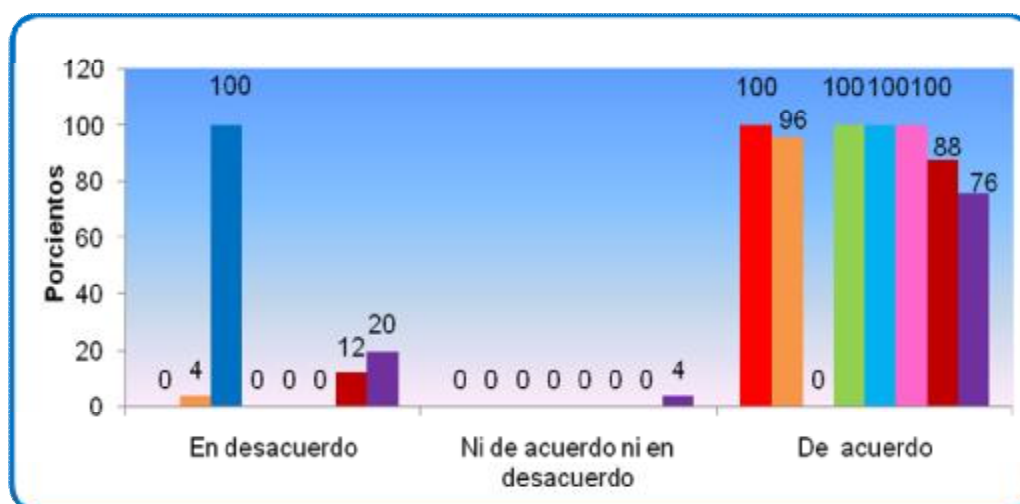
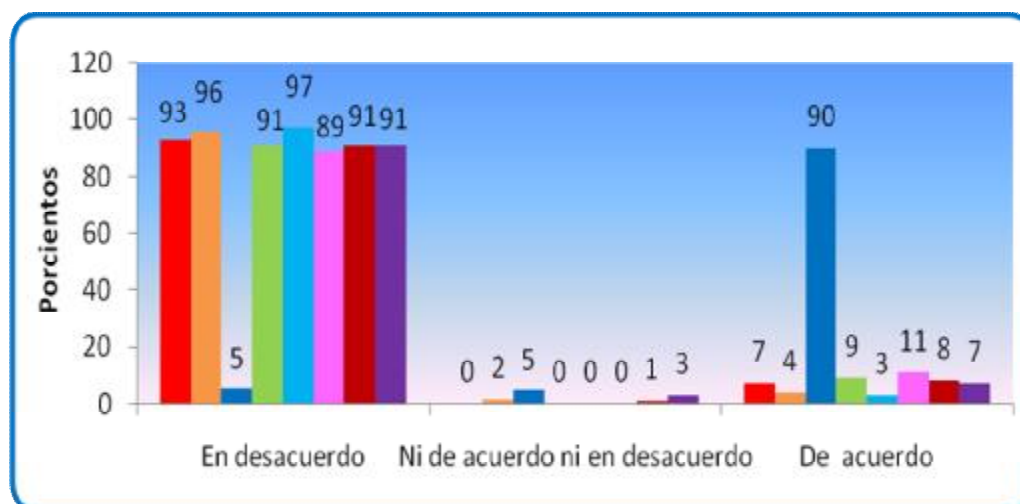


Gráfico 2.4.4. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a satisfacción con el propio trabajo, referido a las preguntas 1, 2, 10, 20, que son las siguientes:

- (1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.
- (2) Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.
- (10) En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.
- (20) Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.

Gráfico 2.4.5. Dirigentes

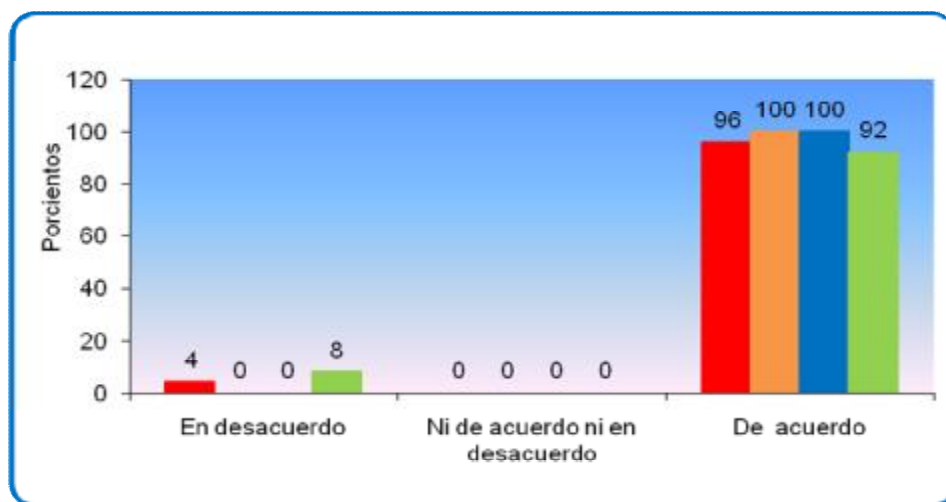
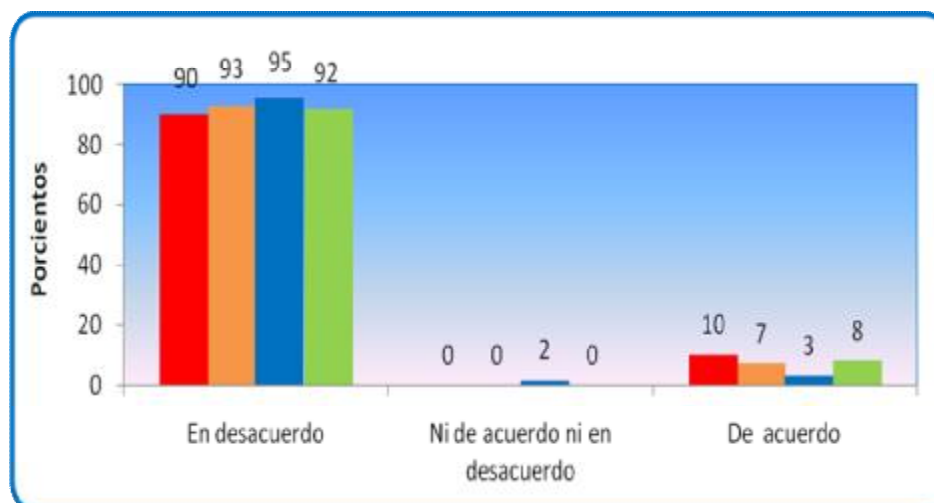


Gráfico 2.4.6. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a participación, referido a las preguntas 1, 7, 15, 16, que son las siguientes:

- (1) Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.
- (7) Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.
- (15) Conozco lo que mis jefes esperan de mí.
- (16) Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.

