

PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor (a): Lic. Yakelin Pineda López
Tutor (es): MS.c Luis Felipe Álvarez López
Universidad de Holguín (UHo)

HOLGUÍN, 2019



DEDICATORIA

A mi familia que son el sentido de mi vida, en especial a mis hijos Harito y Lily, además, a los que ya no están físicamente pero están en mi corazón, en mis pensamientos y en mi accionar.



AGRADECIMIENTOS

A mi esposo por su amor incondicional, ayuda profesional y ser mi sostén para el logro de esta meta.

A mis padres por su amor infinito y estar siempre presentes, en especial a mi madre por su espiritualidad y convertirme en lo que hoy soy.

A mi tutor Pepe por su valioso tiempo, entrega de bibliografía especializada y su exigencia que contribuyeron a mi desarrollo profesional.

A mis amigos que conforman la gran familia de Recursos Humanos, en especial a mi amiga Damaris por su persistencia y mantenerme siempre centrada, a Rucela por sus enseñanzas, a Coello por su ayuda profesional, a Linnet por su optimismo y llegar en el momento necesario, a José por sus aportes, a Wildemark y Yendra por contar con su ayuda en la aplicación del instrumento y sus ideas que me permitieron cumplir este sueño.

A mi amigo y traductor Guillermo Benítez.

A Leudis Bauzá por su confianza y posibilidad de aplicación de este procedimiento.

A Yanet por su disposición y ayuda.

Al claustro de profesores de la Maestría y en especial a Bety, Iliana y Mirna.

A mi suegro Raciél por su paciencia y aliento en el logro de esta meta.

A Pedro Zayas por siempre contar con su ayuda y amistad.

A mi amiga Aida por mantener sus esperanzas en el logro de esta meta.

A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la realización de esta investigación y todo el que me ayudó a llegar hasta aquí.

A todos muchas gracias.



RESUMEN

La gestión del capital humano (GCH) ha evolucionado conceptualmente hasta llegar a considerarse en la actualidad como la piedra angular de la estrategia corporativa, siendo el hombre su recurso más valioso. En este contexto, la satisfacción laboral (SL) constituye un arma poderosa para lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones y se considera un indicador integrador de la GCH, siendo CIMEX una expresión de ello. En este sentido la investigación persigue como objetivo: desarrollar un procedimiento que con carácter estratégico y sistémico contribuya a la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín. Para su desarrollo se elaboró el marco teórico práctico referencial con los elementos teóricos relevantes que sustentan la investigación, que incluye el análisis crítico de los enfoques metodológicos precedentes elaborándose un procedimiento, que basado en la propuesta de Álvarez, Santos (2015) y la Resolución 15 del 2015 de CIMEX se aplica en la Sucursal CIMEX Holguín. Los resultados principales se centran en identificar como inhibidores de la (SL) las dimensiones estimulación moral y material y condiciones de trabajo. Como resultado del comportamiento estadístico se refleja con una fuerte correlación de las variables con la satisfacción laboral las de mayor incidencia: autonomía (.531^{**})¹, seguridad (.546^{**}), atención a la vida (.615^{**}), apareciendo la variable retroalimentación (.713^{**}) en la (SL) calculada. Con los resultados del diagnóstico se proyecta un programa de mejora alineado al proceso de GCH que debe contribuir a la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sucursal CIMEX Holguín.

^{1**}. Grado de significación de la correlación de las variables.



ABSTRACT

The Human Capital Management (HCM) has conceptually evolved until it has been considered like the cornerstone of the corporate strategy and so the humankind its most valuable resource. In this context the labor satisfaction (LS) becomes a powerful weapon to get strategic objectives for the organizations, being CIMEX Corporation an expression of this matter.

In this way the research project pursues like an objective: To develop a proceeding, which a strategic and systematic characteristics, contributes to improve the labor satisfaction in CIMEX Holguin Branch. For its development it was designed a theoretical and practical reference setting, detailing the main components of the subject.

Besides, it was used different theoretical methods of scientific research. The application of the proceeding is supported in Álvarez Santos proposal (2015) and the CIMEX's Resolution 15/15. The main results are concentrated on to identify like SL inhibitors moral and material stimulation, and labor conditions.

As a result, from the statistical behavior is reveled with a strong correlation oh the variables with the labor satisfaction the high incidence ones: autonomy (531 **), security (546**), attention to the way of life (615**), appearing the feedback variable (713**) in the calculated SL.

The preceding is showed in the improvement Program aligned to the GCH processes.

The conclusions and recommendations to the matters pending in the application are realized.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 La gestión de capital humano. Evolución, conceptos y tendencias actuales.....	8
1.2 La satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de capital humano.....	14
1.3 Enfoques y procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral	24
1.4 La satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín	32
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN CON CARÁCTER ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO	37
2.1 Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral	37
2.2 Valoración del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral	49
2.3 Aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral.....	50
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	85



INTRODUCCIÓN

La Gestión del capital humano (GCH) se ha convertido en un elemento estratégico importante para el progreso de las organizaciones y es un aspecto vital para el desarrollo de las mismas.

En el cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales, el factor fundamental es el potencial humano, siendo el recurso capaz de actuar inteligentemente con el resto de factores del sistema empresarial y establece la ventaja competitiva más importante de las organizaciones laborales. La esencia es comprender al ser humano en su integralidad biopsicosocial, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. (Cuesta, 2018).

Son los hombres los que aseguran con su trabajo, conocimientos, habilidades, esfuerzo, talento, iniciativa, creatividad, la eficacia y eficiencia en el trabajo, como expresara Fidel Castro, (2005) es “la fuente principal de los recursos y del desarrollo”.

La GCH ha evolucionado conceptualmente superando a la clásica administración de personal, como parte de la organización científica del trabajo. A partir de 1990 por el desarrollo alcanzado, surge la necesidad del enfoque estratégico, caracterizado por una transformación profunda en la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos. Se inserta así, la visión en la proactividad, estrategia en las funciones y actividades a desarrollar y en concebir además, el capital humano y, en particular su formación, como una inversión y no como un costo para la organización.

En la encuesta mundial que reportaron en 2010 conjuntamente el Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of People Management Association (WFPMA), comprendiendo a un total de 109 países, se destacaron cuatro tópicos como los más críticos respecto a los recursos humanos: gestionar el talento, mejorar el desarrollo del liderazgo, realzar el compromiso de los empleados y planificar estratégicamente los recursos humanos (BGC & WFPMA, 2010) (Cuesta Santos, 2016).

En el Congreso Mundial de la WFPMA de 2014 en Chile, el investigador sobre gestión de recursos humanos, Jeffrey Pfeffer, señaló: “...las organizaciones han fallado hasta ahora al interesarse solo en la eficiencia y rentabilidad, entre otros factores económicos. Llegó el momento de centrarse en los individuos y preocuparse de su bienestar para que los colaboradores se sientan nuevamente comprometidos”. En este orden la alta

dirección debe garantizar que la estrategia de RRHH sea la piedra angular de su estrategia corporativa. (Creating People Advantage, 2015)

En el ámbito nacional, las empresas que están dentro del marco del sistema de dirección y gestión empresarial también llamado perfeccionamiento empresarial están regidas por el Decreto-Ley No. 252 y el Decreto No. 281 ambos del 2007 actualizados en el 2018. En el VI Congreso del PCC- 16 de abril del 2011 se emitieron los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” actualizados en el VII Congreso del PCC – 16 de abril del 2016, trabajando con énfasis en la planificación estratégica del capital humano en el país.

Actualmente como parte de la actualización en el sistema de dirección y gestión empresarial el Decreto No. 335 del 2017 del sistema empresarial estatal cubano establece las formas de creación, constitución y funcionamiento de la Empresa Cubana. En el artículo 28 de las funciones de la empresa estatal, en el apartado 23 se establece que es una función de la empresa; elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el sistema de atención al hombre en la empresa. Dentro de las facultades de los directores generales de las empresas estatales consta en su artículo 29. Apartado 76. Aprobar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente y las medidas que garanticen la aplicación de este en la empresa y sus unidades empresariales de base.

En este orden referencial a partir del 2015, se derogan en la práctica el grupo de NC 3000-3002: 2007, y con él se prescinde del sistema referente de gestión del capital humano².

En este contexto, la satisfacción laboral (SL)³ constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, la organización a la que pertenecen y al país en general. Por lo anterior es necesario potenciar al máximo al capital humano, no siendo suficiente conocer cuan motivados y satisfechos se encuentran sino convertir los resultados como parte de su mejora continua aplicando

²No obstante las NC 3000 – 3002, mantienen su valor metodológico atendiendo a los sistemas que la conforman y sus vínculos con los procesos claves.

³Se denomina además como Satisfacción en el trabajo, satisfacción del cliente interno a los efectos prácticos de esta investigación se considerará satisfacción laboral.

enfoques de sistema, estratégico y por competencias laborales en la gestión del capital humano.

En el mundo se asocian las primeras investigaciones de SL con mayor intensidad desde la década del 30 del siglo pasado, pues anteriormente solo se habían dado pequeños pasos en este sentido. En el caso de Cuba, es a partir de la década del 80 que aparecen un mayor número de estudios utilizando la terminología. Diversos han sido autores que centran su investigación en la satisfacción laboral así como sus perspectivas de análisis.

Estas investigaciones han abarcado casi todos los campos relacionados con el trabajo como por ejemplo: salud, Hernández Junco, (2009); I. Pérez-Ciordia y colaboradores, (2012); Álvarez Santos, (2015), en organizaciones deportivas García Tascón, (2008), en el sector educacional, Álvarez López, (2012). Ricardo, J. M. (2013), Nápoles, N. L. (2016), en instituciones empresariales, Vallejo Calle, (2010), Zavala Fernández (2014), Zayas Agüero (2018), Báez Santana, (2016), Vélez Ochoa (2018). Desde la ciencias psicológicas, Pérez Vilar, (2011), sociológicas, Torres Enríquez (2017); Lucas Martín, (2018), filosóficas (Ruvalcaba Coyaso, Selva Olid, Sahagún Padilla (2014), económicas: Gamero Burón, (2005), solo por nombrar algunas. Se hace notorio que a pesar de la multiplicidad de investigaciones aún no es unívoca la concepción de la SL.