Gráfico 2.4.7. Dirigentes

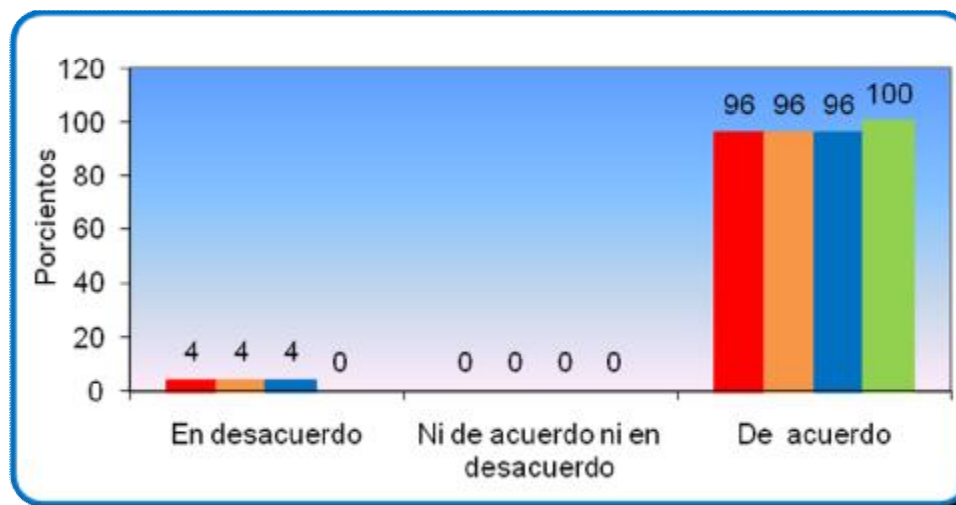
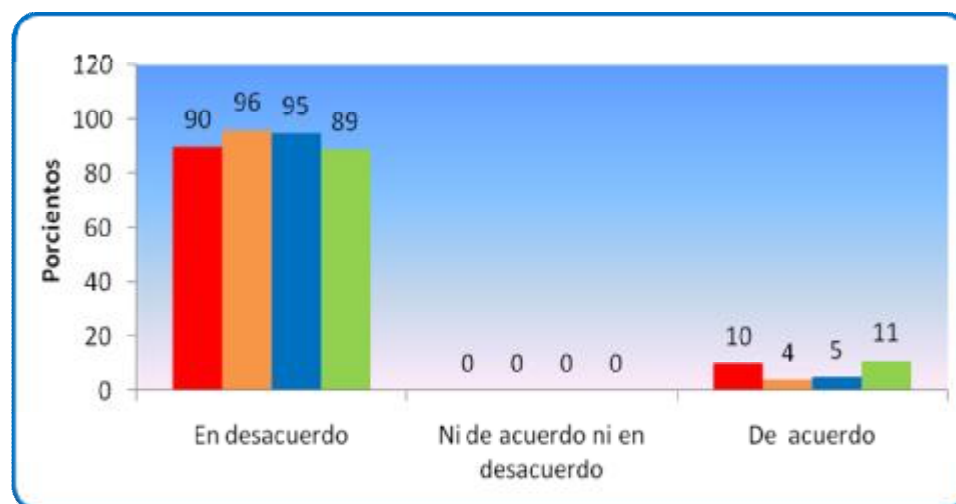


Gráfico 2.4.8. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a relaciones con el jefe, referido a las preguntas 3, 5, 7, 11, 13, 15, 17, que son las siguientes:

- (3) Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.
- (5) Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.
- (7) Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.
- (11) Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.
- (13) Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.
- (15) Conozco lo que mis jefes esperan de mí.
- (17) Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.

Gráfico 2.4.9. Dirigentes

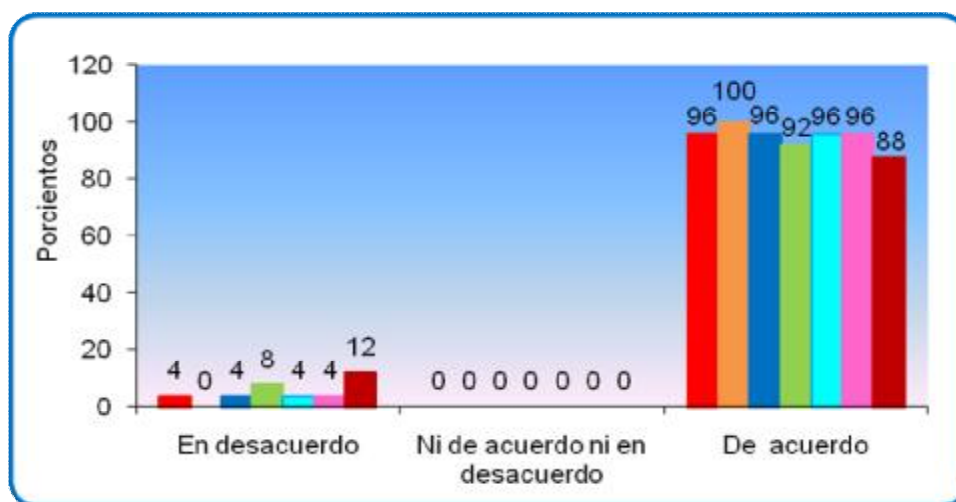
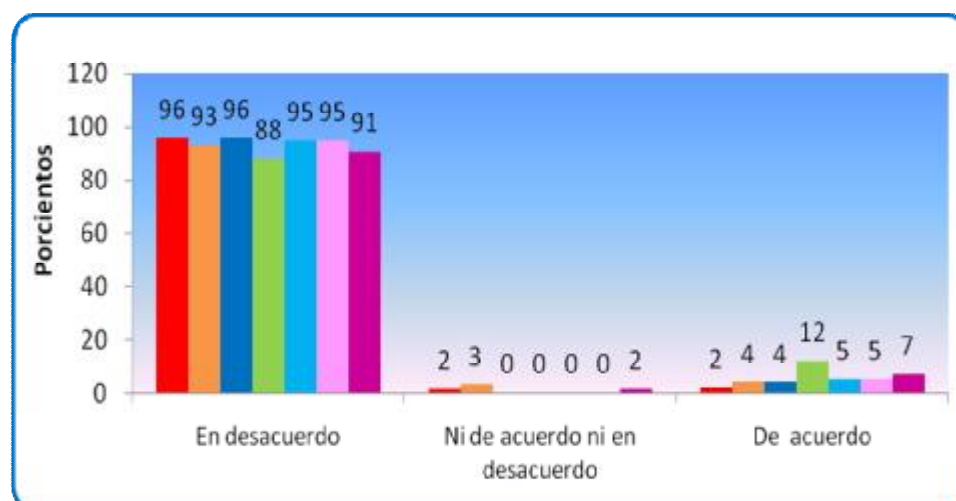


Gráfico 2.4.10. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral de los dirigentes y de la muestra de los trabajadores en cuanto a relaciones con el grupo de trabajo, referido a las preguntas 6,14, que son las siguientes:

■ (6) Encuentro ayuda para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.

■ (14) Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.

Gráfico 2.4.11. Dirigentes

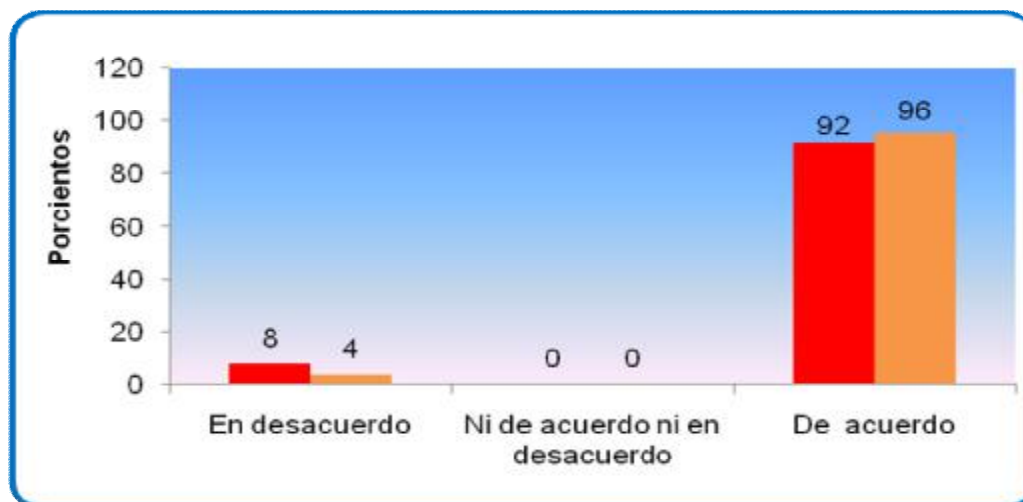
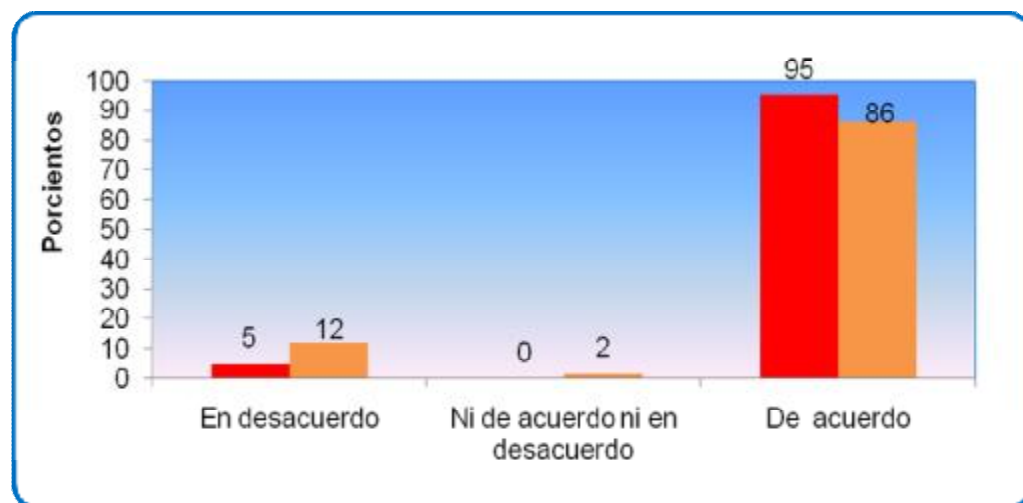


Gráfico 2.4.12. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 10.**Cuestionario 8:** Escalas de satisfacción laboral

Resultado de las variables del Cuestionario 8 Escala de satisfacción laboral de los dirigentes del departamento de equipajes.

No	Pregunta	Ninguna				Alguna			Gran			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	(1) conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización.	0	0	0	0	0	1	1	7	6	10	25
2	(2) siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales	0	0	0	0	2	1	2	7	4	9	25
3	(3) siente que es útil en el desempeño de sus funciones	0	0	0	1	0	1	0	3	9	11	25
4	(4) siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización	1	0	1	0	2	2	1	5	3	10	25
5	(5) siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos	0	0	0	1	0	2	1	3	11	7	25
6	(6) siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización	1	0	0	0	0	0	0	7	11	6	25
7	(7) conoce los objetivos a mediano plazo(un año)de su área de actividad en la organización	0	0	0	0	0	0	1	9	10	5	25
8	(8) percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted	1	1	0	1	3	0	0	14	2	3	25
9	(9) reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe	0	0	0	0	1	0	0	7	5	12	25
10	(10) decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta	1	0	1	0	0	2	1	2	7	11	25

11	(11) siente que confían en el desempeño de sus funciones	0	0	1	1	0	0	2	5	9	7	25
12	(12) considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones	1	0	0	0	1	0	0	13	2	8	25
13	(13) conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización	0	0	0	1	2	0	1	15	3	3	25
14	(14) siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta	0	0	1	0	1	1	0	2	14	6	25
15	(15) participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza	0	0	0	1	0	1	3	4	6	10	25
16	(16) siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades	0	0	0	0	2	0	1	9	5	8	25
17	(17) se siente bien trabajando con los miembros de su grupo..	1	0	0	0	2	0	0	1	17	4	25
18	(18) siente que delegan en usted tareas de importancia	0	0	1	1	0	3	0	4	5	11	25
19	(19) nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones	2	1	0	0	0	0	4	5	5	8	25
20	(20) se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente	0	1	0	0	0	0	2	7	6	9	25
21	(21) siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades	0	1	2	0	0	1	0	5	9	7	25
22	(22) siente que es tensa la relación entre usted y su jefe	12	9	1	1	0	0	0	0	2	0	25

23	(23) considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras	0	0	0	1	0	0	0	8	4	12	25
24	(24) considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla	1	0	0	0	0	1	2	1	7	13	25
25	(25) siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones	10	9	4	0	0	0	0	1	1	0	25
26	(26) considera que su jefe es capaz	1	0	0	1	1	1	2	2	16	1	25
27	(27) siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó	1	0	1	2	1	1	1	2	14	2	25
28	(28) siente que su jefe es un líder	0	0	1	0	0	0	4	2	3	15	25
29	(29) considera que los objetivos planteados para usted son realizables	1	1	0	0	0	0	0	0	16	7	25
30	(30) cambiaría de empleo, si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.	1	0	0	1	0	0	2	3	9	9	25

Por ciento de las variables del Cuestionario 8 Escala de satisfacción laboral de los dirigentes del departamento de equipajes.