En la literatura consultada se observan desde el punto de vista teórico diversas conceptualizaciones a partir de considerarla como: actitud, constructo, percepción, correspondencia, resultado, respuesta, tendencia, diferencia, expresión, estado emocional, grado y sentimiento. (Hoppock, (1935), Maslow (1954), Herzberg (1959), Robbins (2006), Álvarez López, (2001), Álvarez Santos, (2015).

En la revisión bibliográfica existe predominio de metodologías, procedimientos e instrumentos en la comprensión de la SL, las cuales prestan mayor atención al valor diagnóstico, comportamiento de variables y dimensiones. Lo anterior carece de enfoque estratégico y sistémico en las organizaciones, lo cual puede constituir insuficiencias en su mejora. A nivel local se identifica Álvarez Santos (2015), que estudia la SL con un enfoque estratégico respecto al cumplimiento de los objetivos de las entidades y sistémico, concibiéndola como un resultado relevante del proceso de GCH.

La Sucursal CIMEX Holguín de subordinación al Grupo Empresarial CIMEX S.A. recibe tratamiento de Empresa. Categoría 1, comenzó la aplicación del SDGE el 30 de junio

del 2004. Tiene como misión: comercializar bienes y servicios que proporcionen satisfacción a los clientes y garantizar crecientes aportes a la economía del país (149396131.00 CUC en el 2018) y su visión: lograr la preferencia de los clientes por nuestra contribución a mejorar su calidad de vida.

Dentro de su planeación estratégica contempla el área de resultados clave (ARC): Gestión de los Recursos Humanos, constituyendo como objetivo estratégico: consolidar en los trabajadores una actitud positiva en el logro de los valores declarados por la organización, creando un adecuado ambiente de trabajo donde cada cual sepa por qué y para qué trabaja y disfrute trabajando, con el propósito de responder a los lineamientos: 06, 14, 24, 104, 105, 142, 143, 145, 255, 270. En este contexto la satisfacción laboral se concibe, como indicador de calidad y eficacia del proceso de Gestión de Capital Humano.

En consecuencia con ello, se aplica un proceder para la medición de la satisfacción laboral en todas las empresas y demás estructuras que integran el Grupo Empresarial CIMEX, con el objetivo de conocer el estado actual de la misma. Sin embargo a pesar de considerar un salto cualitativo con la inclusión del indicador de SL en el proceso de GCH, así como la existencia y valor práctico del instrumento, el mismo carece de basamento científico teórico metodológico siendo limitado su alcance.

De lo anterior en el marco de esta investigación, emergen síntomas, que están fundamentalmente asociados a:

1. Incremento en los niveles de medidas disciplinarias impuestas a los trabajadores causadas en parte por incumplimientos del reglamento disciplinario.
2. Incremento en el índice de fluctuación laboral.
3. Descontento con el régimen de trabajo y descanso.
4. El desconocimiento del comportamiento por los directivos de las variables de SL, detectando las de mayor implicación en el indicador global.
5. La no aplicación del programa de mejora que permita evaluar su pertinencia.
6. Insuficiente accionar oportuno y causal para la toma de decisiones de directivos que potencie la mejora continua de la SL.
7. Insuficiencia de las condiciones técnicas organizativas y trabajo en equipo y cooperación.

La problemática anteriormente expuesta evidencia el interés de investigar sobre el tema, pues representa una necesidad de la entidad y deriva como problema científico a resolver ¿cómo contribuir a la mejora de la satisfacción laboral con enfoque estratégico y sistémico en la Sucursal CIMEX Holguín?

El objeto de investigación lo constituye la gestión de capital humano.

La investigación persigue como objetivo general: desarrollar un procedimiento que con carácter estratégico y sistémico contribuya a la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se proponen los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la base del estudio de la gestión de capital humano y su interrelación con la satisfacción laboral, las tendencias actuales, concepciones teóricas y metodológicas referentes a la satisfacción laboral, así como su necesidad e importancia en la Sucursal CIMEX Holguín.
2. Diseñar un procedimiento para la mejora⁴ de la satisfacción laboral con carácter estratégico y sistémico, en la Sucursal CIMEX Holguín.
3. Valoración del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral mediante expertos.
4. Aplicar el procedimiento propuesto para el estudio de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín.

El campo de acción es la mejora de la satisfacción laboral. Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la idea a defender siguiente: El desarrollo de un procedimiento que integre los enfoques estratégico y sistémico y que posibilite intervenir las variables de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín contribuirá a evaluar e identificar los factores que inhiben el logro de resultados superiores y su progresivo mejoramiento.

El aporte de la investigación se centra en dotar a la empresa de un procedimiento como sustento teórico metodológico para el estudio de la SL, que integra los enfoques estratégico y sistémico, con posibilidades de generalización a las empresas y demás

⁴ Se considera en la investigación un enfoque amplio de la mejora, la cual incluye el proceso de medición y análisis, así como las proyecciones de soluciones y evaluación de los resultados de la aplicación, para demostrar el cumplimiento de los objetivos

estructuras que integran el Grupo Empresarial CIMEX. Además se provee un instrumento para evaluar la SL sustentado en las variables identificadas teóricamente que inciden en la SL.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico práctico referencial

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes
- Histórico – lógico: identificar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto en el contexto internacional como nacional, en todos los ámbitos que en esta se incluyen
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la satisfacción laboral, y en el diseño y aplicación del procedimiento
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

2. Métodos empíricos. Se emplean en el diseño del procedimiento, así como su posterior aplicación, apoyándose en técnicas e instrumentos de búsqueda de información (análisis documental, encuestas, entrevistas, observación directa). Además la utilización de las herramientas del paquete de Microsoft Office y Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 20.0 (2011).

Para su presentación, la investigación, en lo adelante se estructura en un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta la misma; un capítulo II que abarca el análisis del proceder actual, el diseño y aplicación del procedimiento propuesto; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada y los resultados obtenidos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis teórico metodológico referente a la satisfacción laboral como resultado de la gestión de capital humano, y a partir de los diferentes enfoques, demostrar la necesidad de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, corroborado a partir del análisis de la práctica en la Sucursal CIMEX Holguín. El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial se muestra en la **figura 1.1**.

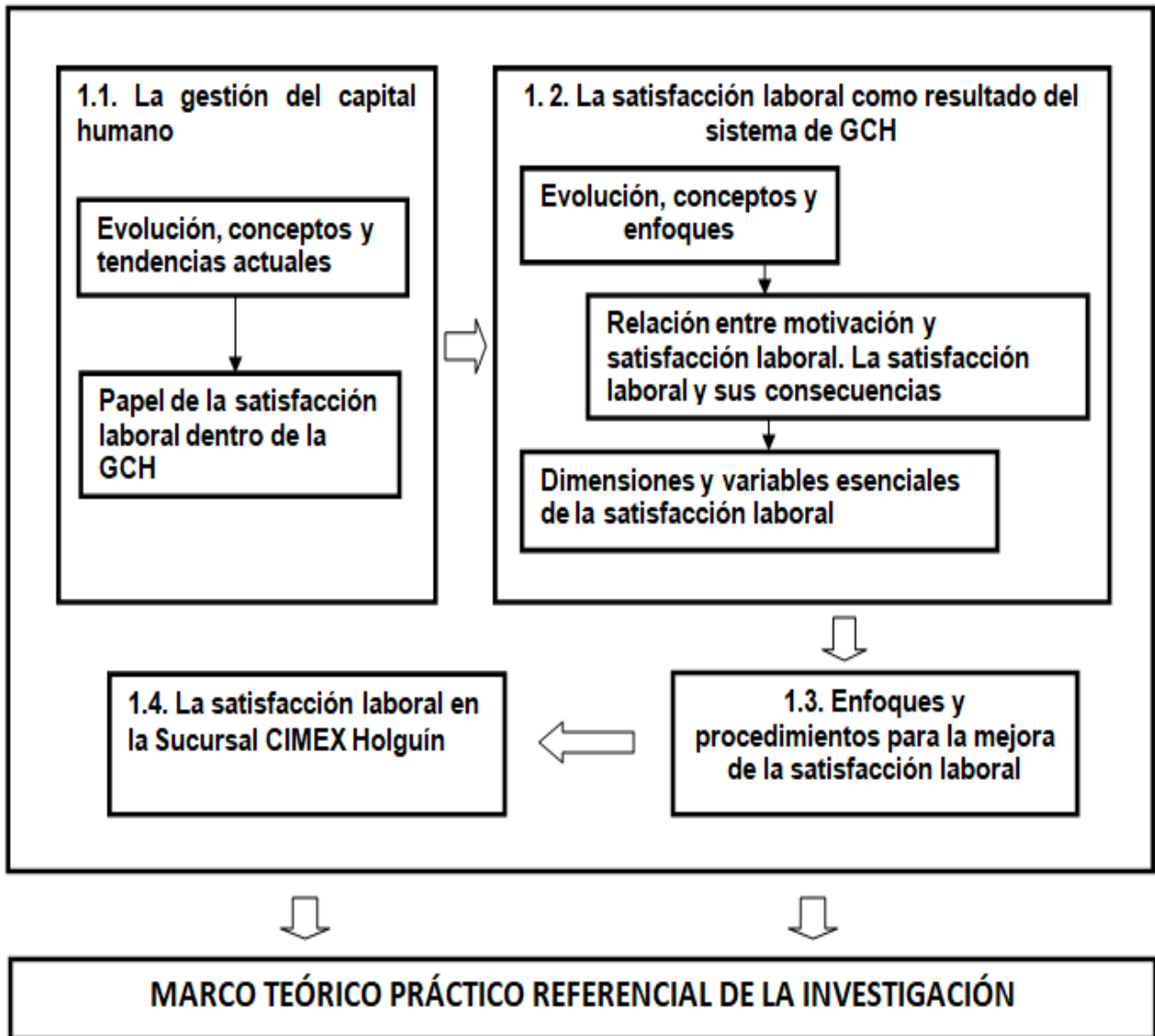


Figura 1.1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación.

1.1. Gestión del capital humano. Evolución, definiciones y tendencias actuales

"La gestión de los recursos humanos (GRH) ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir de la expansión de la economía en la que el conocimiento comenzó a ser el activo principal y surgir así la necesidad de gestionarlos estratégicamente, en un mundo globalizado regido por las leyes del mercado." (Morales Cartaya, 2006)

La GRH juega un papel importante en la dirección empresarial cubana, varias han sido las escuelas y enfoques surgidos que han dado lugar a las concepciones vigentes en el presente. La literatura clásica reconoce la evolución de la GCH en su período de nacimiento (1980 – 1926) representada por la clásica administración de personal, sus máximos exponentes son Weber (1909), Taylor (1911) y Fayol (1916) como parte de la organización científica del trabajo.

Conciben a la administración orientada a la organización exclusivamente productivista, con mano de obra abundante donde la producción es una prioridad, por lo tanto la gestión se dirige hacia el control y el estímulo de los rendimientos apoyándose principalmente en las remuneraciones y en las acciones disciplinarias. El ambiente laboral no tiene mayor importancia.

En esta fase las funciones de los responsables de la administración de los recursos humanos se centran en la contratación, despido, definición de fórmulas salariales vinculadas con el rendimiento y el análisis de puestos, concentrándose en la observancia de un conjunto de normas y reglas organizacionales.

En este período se identifican dos rasgos que la caracterizan: primero, el recurso humano es considerado como un coste que hay que minimizar o un factor de producción, más que como un recurso capaz de transformar elementos de producción en riqueza, y segundo que esta etapa adopta una posición reactiva. Las críticas se centran en: la super especialización que robotiza al obrero. Tiene una visión microscópica del hombre como un apéndice de la máquina industrial. Ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios de exprimir al obrero hasta extraer el triple de trabajo a lo largo de una misma jornada. No obstante aparece un enfoque ingenieril en la administración, considerándose como el primer paso en la búsqueda de una teoría administrativa coherente.

En (1927-1969) emerge la administración participativa como respuesta a las teorías clásicas y en la necesidad creciente de la comprensión del hombre en las organizaciones. Las administraciones comienzan a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de las personas persiguiendo la adaptación del personal a la organización.

En esta etapa se observa y se hace consciente que los comportamientos responden a formas irracionales condicionados por los sentimientos colectivos y por los del grupo al que pertenecen. Desde esta perspectiva la relación organización-empleado va más allá de los aspectos retributivos, también se extienden a los aspectos de tipo psicológico. Sin embargo el recurso humano sigue considerándose como un costo que hay que minimizar, pero las acciones que se inician son de carácter proactivo.

En esta etapa adquiere gran influencia la teoría humanista de Mayo (1933) y la teoría Y de McGregor (1960) de la escuela de las relaciones humanas y las ciencias de la conducta. Lo anterior obliga a trasladar la atención a las necesidades de los empleados, mejoras en las condiciones de trabajo y en la selección y formación del personal. Se destacan los aportes realizados por Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961), Adams (1963), entre otros.

El tercer período se contextualiza como cambio (1970 - 1989), pues marca el inicio de una etapa de transformación en la función de personal superando la concepción tradicional de los recursos humanos como un costo, para conceptualizarlos como un recurso más de la empresa, como fuente de ventaja competitiva y de creación de valor en la organización.

En este orden se identifican tres aspectos: se persigue llegar a conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de los individuos que integran la organización. El factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa y la motivación y la eficiencia del recurso humano está en función de la manera en que es empleado el personal, de su organización y funcionamiento. Además se potencia el desarrollo de las funciones básicas: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y seguridad laboral y beneficios.

El cuarto período se enmarca de 1990 hasta la actualidad, por el desarrollo alcanzado, surge la necesidad del enfoque estratégico, caracterizado por una transformación

profunda en la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos, se inserta así la visión en la proactividad, estrategia en las funciones y actividades a desarrollar y en concebir además, el capital humano y, en particular su formación, como una inversión y no como un costo para la organización. Este salto cualitativo es significativo para la permanencia y desarrollo de las organizaciones dentro del contexto de globalización.

El término GRH, surge en EEUU en la década del 70 asociado en su historicidad al período de cambio. Se enmarca en la necesidad de aumentar la producción de capital en comparación con las de Japón que habían logrado la lealtad, el compromiso funcional y una cultura organizacional con políticas de estimulación al obrero. Inicialmente se le denominó dirección de relaciones sociales e industriales, dirección de relaciones humanas, dirección de personal, dirección de desarrollo social y administración de recursos humanos. Existen varias definiciones de GCH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer, et.al (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), Bustillo (1994), Menguzzato y Renau (1995), Ros (1996), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010), citados en Álvarez Santos, (2015).

Para el país, el concepto de capital humano asumido es derivación del pensamiento de Fidel Castro, pudiéndose constatar en la actualidad que Cuba tiene en su capital humano “la fuente principal de los recursos y del desarrollo”, como él lo expresara en 2005, y quien en época tan temprana como en 1960, avizoró: “el futuro de nuestra Patria tiene que ser, necesariamente, un futuro de hombres de ciencia, de hombres de pensamiento”. El concepto de capital humano asumido de ese pensamiento, comprende economía, ciencia y conciencia ética (valores).

En la investigación la autora adopta como referencia **el** grupo de Normas Cubanas 3000⁵ donde el concepto de capital humano asumido se expresa así: “3.13 Capital

⁵ Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005. Ese concepto es de especial valor metodológico al gestionar a la persona que trabaja, en su integralidad holística, portadora de capacidad productiva, sabiduría y valores éticos.

Humano. Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.

En coincidencia con Cuesta, Santos (2018) al valorar este concepto de especial valor metodológico al gestionar a la persona que trabaja, en su integralidad holística, portadora de capacidad productiva, sabiduría y valores éticos.

Indistintamente en la literatura científica sobre gestión organizacional y empresarial, se refiere gestión de recursos humanos, gestión del talento humano, gestión del capital humano, gestión de personal, gestión humana, entre otras denominaciones; pero lo fundamental es el contenido de esa denominación, es decir, la consideración de la persona o del ser humano como tal en su integridad, portadora de la capacidad de trabajo o del capital humano, y no como un medio o recurso, sino como fin. La autora adopta el término Gestión del Capital Humano que en la acepción de los autores es Gestión de personas que trabajan e incluye la Gestión del Conocimiento. Cuesta, Santos (2018).

Asociado a ello a partir de la década del 2000, hay un incremento de enfoques en la gestión de recursos humanos, entre ellos los enfoques de sistema y estratégico de la GRH. Destaca el primer modelo, antes de esa década, reflejando en sistema a la GRH con sus diferentes componentes, así como su enfoque estratégico, elaborado por Beer, et.al (1989), Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills y Richard E. Walon. Citados por Cuesta, Santos (2018).

En Cuba llega a refrendarse el modelo referente del sistema integrado de capital humano en 2007, (Modelo Referente de GICH), amparado por el Decreto No. 281 sobre “Perfeccionamiento Empresarial”, con enfoque estratégico. El mismo se articula teniendo como núcleo las competencias laborales y contempla nueve procesos clave. Detalla los distintos elementos que los conforman y señala el orden del proceder metodológico para su implementación, donde la base técnica fundamental del sistema de gestión de capital humano es la organización del trabajo, y no puede continuarse su implementación si no se cumplen las exigencias de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas: Lo cual es fundamental en la proyección social y humanística del

proyecto social cubano, puesto que no es a cualquier costo que se podrán alcanzar los altos niveles de productividad del trabajo que se procuran.

A pesar de los avances en la GCH se hace necesario para el país continuar el perfeccionamiento de sus empresas contribuyendo cada vez más a enfoques y concepciones que posibiliten mayor integración, visión estratégica y sistémica en su interno, así como contar con personas cada vez más motivadas y satisfechas siendo un factor decisivo en el desempeño organizacional.

El reto es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión. En este sentido dentro de los desafíos para Cuba en el ámbito de la gestión del capital humano se encuentra: considerar cada vez más y desde la planificación estratégica de los RH, a los indicadores intangibles o activos psicosociales como liderazgo, satisfacción laboral, compromiso, colaboración, creatividad, innovación, asociados al desarrollo de competencias laborales que impliquen a la vez el desarrollo del pensamiento crítico, la colaboración, la creación y la comunicación.

En este contexto la Gestión de Capital Humano se ha convertido en un elemento estratégico importante para el progreso de las organizaciones y es un aspecto vital para el desarrollo de las mismas. Es por ello que el estudio y conocimiento de la satisfacción laboral constituye un papel fundamental para ésta.

El concepto de SL se ha popularizado en diferentes campos de investigación debido a su relación con un grupo de variables de gran importancia en la vida de quienes son parte de una organización como: la productividad, ausentismo y rotación del personal, siendo estos los más estudiados en su historicidad. De ahí que reviste gran importancia una alta satisfacción en los puestos de trabajo, Robbins (1998) plantea, “Los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto en sus organizaciones, por lo menos por tres razones: (1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; (2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto”.

Por la naturaleza multivariable ha sido abordada por diferentes autores que incluyen el indicador de SL como parte de la medición de los resultados asociados a la GCH. Noda

Hernández (1997 y 2004), Álvarez López (2001), Velázquez Zaldívar (2002), Delgado Pérez (2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006).