No	Pregunta	Ninguna				Alguna			Gran			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	(1) conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización.	0	0	0	0	0	4	4	28	24	40	100
2	(2) siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales	0	0	0	0	8	4	8	28	16	36	100
3	(3) siente que es útil en el desempeño de sus funciones	0	0	0	4	0	4	0	12	36	44	100
4	(4) siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización	4	0	4	0	8	8	4	20	12	40	100
5	(5) siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos	0	0	0	4	0	8	4	12	44	28	100
6	(6) siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización	4	0	0	0	0	0	0	28	44	24	100
7	(7) conoce los objetivos a mediano plazo(un año)de su área de actividad en la organización	0	0	0	0	0	0	4	36	40	20	100
8	(8) percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted	4	4	0	4	12	0	0	56	8	12	100
9	(9) reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe	0	0	0	0	4	0	0	28	20	48	100

10	(10) decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta	4	0	4	0	0	8	4	8	28	44	100
11	(11) siente que confían en el desempeño de sus funciones	0	0	4	4	0	0	8	20	36	28	100
12	(12) considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones	4	0	0	0	4	0	0	52	8	32	100
13	(13) conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización	0	0	0	4	8	0	4	60	12	12	100
14	(14) siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta	0	0	4	0	4	4	0	8	56	24	100
15	(15) participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza	0	0	0	4	0	4	12	16	24	40	100
16	(16) siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades	0	0	0	0	8	0	4	36	20	32	100
17	(17) se siente bien trabajando con los miembros de su grupo..	4	0	0	0	8	0	0	4	68	16	100
18	(18) siente que delegan en usted tareas de importancia	0	0	4	4	0	12	0	16	20	44	100
19	(19) nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones	8	4	0	0	0	0	16	20	20	32	100
20	(20) se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente	0	4	0	0	0	0	8	28	24	36	100
21	(21) siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades	0	4	8	0	0	4	0	20	36	28	100

22	(22) siente que es tensa la relación entre usted y su jefe	48	36	4	4	0	0	0	0	8	0	100
23	(23) considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras	0	0	0	4	0	0	0	32	16	48	100
24	(24) considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla	4	0	0	0	0	4	8	4	28	52	100
25	(25) siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones	40	36	16	0	0	0	0	4	4	0	100
26	(26) considera que su jefe es capaz	4	0	0	4	4	4	8	8	64	4	100
27	(27) siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó	4	0	4	8	4	4	4	8	56	8	100
28	(28) siente que su jefe es un líder	0	0	4	0	0	0	16	8	12	60	100
29	(29) considera que los objetivos planteados para usted son realizables	4	4	0	0	0	0	0	0	64	28	100
30	(30) cambiaría de empleo, si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.	4	0	0	4	0	0	8	12	36	36	100

Resultado de las variables del Cuestionario 8 Escala de satisfacción laboral de los trabajadores del departamento de equipajes.

No	Pregunta	Ninguna				Alguna			Gran			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	(1) conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización.	25	17	19	1	1	0	1	0	1	0	65
2	(2) siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales	19	13	9	16	3	0	4	0	1	0	65
3	(3) siente que es útil en el desempeño de sus funciones	19	14	16	12	0	1	2	0	1	0	65
4	(4) siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización	23	19	17	0	0	1	3	1	0	1	65
5	(5) siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos	10	13	18	17	0	5	1	0	1	0	65
6	(6) siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización	53	9	2	0	0	0	1	0	0	0	65
7	(7) conoce los objetivos a mediano plazo(un año)de su área de actividad en la organización	26	11	17	10	0	1	0	0	0	0	65
8	(8) percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted	20	13	7	19	1	0	0	0	4	1	65
9	(9) reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe	20	17	16	8	0	2	0	2	0	0	65
10	(10) decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta	20	18	16	10	0	0	1	0	0	0	65
11	(11) siente que confían en el desempeño de sus funciones	11	32	2	16	0	2	0	1	0	1	65

12	(12) considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones	18	14	11	17	0	2	3	0	0	0	65
13	(13) conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización	29	18	11	3	1	0	1	1	0	1	65
14	(14) siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta	13	17	12	10	3	2	0	3	2	3	65
15	(15) participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza	20	17	10	13	3	0	1	0	1	0	65
16	(16) siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades	0	0	0	0	5	3	0	14	26	17	65
17	(17) se siente bien trabajando con los miembros de su grupo..	3	0	0	0	4	9	0	27	10	12	65
18	(18) siente que delegan en usted tareas de importancia	22	20	16	2	2	0	0	0	2	1	65
19	(19) nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones	23	6	15	19	0	0	1	0	0	1	65
20	(20) se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente	10	15	13	12	2	1	7	1	2	2	65
21	(21) siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades	11	18	17	9	3	3	2	0	0	2	65
22	(22) siente que es tensa la relación entre usted y su jefe	12	11	22	13	1	0	0	0	6	0	65
23	(23) considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras	10	19	19	17	0	0	0	0	0	0	65
24	(24) considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla	3	19	4	23	0	6	8	1	0	1	65

25	(25) siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones	0	4	0	0	5	0	4	27	10	15	65
26	(26) considera que su jefe es capaz	10	21	14	11	0	6	0	1	2	0	65
27	(27) siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó	21	18	19	2	0	0	1	4	0	0	65
28	(28) siente que su jefe es un líder	14	17	12	19	1	0	1	1	0	0	65
29	(29) considera que los objetivos planteados para usted son realizables	12	10	3	11	9	5	7	0	7	1	65
30	(30) cambiaría de empleo, si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.	2	0	1	1	0	1	0	16	25	19	65

Porciento de las variables del Cuestionario 8 Escala de satisfacción laboral de los trabajadores del departamento de equipajes.