En investigaciones más recientes aparece la SL abordada o en relación en los estudios de clima organizacional, Pupo Guisado, (2018), compromiso organizacional, Zayas, Agüero. Báez Santana, (2016), motivación entre otros. Todos ellos reconociendo y potenciando su componente movilizador de bienestar y su incidencia a nivel individual, grupal y organizacional.

Para la GCH la SL adquiere valor determinante y decisivo para la eficiencia del proceso dentro de la empresa y reafirma la necesidad de considerarla por su valor estratégico con relación a la empresa y sistémico con relación a sus procesos.

Los enfoques actuales instan a la creación de sistemas que propicien mayor satisfacción laboral, elemento que se evidencia dentro de los modelos de GCH entre los que se resalta el propuesto por Morales Cartaya, (2006).

Otros autores la incluyen como parte de la medición de los resultados de la GCH la satisfacción laboral como indicador, considerando su utilidad en sus trabajos; entre los que se destacan Álvarez López (2001), Marrero Fornaris (2002), Nieves Julbe (2010), Álvarez Santos (2015).

Otras investigaciones realizadas en el contexto cubano estudian la variable SL como indicador del sistema organizacional, campo específico donde realizan sus propuestas, destacándose los autores Noda Hernández (2004), Almaguer Ortiz (2010). Al realizar una revisión y análisis de los modelos contemporáneos de GCH, se observan aspectos relacionados con la satisfacción laboral, su importancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de la GCH.

Dentro del SGICH la SL se incluye en la concepción del término clima laboral, considerada como una variable independiente del clima laboral, incluso un indicador integral en el que fluyen elementos de todos los subsistemas de la GCH. Sin embargo, no existe un concepto propiamente de satisfacción laboral dentro de la norma. Resulta imprescindible valorar la SL bajo un enfoque estratégico en relación a la organización y sistémico con respecto a la GCH, por lo que es preciso asumir un compromiso real con las necesidades de los trabajadores, sustentado en la gestión eficiente de las mismas.

La GCH ha ido evolucionando hasta la actualidad y los enfoques contemporáneos evidencian cómo las organizaciones consideran al capital humano como el elemento

fundamental. Los modelos de GCH e investigaciones realizadas reconocen la importancia de la SL dentro del sistema de gestión para el cumplimiento de los objetivos, siendo considerado como resultado del mismo, pues cada uno de los subsistemas que la integran, tributan de una forma u otra a la satisfacción de los trabajadores; de ahí la necesidad de su valoración con un enfoque estratégico para la organización y sistémico con la GCH.

1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de GCH

La satisfacción laboral tiene antecedentes, en la ciencia de la Administración y la Psicología por sus interrelaciones. El psicólogo alemán Munsterberg, H (1913) introdujo el tema, con el libro “Psychology and industrial efficiency”, pero los historiadores coinciden en que el primer estudio intensivo sobre la satisfacción laboral aparece alrededor de los años 30 del siglo pasado con Hoppock, R., (1935). Todos los enfoques del trabajo transitando en su historicidad desde Taylor (1911), hasta la actualidad, tienen una teoría sobre la motivación, que es la base de la satisfacción laboral.

Locke (1976) citado por Castro Proenza (2018) realiza una síntesis y distingue tres etapas iniciales vinculadas a la evolución del concepto de satisfacción laboral, que él atribuye a escuelas, fundamentalmente orientadas hacia el diseño de las tareas:

Comienza con la *escuela Físico – Económica*, (1900-1930) se remonta a Taylor (1911) y la organización científica del trabajo. Se centra en su visión económica- físico – biológico relacionada con la búsqueda de alternativas para la reducción de la fatiga. Resulta de vital importancia para este grupo de investigadores, las condiciones físicas de los trabajadores, las disposiciones físicas del trabajo, la paga o salario, y los factores ambientales (iluminación, ventilación y el ruido).

Es en este período donde se evidenció el impacto beneficioso de la utilización de regímenes de trabajo y descanso adecuados. Además se le fueron agregando al proceso productivo diversos estimulantes no directamente relacionados con el incremento de los niveles productivos (diferentes a mejoras en la línea de producción...), pero que su efecto iba a contribuir a esto indirectamente desde su impacto en la satisfacción laboral.

De (1930-1960) surge la *Escuela psicosociológica o de relaciones humanas*. Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo los cuales

llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las personas intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales aún cuando estén bajo presiones de tipo económico.

Los principios que resultan de estos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad. Su investigación sobre la fatiga en la industria textil le llevó a plantear la influencia de factores como el vínculo con la dirección y el trabajo en grupo en las actitudes de los empleados y que estos podían ser modificados con intervenciones psico – sociales. Pone el énfasis en el papel que jugaba una buena supervisión, en los grupos de trabajo cohesionados y en unas relaciones favorables e incluso amistosas entre los trabajadores y los directivos, asociados estos últimos a la proliferación de estudios de liderazgo.

Es en esta etapa donde se comienza a estudiar con mayor profundidad la satisfacción laboral, y es cuando aparece el primer estudio intensivo respecto al tema realizado por Hoppock (1935), citado por Pérez Vilar, (2011) consideró que la satisfacción con el trabajo formaba parte de la satisfacción general con la vida y la relacionaba con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico, y con la preparación de la persona para el tipo de trabajo.

La tercera etapa se desarrolla del (1930-1960) con la *Escuela del desarrollo*. Se sustenta en la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades.

Uno de los exponentes de mayor trascendencia fue Maslow, (1954) con su teoría de jerarquización de las necesidades humanas reconociendo diferentes aspectos que influyen en la satisfacción (según su clasificación) desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima hasta las de autorrealización. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades, por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o

aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Herzberg (1959) en su Teoría Dual o de los Dos Factores, (basada en la teoría de Maslow) consideró que no todos los factores influían en la satisfacción, contando solo con aquellas necesidades básicas cuando no estaban satisfechas, pues estos solos previenen de insatisfacción y son considerados como factores de higiene, relacionados con el ambiente en que debe ser realizado el trabajo, mientras que los otros factores más elevados son los que incrementan la satisfacción al conseguirlos, (factores motivadores), ligados a la naturaleza del trabajo en sí.

Esta concepción modificó la visión mecanicista e irracional de la naturaleza del hombre y del trabajo en sí, siendo el mismo fuente de desarrollo personal dada su complejidad. Se distingue además un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índices de satisfacción de los trabajadores, tanto desde el punto de vista directo como en distintas organizaciones.

Además se puede contextualizar una cuarta etapa (1990 – actualidad) la escuela contemporánea, considerando el avance de los estudios realizados a partir de los años 90, observándose un crecimiento exponencial de las investigaciones y de manera sostenida.

En Cuba, el estudio y el tratamiento de la satisfacción laboral comienzan en la década del 80, pues anteriormente en la literatura científica cubana, no son muchos los autores que manejan esta terminología. Es Cuesta Santos (1990) donde se emplea un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral y se maneja esta como un indicador, relacionado estrechamente con la productividad del trabajo.

Luego de la década del 90, se comienzan a realizar estudios más centrados en la satisfacción laboral, analizando los factores y variables que pudieran tenerse en cuenta para su medición, destacándose las investigaciones desarrolladas por Álvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997). A partir del año 2000, sigue desarrollándose el tema, pero más centrado en medición de la SL y en la detección de métodos para su consecución (Álvarez López, (2001 y 2008); Llerena Zamora, (2009); Álvarez Santos, (2012 – 2015); Contreras I, y otros (2015). Castro Proenza, 2018), brindándose aportes significativos, y enriqueciendo los elementos teóricos y prácticos referentes al tema.

Existen muchas definiciones del concepto satisfacción laboral. Desde comienzo del siglo pasado, Taylor (1911), en su estudio pionero sobre los trabajadores de la Bethlehem Steel Company, asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación, y las oportunidades de progreso. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Porter y Lawler (1991) plantean que la satisfacción laboral es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Márquez (2001) menciona que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Llerena Zamora (2009), asume a la SL conceptualmente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto y concibe a la satisfacción del cliente como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (NC ISO 9000:2005).

Comparte además la definición de (Kotler, 1991) que define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Hernández Junco (2009), coincide con Vroom (1964), Harpaz (1983), Robbins (1994) y ASH (2000) al considerar la SL como una actitud generalizada ante el trabajo, que incluye aspectos afectivos, volitivos y cognitivos (Newstron y Davis, 1993), donde se refleja la integración y no la sumatoria de sus facetas⁶. Igualmente, considera la SL como un proceso dinámico en el que interactúa el mundo interno de la persona y el reflejo psíquico que ésta tiene de la realidad que le rodea, en su adaptación, búsqueda de la satisfacción personal y social, según las necesidades existentes.

Chiavenato, (2009) plantea que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización.

⁶ Las investigaciones no respaldan la idea de que la suma de respuestas a un número de factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto, señalado por Robbins (1994).

Campos Julón, y otros (2016), cita a (Palma, 2005) quien plantea que la satisfacción laboral “es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona”. También cita a Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz (2002), la satisfacción laboral se define como “la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional”.

Álvarez Santos (2014) considera que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización.

Se concuerda con los autores Vroom (1964), Peiró Silla (1991), citados por García Menéndez (2011) y Álvarez López (2001), Robbins (2006), en que la satisfacción laboral es un tema científico complejo y dinámico, de necesario tratamiento. Satisfacción en el trabajo o satisfacción del cliente interno son algunos de los términos empleados por varios autores para referirse a la satisfacción laboral.

Resumiendo la literatura consultada aparecen distintos conceptos y términos como: actitud, correspondencia, resultado, respuesta, tendencia, diferencia, expresión, sentimiento, grado, constructo, percepción y estado emocional.