		Ninguna	Alguna	Gran	
No	Pregunta	0-1-2-3	4-5-6	7-8-9	
1	(1) conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización.	95	3	2	100
2	(2) siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales	87	10	3	100
3	(3) siente que es útil en el desempeño de sus funciones	94	5	1	100
4	(4) siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización	90	6	4	100
5	(5) siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos	89	9	2	100
6	(6) siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización	98	2	0	100
7	(7) conoce los objetivos a mediano plazo(un año)de su área de actividad en la organización	98	2	0	100
8	(8) percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted	90	1	9	100
9	(9) reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe	93	5	2	100

10	(10) decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta	98	2	0	100
11	(11) siente que confían en el desempeño de sus funciones	93	5	2	100
12	(12) considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones	92	8	0	100
13	(13) conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización	93	4	3	100
14	(14) siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta	80	10	10	100
15	(15) participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza	92	5	3	100
16	(16) siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades	0	12	88	100
17	(17) se siente bien trabajando con los miembros de su grupo.	5	20	75	100
18	(18) siente que delegan en usted tareas de importancia	92	5	3	100
19	(19) nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones	96	1	3	100
20	(20) se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente	76	15	9	100

21	(21) siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades	84	12	4	100
22	(22) siente que es tensa la relación entre usted y su jefe	89	5	6	100
23	(23) considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras	100	0	0	100
24	(24) considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla	75	21	4	100
25	(25) siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones	7	13	80	100
26	(26) considera que su jefe es capaz	86	9	5	100
27	(27) siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó	92	1	7	100
28	(28) siente que su jefe es un líder	95	3	2	100
29	(29) considera que los objetivos planteados para usted son realizables	64	33	3	100
30	(30) cambiaría de empleo, si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales.	7	1	92	100

Satisfacción laboral en cuanto a conocimiento con su organización, referido a las preguntas 1, 7, 13, que son las siguientes:

- (1) conoce los objetivos a corto plazo de su área de actividad en la organización.
- (7) conoce los objetivos a mediano plazo (un año) de su área de actividad en la organización
- (13) conoce los objetivos a largo plazo (dos o más años) de su organización

Gráfico 2.4.13. Dirigentes

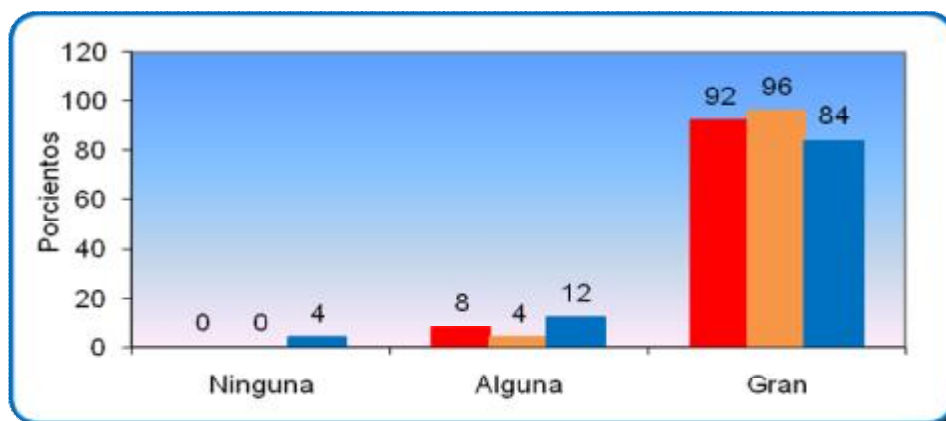
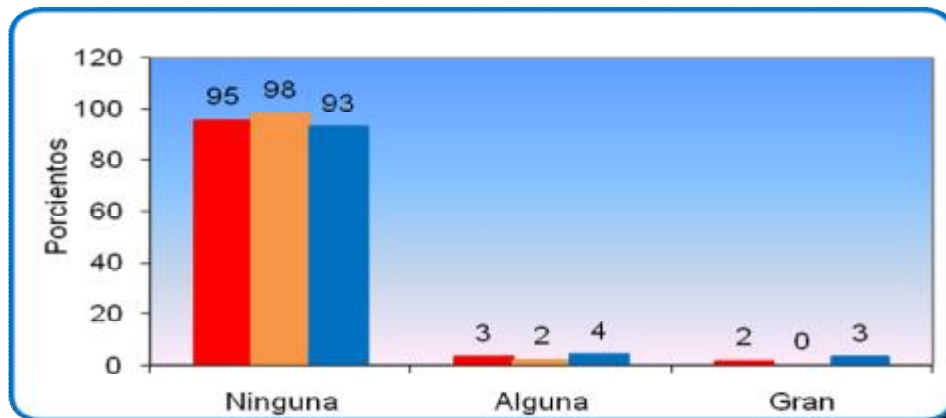


Gráfico 2.4.14. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a sentido de pertenencia, referido a las preguntas 4, 5, 17, 29, que son las siguientes:

- (4) siente como suyos los objetivos de su área de actividad en la organización
- (5) siente que todos ustedes luchan por los mismos objetivos
- (17) se siente bien trabajando con los miembros de su grupo..
- (29) considera que los objetivos planteados para usted son realizables