Basado en los criterios de autores antes citados y a los efectos de esta investigación se asume la definición de SL de Álvarez López (2005): es considerada como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades. La satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

En el contexto organizacional, uno de los temas centrales del comportamiento es la motivación, proceso psicológico por excelencia, equivalente en importancia a lo que sería el proceso de poder, desde la perspectiva sociológica. Desde una perspectiva

interdisciplinaria, poder y motivación son procesos complementarios, que interactúan y que explican la dinámica del ajuste recíproco entre individuo y organización, para conseguir los objetivos mutuos de eficacia y calidad de vida laboral.

Motivación "es el estímulo emocional que nos hace actuar" (Dalton, et al, 2007), citado por Baez Santana (2019). Puede traducirse a una necesidad o impulso que se presenta o activa en cada persona, asimismo, mencionan que en el trabajo la motivación es la combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos, es decir si el trabajador sabe lo que lo motiva, habrá mayores posibilidades para que alcancen sus metas personales y profesionales. De la misma forma, si la organización sabe motivar al personal, se notará el incremento de la productividad.

Diego González Serra (1995, 2001) plantea que "la motivación determina, regula, la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento".

La motivación surge cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que desea satisfacer o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad exista objetivamente, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura. Así la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo de satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social él o los incentivos que lo colmarán.

La esfera motivacional se articula en la interrelación dinámica e indisoluble de la necesidad y el motivo, siendo regulado el comportamiento a través de su intento de satisfacción constante al alcanzar el objeto o meta. Si no existiera el motivo el simple deseo no provocaría conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría.

Chiavenato (2009), indica que motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo, que proviene del ambiente, o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo que se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Durante muchos años, la motivación ha sido un tema de investigación para estudiosos y analista tanto de la conducta humana como de las organizaciones. Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la Teoría de la Jerarquía de la Necesidades

propuesta por el psicólogo Maslow (1954), uno de los clásicos en los que se fundamentó el análisis de la motivación laboral.

Ilustrando esta teoría en el ámbito laboral, se identifican dentro de las necesidades fisiológicas, tal como lo afirman Dalton, Hoyle y Watts (2007), citado por Baez Santana (2019), el aire acondicionado, la calefacción, las fuentes de agua, cafetería; mientras que en la necesidad de seguridad se consideran, las condiciones laborales seguras, seguridad de empleo, incrementos salariales periódicos, prestaciones adecuadas. Estas necesidades tienen gran importancia porque en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

La tercera necesidad, se relaciona con el afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Vale decir todo el entorno social de la persona, la frustración de estas necesidades generalmente conducen a la desadaptación social y a la soledad. En cuanto a las necesidades de estima para Dalton, et al, (2007), se cubren con tareas significativas, con mayor responsabilidad, con el reconocimiento de los compañeros y supervisores por un trabajo bien hecho, premios al mérito e incrementos salariales, cuando no se cubren adecuadamente los trabajadores se sienten inferiores. En la cima de la pirámide se ubica la necesidad de autorrealización, que son las que conducen a las personas al crecimiento, logro del potencial individual y hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo, es decir aquí el trabajador tiene la oportunidad de demostrar su creatividad y progreso profesional.

Las ideas planteadas con anterioridad denotan que el comportamiento se sustenta en la esfera afectivo motivacional; por tal motivo, los líderes de las organizaciones deben priorizar la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, con el objetivo de tener trabajadores que alcancen los objetivos comunes de la organización.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha relación. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se describe como el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. (Koontz, 1998).

La satisfacción y la motivación no son dependientes entre ellas, por ejemplo, un empleado puede estar satisfecho con su trabajo, pero no motivado, se trata de aquel individuo que evalúa favorablemente su situación profesional, pero cuyo esfuerzo no proporciona niveles de desempeño elevados (Cavalcante, 2004).

Existe consenso en los investigadores en considerar que la satisfacción laboral es una variable que influye en mayor medida en el desempeño y resultados productivos.

A escala individual las consecuencias de la satisfacción laboral se pueden relacionar con la salud, equilibrio entre vida laboral y no laboral, y el ejercitar actividades mentales que abstraigan al individuo de la cotidianidad.

A nivel grupal se manifiestan sus consecuencias fundamentalmente en las relaciones interpersonales, comunicación y recientemente adquiere mayor reconocimiento como predictor del compromiso organizacional. Lo anterior se expresa al considerar que la SL puede deteriorarse ante la presencia de conflictos, incidir en la calidad del proceso de comunicación tanto interno como externo en la organización y que sus trabajadores se encuentren menos comprometidos con la organización.

A nivel organizacional las consecuencias de la SL se asocian al ausentismo, la fluctuación laboral y la productividad. La evidencia empírica apunta que los trabajadores más satisfechos tienden a no ausentarse al trabajo y permanecer en su puesto laboral. Asimismo reflejan mayor estabilidad laboral y un mejor aprovechamiento de la jornada laboral. Se ha observado también que presentan mayor rendimiento y niveles superiores de productividad. No obstante se significa que estas relaciones están moduladas también por la política de la organización.

La variedad de concepciones de la satisfacción laboral así como el conjunto de actitudes que implica, esas diferencias de opinión o consideración que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

Diversas pueden ser las formas de conducir un estudio de satisfacción laboral, resulta muy interesante lo planteado al respecto por Cuesta (1990, 1991, 1997), citado por Torres Paz, (2014), para realizar este estudio se recomienda utilizar los criterios que ya hace unos años vienen aplicándose con éxito por profesores e investigadores de la

Universidad de Holguín dirigidos por (Álvarez 1997), (Morales 1997), (Cruz 1998), el cual se basa en una encuesta de diagnóstico como técnica básica que permite medir la satisfacción laboral de los trabajadores y el estado de las 28 dimensiones esenciales agrupadas por los 5 elementos del sistema estimulador, se complementa el estudio con entrevistas de apoyo y otras técnicas según la situación.

Lo anterior constituye el eje referencial al que se adscribe la autora para la propuesta del instrumento.

En esta concepción cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales, las consideradas por ellos en estos trabajos son:

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

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un " todo" o algo identificado, visible como resultado.
3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.
5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.⁷

⁷Este grupo recoge los resultados de los conocidos trabajos de Hackman, R. y G. Oldham (1980) relativos al modelo de las características del trabajo (JCM) donde se plantea que debe tenerse muy en cuenta 5 dimensiones centrales o esenciales laborales medulares.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.

1. Cohesión (C) : tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
4. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un " todo" identificable.
6. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
7. Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.
8. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.

1. Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
2. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
3. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
4. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
5. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
6. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.

1. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
2. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, en su ambiente laboral.

3. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
4. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

1. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
2. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc. , se ajustan a las necesidades del trabajador.
3. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
4. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.
5. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

A pesar del desarrollo que ha tenido el estudio de la SL, y los aportes realizados desde el punto de vista teórico, aún existe predominio al centrarse en la definición de las variables que explican la satisfacción laboral y en su medición. Los estudios se restringen en el diagnóstico a variables relacionadas con el entorno, la situación de la organización y las personas. El concepto de satisfacción laboral ha ido evolucionando, y de igual forma el reconocimiento de variables que inciden en la SL, evidenciando la necesidad de un tratamiento metodológico para su mejora. Además como consecuencia de la SL se observa su influencia en mayor medida en el desempeño y resultados productivos, así con otros indicadores que permiten evaluar la eficacia del sistema de GCH, tales como el ausentismo y la fluctuación laboral.

1.3. Enfoques y procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral

Para estudiar la satisfacción laboral se han desarrollado diversos modelos, algunos destinados a la medición de la satisfacción de los clientes externos, pero adaptables a los clientes internos, siendo necesario para su uso la extrapolación de algunos

conceptos. Entre estos modelos se encuentra el modelo de calidad total para el servicio que definió Karl Albrecht (1990).

Respecto a la satisfacción del cliente interno, la Escuela Nórdica de Calidad del Servicio ha destacado la interrelación existente entre la percepción de la calidad del servicio por el cliente y la percepción por el empleado de la calidad del trabajo (Gummesson, 1991; Albrecht & Zemke, 1992 y Czepiel et al., 1995).

Las implicaciones del comportamiento del personal de contacto con el cliente, con una fuerte carga normativa sobre la gestión de capital humano, los procesos de selección y formación del personal (Goldstein, 1996), el diseño del servicio (Gummesson, 1991) y su carga de habilidades requeridas (Chase & Bowen, 1990), sistema de comunicaciones y la cultura organizativa (Lovelock 1998) (referidos por Camizón Zornoza, 1996).

Los métodos para medir la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos (Cantera López, 2008). Los métodos directos analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas, y entre ellos se pueden citar:

Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951): construye y valida un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado. El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). La puntuación máxima es de 90 y la mínima 18.

Índices descriptivos: Parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a priori. Entre los más conocidos se encuentran, índice descriptivo del trabajo (JDI) de Smith, Kendall y Hulin. El JDI contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. La suma de los puntos correspondientes de la escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Los métodos indirectos, son llamados así por no analizar de forma directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas la categoría filosófica bipolar placer – displacer; entre ellos se encuentran:

Método de los incidentes críticos: también llamado teoría biofactorial de la satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras - aspiraciones plenamente humanas - de crecer psicológicamente.

Postula después, que la SL y la insatisfacción laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador. En este método, generalmente se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo.

Modelos aditivos o sustractivos de la SL, en este caso se plantea que la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo. Los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse.

Así, el índice de Ian C. Ross y Alvin Zander, 1957 (citado por Vroom y Deci, 1979) mide, por ejemplo, las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad. Basado en el mismo fundamento, pero quizás un poco más utilizado se encuentra el "Instrumento Porter", quien definió en 1962 a la SL como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida", quien basándose en la teoría de la motivación de Maslow, desarrolla un cuestionario que comprende 15 ítems (características y cualidades del puesto de trabajo) destinados a medir estas necesidades con ligeras variaciones.

Paralelamente a los modelos citados, existen diferentes métodos e instrumentos para el análisis de la satisfacción laboral. Uno de ellos es la encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT, utilizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España a partir de 1999) que proporciona información sobre la definición que el trabajador hace de su situación en el puesto de trabajo y en su empresa; también el Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE, fuente estadística a nivel comunitario, coordinada por la Oficina de Estadística de la Unión Europea y elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, 1994 – 1997) el cual es una fuente estadística a nivel comunitario, cuyo objetivo general es responder a las necesidades de información de la Comisión Europea, para la formulación de su política social en diferentes dominios y para seguir los efectos de estas políticas en toda la Unión Europea.

En la literatura, se hace referencia al resumen realizado por Álvarez Santos, 2015 de 15 metodologías encaminadas específicamente a la mejora de la satisfacción laboral, de las cuales se analizan sus principales aportes y limitaciones, en función de las características del proceso.

El punto de partida lo constituye el estudio de Cuesta Santos (1990) que expone un método de valoración de la satisfacción laboral. Se basa en una lista de comprobación con 25 preguntas en función de los motivos específicos, además de la medición de la satisfacción laboral establece medidas a aplicar para así transformar la situación existente, pero esto solo lo relaciona con el efecto que tiene directamente la satisfacción laboral con la productividad del trabajo.

Gasteiz (2001) realiza su propuesta en una organización de servicios. Derivado de la revisión del Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) identificó 12 factores o dimensiones vinculadas a la satisfacción de las personas, en la organización, las cuales pueden ser aplicadas en todas las organizaciones de servicios. El procedimiento profundiza en la medición de la satisfacción, y aunque plantea el seguimiento de la mejora, no se observa el tratamiento de la misma.

En la contextualización del modelo referencial supone la obtención de medidas directas acerca de la satisfacción de las personas en la organización, que permiten efectuar la evaluación del Criterio 7 – Resultados en las personas - siendo importante la percepción que las personas tienen de la organización.

Noda Hernández (2004) propone un modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Para el estudio global de la SL, integra coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de estudiar de forma planificada y estructurada los niveles alcanzados de satisfacción y lealtad de clientes, así como la identificación de factores inhibidores de su elevación.

Existe coincidencia con Álvarez Santos, al valorar que la autora realiza una caracterización del entorno externo y de la organización, con un enfoque descriptivo de la situación actual existente pudiendo la misma realizarla con el objetivo de determinar los aspectos más relevantes para el estudio de la satisfacción del cliente. Se pudo haber profundizado además en aspectos de la mejora, y queda muy amplia a los efectos de la investigación.

Álvarez López (2005 y 2008), con el estudio de Medición y evaluación de la satisfacción laboral: Experiencia cubana, aporta un instrumento de diagnóstico que posibilita no solo medir la satisfacción laboral sino que parte de una concepción teórica y un consecuente proceder metodológico que ordena los Grupos o Factores Generales y las variables o Dimensiones. Concibe a la Satisfacción Laboral como una variable dependiente de 5 grandes factores integradores o grupos, que contienen 28 variables independientes o dimensiones esenciales. Posibilita además a partir del procesamiento de los resultados trazar acciones de mejora. Este procedimiento ha suscitado varias investigaciones tanto en la formación académica de pregrado: Serrano Santiesteban (2013); Torrez Paz (2014); Cutiño Martín (2014); Aguilera García (2015); como en la formación de máster: Almaguer Ortiz (2010); Álvarez Santos (2015), Castro Proenza (2018).

En el 2009 existe un auge con el desarrollo de varios procedimientos Márquez López (2009) define un procedimiento para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores", el cual se enfoca directamente en la medición de la satisfacción en la entidad a partir de la contextualización de las variables, pero no considera elementos de mejora.

El procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de López Domínguez (2009), citado por Álvarez Santos (2015) permite medir el nivel de satisfacción de directivos y especialistas con los indicadores que miden los resultados de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), además de determinar cuáles son los

problemas de insatisfacción y las causas que lo originan, realizando propuestas de indicadores de la actividad.

Llerena Zamora, (2009) aplica un procedimiento para establecer la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo. Para evaluar la satisfacción del cliente interno asume el método SERVQUAL. Este método permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier institución de los servicios, esta medición de la calidad se lleva a cabo a través del conducto satisfacción del cliente y se operativiza con la discrepancia entre expectativas y percepciones.

Una de sus desventajas consiste en centrarse únicamente en la satisfacción del cliente externo, analizando al cliente interno solo en relación al cliente externo, y no de forma diferenciada. Con el objetivo de solventar estas limitaciones, Valls Figueroa, Vigil Corral, Quiza Sardiñas (2000) diseñaron el Modelo SERVQUAL Modificado incluyendo las diferencias 6 y 7. De forma general el procedimiento consta de seis pasos fundamentales incluyendo la mejora.

En el contexto universitario se destacan procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral, citados por Álvarez Santos (2015) Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009). La propuesta metodológica define cuatro fases: la familiarización, la concepción e implementación del diagnóstico, y la socialización y mejora. Dentro de la misma se valora la necesidad del compromiso de la alta dirección, así como de un equipo y de su capacitación para llevar a cabo la medición. Su limitación es que a pesar de ser un procedimiento para la mejora de la SL centra más su propuesta en la medición.

Hernández Junco (2009) establece un procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Dentro de las variables que utiliza para la evaluación de la actuación del personal se encuentra la satisfacción laboral.

Resulta novedoso la vinculación del estudio con el sistema de indicadores propuestos con filosofía de cuadro de mando integral (CMI) el cual permite un monitoreo sistemático y preventivo del comportamiento de la calidad del servicio asistencial hospitalario en sus aspectos técnico y percibido, vinculado a variables socio psicológicas que inciden en su prestación, como base para la elevación de la misma,

así como “alinear” los objetivos estratégicos de la organización con los declarados en los diferentes niveles del servicio asistencial hospitalario.

Resulta significativo para la autora por la entidad en que se realiza, el estudio realizado por Salvador Hernández (2009) la cual presenta un procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral en las Tiendas TRD Caribe de la provincia de Holguín. El mismo está compuesto por cinco etapas: Preparación del estudio, diagnóstico de la satisfacción del cliente interno, diagnóstico del desempeño laboral, análisis de correlación y de factores inhibidores y por último proceso de mejora continua. Se destaca el enfoque de gestión de la satisfacción del cliente interno en las organizaciones, vinculada al desempeño laboral y considera la satisfacción laboral como un indicador de la GCH.

Otro de los procedimientos es propuesto por Muñiz Méndez (2010) el cual lo concibe para monitorear la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de tabacos para la exportación Hilda Torres Bacallao de Gibara y plantea para su desarrollo siete pasos: preparación inicial, selección de la muestra, preparación del instrumento, aplicación y análisis de los resultados, elaboración de las estrategias de mejoras, implementación, evaluación y ajustes. Con el mismo se pretende identificar las principales variables y generar vías de solución para contribuir a la reducción de aspectos generadores de insatisfacción, a partir del análisis del deterioro de los principales indicadores de la gestión.

Almaguer Ortiz (2010) se centra en la elaboración de una metodología para el estudio y evaluación de la influencia de la satisfacción laboral en el comportamiento organizacional. Diseña un mecanismo para la medición de satisfacción laboral en la organización, pues resulta insuficiente su evaluación o al menos su caracterización con vistas a su mejora continua.

El modelo propuesto en la etapa de diagnóstico se sustenta en los aportes realizados por Álvarez López (2008). Incluye las características que a juicio de la autora deben ser consideradas partiendo de 40 variables y 7 dimensiones esenciales, asociadas al análisis de la satisfacción y referido al individuo, los grupos y la organización, las mismas son: La estructura. Naturaleza y contenido de trabajo. Normativas, valores y costumbres. El salario y la estimulación. Las condiciones de trabajo. Las condiciones de bienestar. Aspectos socio psicológicos (La comunicación, toma de decisiones y el

compromiso.), siendo esta última una de las novedades del modelo. De igual forma, esta concepción define una etapa de inicio, luego se realiza la conformación y estructuración del grupo de trabajo, se define la población o muestra, se describe el instrumento y el procedimiento de medición. Posteriormente se califican, se procesan y se analizan los datos.

El procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela, sede Monagas de Rosillo Canales (2012) citado por Álvarez Santos (2015) constituye una herramienta metodológica de utilidad para el análisis sistemático de la satisfacción laboral, ya que permite diagnosticar a partir de la evaluación de los factores o dimensiones que la integran; diseñar estrategias y acciones dirigidas a la mejora acorde a las insuficiencias detectadas; e implantar las acciones de mejora y evaluar su efectividad, asumiendo un carácter cíclico que proporciona la mejora continua. Se realiza una caracterización de la organización y de sus trabajadores, aunque no enfocado a determinar los elementos esenciales a tener en cuenta para el diagnóstico de la satisfacción laboral.

Álvarez Santos (2015), propone un procedimiento para la mejora de la SL, que está sustentado teóricamente en el de López Rodríguez (1994); Álvarez López, 1993, 1995, 1996, 1997, 2005 y 2008), quedando definido en cinco etapas y doce pasos. Su aporte se centra no solo en medir la SL global, sino que utiliza el enfoque estratégico y sistémico en la organización. Contempla la mejora aunque no se aplica en el estudio. No obstante este procedimiento sienta las bases para la creación de un modelo conceptual referencial para la mejora de la SL.

Teniendo en cuenta lo anterior, la autora soporta parte de la propuesta del procedimiento al desarrollado por Álvarez Santos (2015). Se selecciona teniendo en cuenta su concepción más contemporánea y holística de abordar la SL, destacando el enfoque estratégico en la organización y sistémico con la GRH. (Anexo 1).