Gráfico 2.4.15. Dirigentes

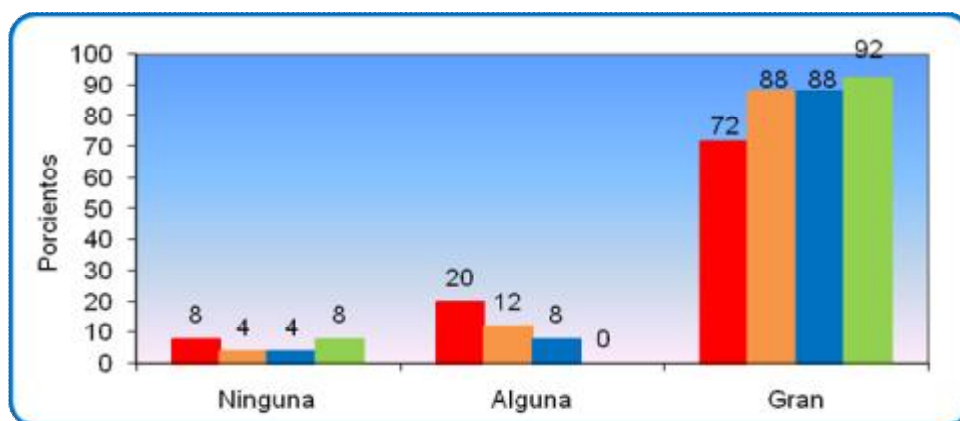
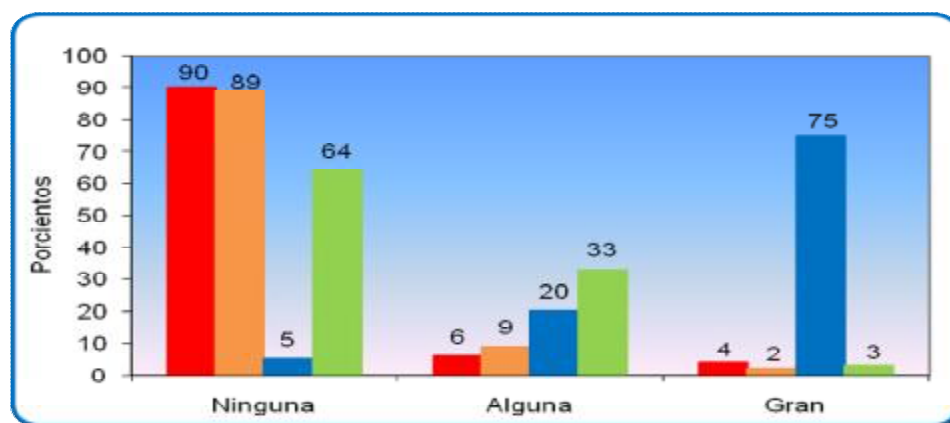


Gráfico 2.4.16. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a motivación-reconocimiento, referido a las preguntas 2, 11, 14, 20, que son las siguientes:

- (2) siente que lo motivan a hacer tareas o funciones especiales
- (11) siente que confían en el desempeño de sus funciones
- (14) siente que le reconocen el buen trabajo que usted ejecuta
- (20) se siente estimulado, de alguna manera, por su jefe cuando ejecuta un trabajo de forma eficiente

Gráfico 2.4.17. Dirigentes

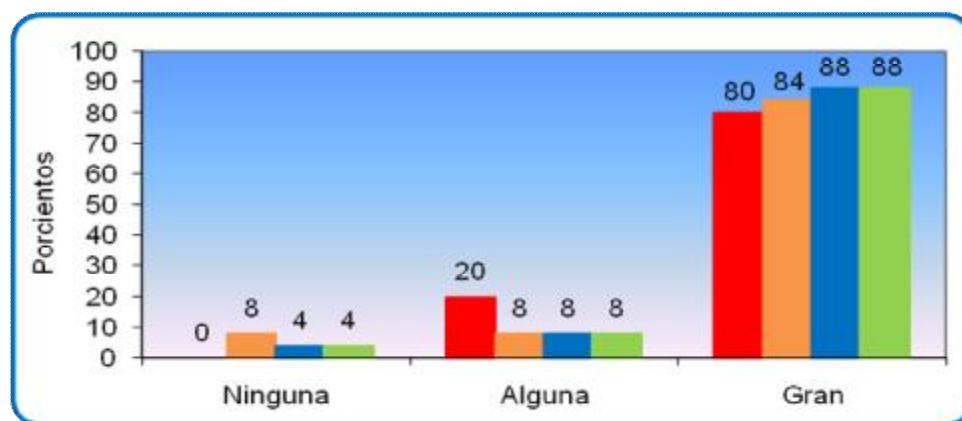
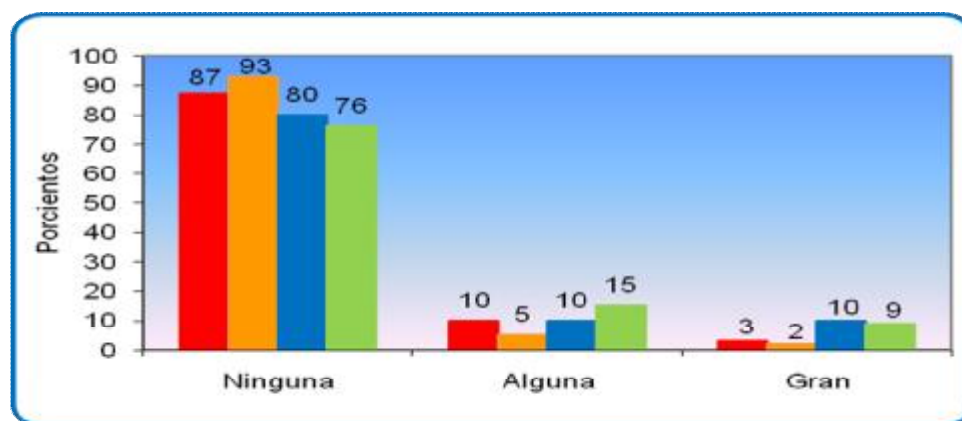


Gráfico 2.4.18. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a satisfacción con el trabajo, referido a las preguntas 3, 12, 16, 29, 30, que son las siguientes:

- (3) siente que es útil en el desempeño de sus funciones
- (12) considera que le permiten desarrollar su creatividad en el desempeño de sus funciones
- (16) siente que la actividad que actualmente realiza está por debajo de sus capacidades
- (29) considera que los objetivos planteados para usted son realizables
- (30) cambiaría de empleo , si le ofrecen otro con iguales condiciones salariales

Gráfico 2.4.19. Dirigentes

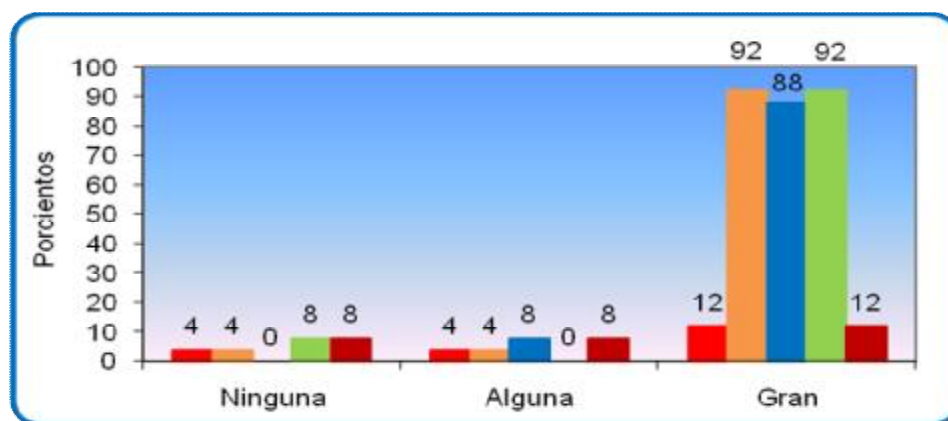
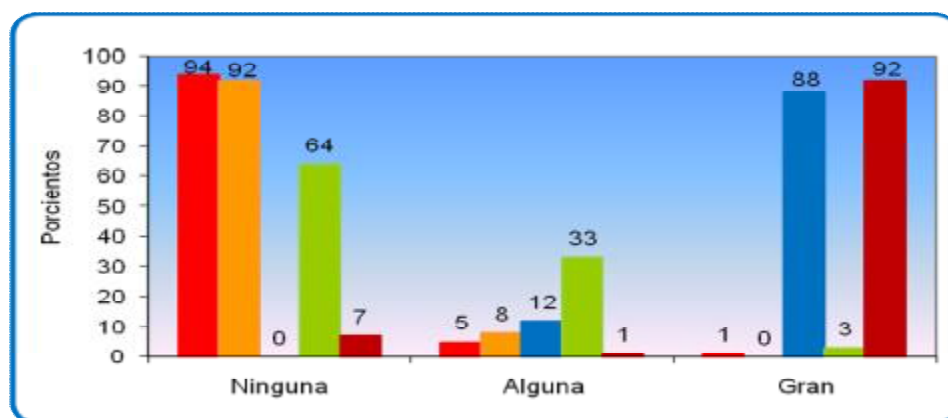


Gráfico 2.4.20. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a participación, referido a las preguntas 6, 10, 15, 18,21, que son las siguientes:

- (6) siente que participa en las decisiones importantes de su área de actividad en la organización
- (10) decide sobre el curso de la actividad del trabajo que ejecuta
- (15) participa con su jefe en el análisis de nuevas ideas que hagan más eficiente el trabajo que usted realiza
- (18) siente que delegan en usted tareas de importancia
- (21) siente que su jefe valora con usted las diferentes alternativas para lograr una mejor utilización de sus capacidades

Gráfico 2.4.21. Dirigentes

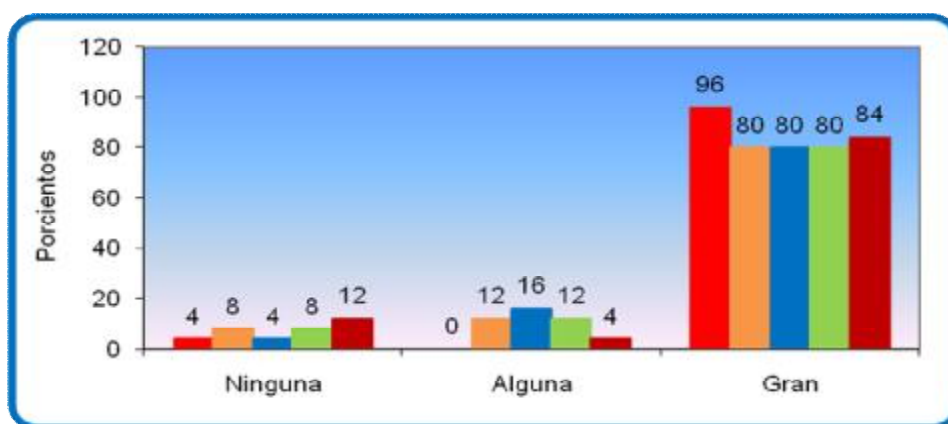
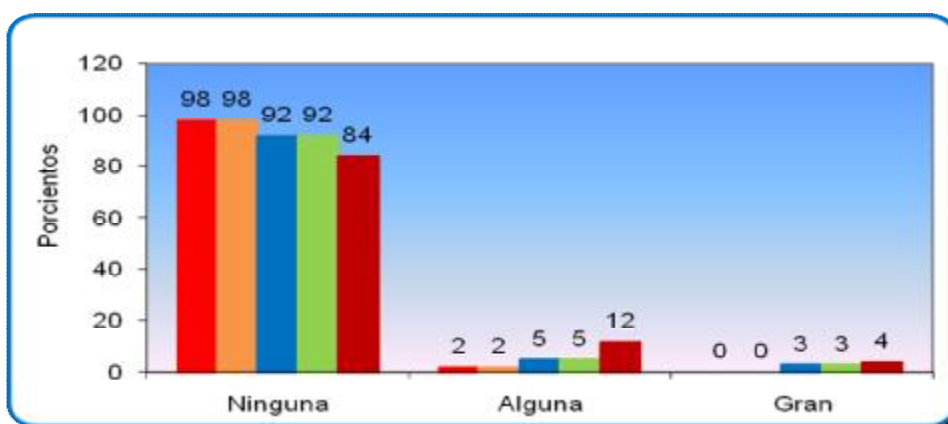


Gráfico 2.4.22. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a satisfacción con la dirección, referido a las preguntas 8, 23, 25, 26, 28, que son las siguientes:

- (8) percibe que su jefe lo escucha y comprende, aun cuando no está de acuerdo con usted
- (23) considera que su jefe conoce su disposición a sumir tareas nuevas y retadoras
- (25) siente que a su jefe le es difícil cambiar métodos y estilos de trabajo para adaptarse a nuevas situaciones
- (26) considera que su jefe es capaz
- (28) siente que su jefe es un líder