En esta perspectiva, la satisfacción laboral se gestiona desde el sistema de gestión de capital humano pero se alinea y responde para su mejora a la planeación estratégica de la organización. El procedimiento adoptado concibe la caracterización de factores del entorno, tanto externo como interno a la organización, lo cual permitirá en su interrelación identificar amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, a partir de

considerar la estrategia organizacional, que permitirán analizar su incidencia en la mejora de la satisfacción laboral.

Contempla la medición de la satisfacción laboral a partir de las variables características, en aras de determinar la existencia de factores inhibidores sobre los cuales se proyectan acciones de mejora, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas con los procesos de gestión de recursos humanos: competencias laborales, selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, comunicación institucional y autocontrol, lo que denota su carácter sistémico.

Puede constatarse que a pesar de que existen metodologías encaminadas en el estudio de la SL, se observan insuficiencias que limitan su mejora con un sentido estratégico y sistémico, siendo la propuesta de Álvarez Santos (2015) una solución a la carencia de un procedimiento para estos fines. En función de lo analizado anteriormente, se reconoce la necesidad de aplicación o adaptación de procedimientos que se sustenten en las bases teóricas metodológicas para la mejora de la satisfacción laboral, generalizándose en entidades externas al sistema hospitalario. Además de ser un tema pertinente, constituye un objetivo de trabajo en las organizaciones para una mejor gestión estratégica de capital humano, por esto, representa una necesidad insatisfecha y corrobora que es un problema científico no resuelto en su totalidad en las organizaciones.

1.4 La satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín

En la actualidad la supervivencia empresarial no está en sus activos tangibles sino en los intangibles, siendo estos últimos inherentes al recurso humano o el capital humano considerado como el factor decisivo en la ventaja competitiva. El Grupo Empresarial CIMEX enfocado en el cumplimiento de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución concibe dentro de su diseño estratégico a la Gestión del Capital Humano como elemento clave para el logro de su misión y visión.

Lo anterior creó las bases para la aprobación de la Resolución 15 del 2015 por el presidente del Grupo Empresarial CIMEX. La misma aporta un conjunto de normas que regulan el proceder para el estudio de la SL en las entidades del Grupo Empresarial.

Alineado a ello incorpora la satisfacción laboral, como indicador de calidad y eficacia del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, siendo el valor deseado 3,5 evaluado dentro de la categoría de Media satisfacción.

Para el estudio se utiliza la encuesta de satisfacción laboral diseñada en la dirección de personal del Grupo Empresarial CIMEX. A tales efectos se conceptualiza a la SL como: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, entendiendo al cliente como: Organización o persona que recibe un producto. Adopta además la denominación de satisfacción del cliente interno (SCI) a la SL y a su índice (ISCI). La frecuencia de aplicación es semestral.

Este antecedente posibilita de forma institucional resaltar la importancia de la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la GCH y relaciona además la misma con variables como la productividad, ausentismo y la fluctuación, siendo todas trascendentales para la eficacia y eficiencia del proceso.

En el contexto actual una de las preocupaciones centrales dentro del proceso de GCH y de la empresa es la retención del personal, siendo una vía para el establecimiento de causas y comportamientos el estudio de la SL. Interesa a la Sucursal no solo conocer el (ISCI) sino identificar en cada nivel de aplicación, las fortalezas y oportunidades de mejoras a partir de las opiniones y sugerencias de los clientes internos. Finalmente se elabora un plan de acción que tribute a la mejora del índice de satisfacción del cliente interno que permita evaluar la mejora de la SL.

Se utiliza como instrumento la encuesta, la cual mide 11 variables que inciden en la satisfacción laboral del cliente interno. Estas variables son las siguientes.

I. ALEATORIAS

- a) Sexo
- b) Edad
- c) Nivel de escolaridad
- d) Tiempo de trabajo en CIMEX
- e) Tiempo en el cargo actual
- f) Reserva de Cuadro

II. VALORES COMPARTIDOS

- a) Disciplina
- b) Compromiso

c) Profesionalidad

d) Honradez

III. TRABAJO EN SI MISMO

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

V. SALARIO

VI. LAS PROMOCIONES Y MOVIMIENTOS DE CUADROS

VII. FORMACIÓN Y DESARROLLO

VIII. ATENCIÓN AL HOMBRE

IX. LIDERAZGO

X. FLUCTUACIÓN POTENCIAL

XI. SENTIDO DE PERTENENCIA

En análisis del cuerpo legal vigente en CIMEX (Resolución 15 del 2015) y de la experiencia en su aplicación se identifican algunas insuficiencias del mismo:

1. Si bien provee de sustento normativo un proceder para la evaluación del cliente interno con obligatoriedad en su aplicación e implementación en CIMEX, no se considera un procedimiento con bases teóricas metodológicas para el estudio de la SL.
2. El instrumento utilizado contempla otras variables como la fluctuación laboral y el sentido de pertenencia que si bien responden a necesidad de la entidad no son propias de los estudios de SL, siendo consecuencias en su relación.
3. Existe confusión entre dimensiones y variables careciendo de sustento teórico conceptual a pesar de estar incluida muchas de ellas en procedimientos antes estudiados.
4. No incluye los elementos del entorno siendo transcendental su influencia en la organización y por ende en la complejidad del estudio.
5. Los resultados hasta el momento obtenidos carecen de la concepción sistémica, no relacionando las variables de la satisfacción laboral con los procesos de capital humano.
6. La carencia del sustento científico, conceptual, teórico del proceder actual para el estudio de la SL en la Sucursal CIMEX Holguín que propicie su mejora.
7. El desconocimiento del comportamiento por los directivos de las variables de SL, detectando las de mayor implicación en el indicador global.

8. La no aplicación del programa de mejora que permita evaluar su pertinencia.
9. Carencia del enfoque estratégico y sistémico en los planes de mejora propuestos derivados de los estudios realizados.

Analizando el precedente en la Sucursal CIMEX Holguín respecto a la SL, se hace significativo detallar que si bien el conocimiento del índice de satisfacción laboral, adquiere gran importancia, éste por sí solo no garantiza elevar los niveles de SL. Se hace indispensable entonces adaptar los Grupos o Factores Generales y las variables o Dimensiones esenciales, de esta forma se coincide con Álvarez López (2001) al valorar que resultará más fácil entender y transmitir la idea, así como la medición misma de la satisfacción laboral y lo más importante permite el actuar en consecuencia y obtener cambios favorables en las personas, en sus actitudes, comportamientos y resultados con su consecuente impacto en los resultados de las Organizaciones.

Se hace válido destacar en este contexto la utilidad de Álvarez López (2001, 2005, 2008), a pesar que no plantea un procedimiento específico, emplea una encuesta formada por 30 preguntas que indagan en la apreciación acerca de la satisfacción de cada trabajador, de forma tal que posibilita al investigador tener una lectura por factor y dimensión esencial. En este sentido Álvarez Santos (2015), desarrolla un procedimiento enfocado específicamente para la medición y mejora de la satisfacción laboral, el cual tiene carácter estratégico con relación a la organización y sistémico con la GCH. A efectos de la investigación se empleará este procedimiento porque se considera que el mismo reúne varios enfoques en un procedimiento específico para la medición y mejora de este indicador en las organizaciones.

Además constituye una herramienta útil de trabajo para la toma de decisiones, podrá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, considerando su carácter cíclico y su adaptabilidad a escenarios cambiantes de aplicación, así como el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una de ellas en las organizaciones, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización.

El análisis realizado durante el epígrafe, proporciona elementos que justifican de forma práctica la necesidad de un procedimiento con sustento teórico metodológico, en aras de contribuir a mejorar la satisfacción de los trabajadores y la gestión de su capital humano.

Conclusiones parciales del capítulo

A partir del estudio realizado del tema de investigación, se presentan las conclusiones siguientes:

1. La GCH ha evolucionado conceptualmente superando a la clásica administración de personal hasta llegar a considerarse en la actualidad como la piedra angular de la estrategia corporativa, siendo el hombre su recurso más valioso. Los diferentes modelos de GCH e investigaciones realizadas reconocen la importancia de la SL dentro del sistema de gestión para el cumplimiento de los objetivos, la misma adquiere valor determinante y decisivo para la eficiencia del proceso dentro de la empresa y reafirma la necesidad de considerarla por su valor estratégico con relación a la empresa y sistémico con relación a sus procesos.
2. El concepto de satisfacción laboral ha ido evolucionando, y de igual forma el reconocimiento de variables que inciden en la SL, evidenciando la necesidad de un tratamiento metodológico para su mejora. Además como consecuencia de la SL se observa su influencia en mayor medida en el desempeño y resultados productivos, así con otros indicadores que permiten evaluar la eficacia del sistema de GCH, tales como el ausentismo y la fluctuación laboral.
3. A pesar del desarrollo que ha tenido el estudio de la SL, y los aportes realizados desde el punto de vista teórico, aún existe predominio al centrarse en la definición de las variables que explican la satisfacción laboral y en su medición, restringiendo en el diagnóstico variables relacionadas con el entorno, la situación de la organización y las personas, por lo que se corrobora la existencia del problema científico enunciado.
4. Dentro de los procedimientos estudiados el de Álvarez Santos (2015) sienta las bases para la creación de un modelo conceptual de referencia para la mejora de la SL, dando un acercamiento a la insuficiente orientación estratégica y sistémica vinculada a la GCH en las restantes propuestas analizadas.
5. En el estudio realizado acerca del estado de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín y en el contexto actual, la mejora de la SL se presenta como una necesidad, sin embargo cuenta con un proceder que aunque tiene elementos que son necesarios tomar en cuenta, carece de sustento teórico e integración del enfoque sistémico como elemento asociado al perfeccionamiento de la GCH, vinculado a la estrategia. Es por ello, que el estudio del tema es pertinente.