Gráfico 2.4.23. Dirigentes

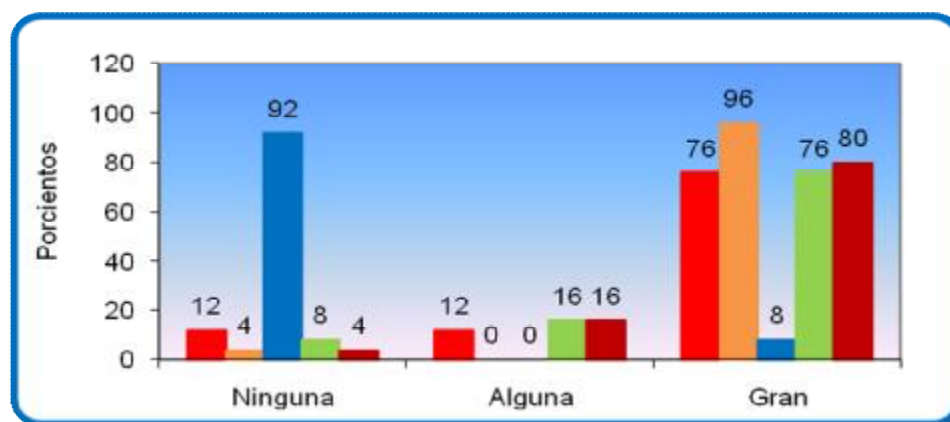
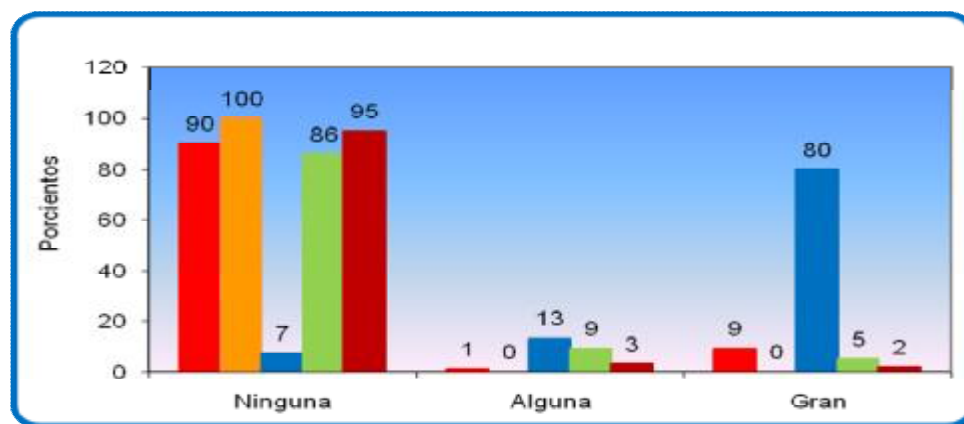


Gráfico 2.4.24. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Satisfacción laboral en cuanto a relaciones con el jefe, referido a las preguntas 9, 19, 22, 24, 27, que son las siguientes:

- (9) reflexiona sobre las causas de los errores que usted comete, junto con su jefe
- (19) nota que su jefe conoce sus intereses y aspiraciones
- (22) siente que es tensa la relación entre usted y su jefe
- (24) considera que su jefe se comunica con usted de manera clara y sencilla
- (27) siente que su jefe sabe si usted comprendió o no lo que él le comunicó

Gráfico 2.4.25. Dirigentes

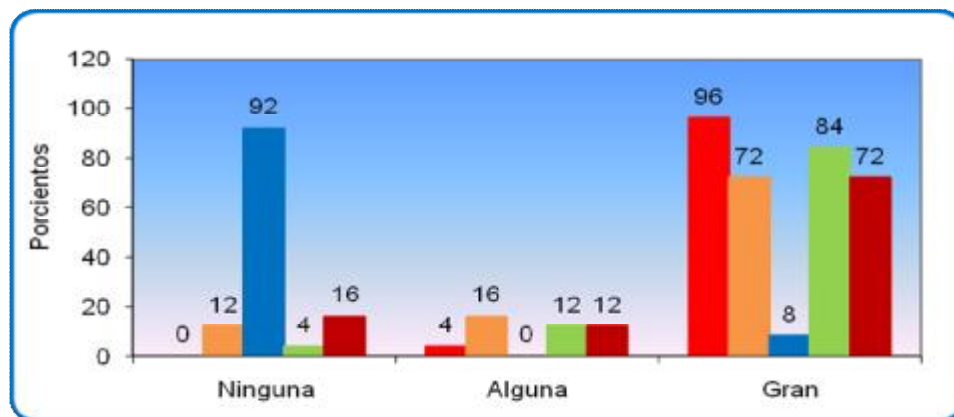
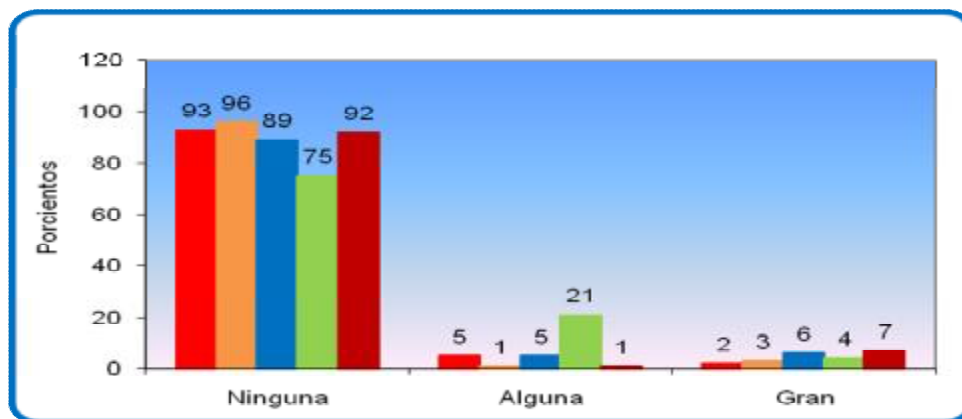


Gráfico 2.4.26. Trabajadores



Fuente: Elaborada teniendo en cuenta el resultado de la encuesta realizada a los 25 dirigentes y a la muestra aplicada de 65 trabajadores del departamento de Equipajes de la Unidad Empresarial de Base “José Martí.”

Apéndice 11.

Metodología diseñada para la creación de un nuevo cargo.

Según la metodología diseñada para la creación de nuevos cargos y la evaluación de la complejidad de los mismos, se determinó y definió los grados en que se desglosaron los factores antes explicados. Estos grados se valoraron desde los requerimientos mínimos que exige un cargo hasta los máximos que se pudieran exigir.

Grados en que se desglosaron los Factores.

Factores	Peso específico (%)
Responsabilidad y confiabilidad	30
Sobreesfuerzo	25
Seguridad	20
Ejecución	10
Preparación teórica práctica	5

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se fijó la cantidad de puntos que le correspondía a cada factor y a cada grado determinado, para ello se fijó un total de puntos distribuidos entre todos los factores de acuerdo al peso específico que se le otorga y según la importancia relativa de cada uno en el análisis de la complejidad y responsabilidad del cargo analizado.

Tabla 3.4.2. Puntuación que recibió cada Factor.

Factores	Total de puntos
Responsabilidad y confiabilidad	240
Sobreesfuerzo	200
Seguridad	160
Ejecución	80
Preparación teórica práctica	40

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se pasó a otorgar la puntuación entre los factores y los grados; el total de puntos obtenidos se reflejó con el propósito para determinar el grupo escala que le correspondía al nuevo cargo creado, el total de puntos fue 605.

Tabla 3.4.3. Puntuación otorgada a cada factor.

Factores	Total de puntos
Responsabilidad y confiabilidad	200
Sobreesfuerzo	200
Seguridad	130
Ejecución	60
Preparación teórica práctica	15
Total	605

Fuente: Elaboración propia.