Capítulo II. Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín con carácter estratégico y sistémico.

Para dar cumplimiento al problema científico en este capítulo se realiza la propuesta de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral con carácter estratégico y sistémico y se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación en la Sucursal CIMEX Holguín.

2.1 Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral

El diseño del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, se fundamenta a partir del procedimiento de Álvarez Santos (2015) y el que rige la política en CIMEX a través de la Resolución 15 del 2015. Teniendo en cuenta además los diversos enfoques metodológicos existentes para estos fines que fueron recogidos en el capítulo I, quedando definido en cinco etapas y doce pasos, según aparece en la Figura 2.1.

El procedimiento se sustenta en el enfoque estratégico respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa y sistémico, concibiéndola como un resultado relevante del proceso de GCH. Se propone un procedimiento de mejora de la SL que a partir de la GCH garantice el cumplimiento de los objetivos de la estrategia. Teniendo en cuenta el desarrollo de la GCH se hace necesario el desarrollo de un procedimiento que con carácter estratégico y sistémico supere las bases teóricas metodológicas del proceder actual y que posibilite el accionar en las variables de la satisfacción laboral.

El objetivo del procedimiento es dotar a la organización de una herramienta útil alineada a los constructos teóricos existentes y que responda en mayores niveles de ajustes a sus demandas. El mismo como proceso de mejora está sujeto a ser enriquecido como parte de la retroalimentación de su aplicación, incorporando elementos adaptados a los cambiantes escenarios generados por el control de las variables, la implementación del programa, su evaluación y ajuste. Mantiene un carácter cíclico, flexible e integrado a la GCH.

El procedimiento responde a un conjunto de **principios** entre los que se destacan:

- **Consistencia lógica:** por su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
- **Parsimonia:** la estructuración y su consistencia lógica permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.

- **Flexibilidad:** puede ser aplicado, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización
- **Trascendencia:** las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en las organizaciones y su entorno.
- **Sistematicidad:** permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.

El procedimiento posee **características** que permiten la obtención de los resultados esperados, entre las cuales se encuentran:

Integral: considera todos los aspectos que intervienen y sus interrelaciones con los procesos.

Participativo: la aplicación del procedimiento requiere de la participación de los distintos niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Retributivo: el personal debe identificar que su utilización producirá beneficios a la organización en general.

Permanente: debe incorporarse como parte de la filosofía de la mejora continua y no emplearse solo como un programa para solucionar problemas existentes en la organización.

Se considera que los usuarios del procedimiento sean los directivos de la Sucursal CIMEX Holguín, especialistas en gestión de recursos humanos así como consultores e investigadores del tema. Se recomienda que la periodicidad de aplicación del mismo sea semestral.

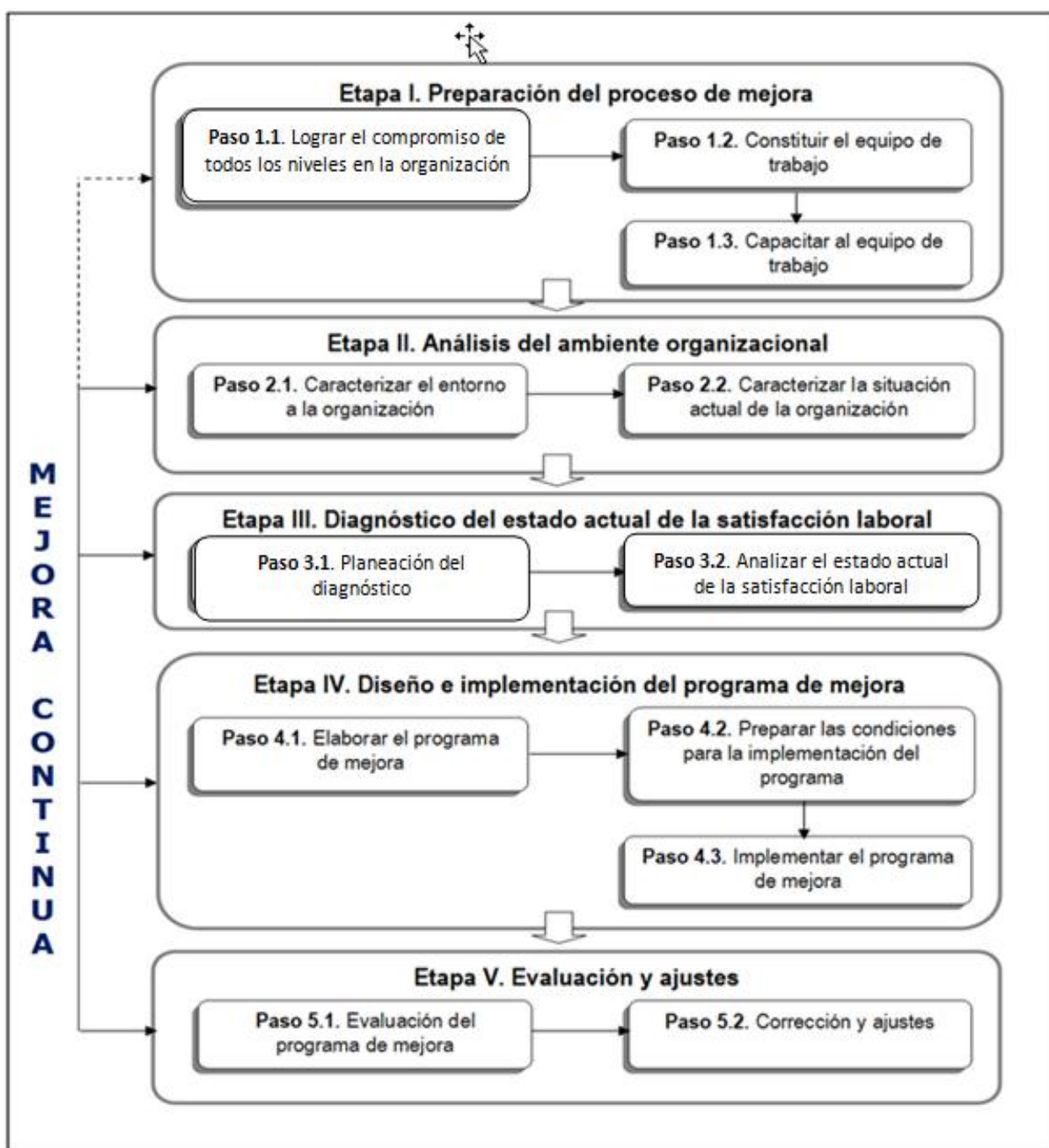


Figura 2.1. Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral adaptado de Álvarez Santos (2015)

Etapa I. Preparación del proceso de mejora

Objetivo: determinar las estrategias que permitan crear las condiciones organizativas para el desarrollo del procedimiento atendiendo a:

- Asegurar el involucramiento e implicación de los diferentes niveles de dirección y trabajadores, para lograr el compromiso con el estudio y minimizar la resistencia que genera la exposición a la evaluación.
- Establecer los objetivos y el alcance del estudio, esclarecer las expectativas y lograr la sensibilización, conocimiento e importancia de la temática en la empresa.
- Constituir y capacitar al equipo de trabajo y trabajadores implicados en el procedimiento.

Los pasos que se desarrollarán en esta etapa son:

Paso 1.1. Lograr el compromiso de todos los niveles en la organización

El objetivo de este paso es familiarizar, sensibilizar e involucrar a directivos y trabajadores con el estudio y crear en ellos la necesidad de cambio para alcanzar resultados satisfactorios. Lo anterior se materializa a través de reuniones, sesiones de trabajo, encuentro, entrevistas entre investigadores, directivos y especialistas con la finalidad de:

1. Definir los objetivos y el alcance del estudio.
2. Explicar el procedimiento a utilizar, los sustentos de su selección, las etapas que lo conforman, los roles de los miembros del equipo en cada una de sus pasos. Las técnicas a emplear y las expectativas acerca de los resultados e impacto esperado.
3. Transmitir a los trabajadores, las principales ideas de la reunión convirtiendo el espacio para la retroalimentación, colaboración y aceptación del estudio.

Se hace necesaria la selección del coordinador del equipo de trabajo para el desarrollo de las restantes etapas.

Se recomienda emplear las técnicas o herramientas: entrevista, observación, tormentas de ideas y trabajo en grupo, adaptándolas a las diversas situaciones. El grupo además debe valerse de la revisión de documentos y su análisis. En las sesiones de trabajo es necesario utilizar medios de presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo.

Paso 1.2. Constituir el equipo de trabajo

Una vez seleccionado el coordinador, se podrán realizar reuniones y consultas con los directivos para conformar el equipo de trabajo. El mismo lo constituirán directivos y trabajadores de prestigio y con nivel de experticia tanto en la temática como del

funcionamiento de la organización. Deben estar representados los diferentes servicios de la empresa, aunque sea rectorado por la Gerencia de Recursos Humanos.

El equipo deberá ser aprobado por el consejo de dirección de la organización y garantizará el desarrollo del estudio a través de la implementación del cronograma, desde su aplicación hasta la elaboración del informe final contemplando los resultados obtenidos que nuevamente se presentan al consejo de dirección.

Luego de formado el equipo, se confecciona y aprueba el cronograma para realizar el proceso de mejora, iniciando con la capacitación del equipo.

Se recomienda emplear las técnicas o herramientas: El trabajo en grupo y talleres de sensibilización.

Paso 1.3. Capacitar al equipo de trabajo

Se desarrollarán acciones para la preparación del equipo de trabajo y para todos los implicados en el estudio. El objetivo es proveer a los facilitadores de información y conocimientos que favorezca el desempeño de su rol en cada etapa del procedimiento y el cumplimiento de los objetivos.

La capacitación debe incluir temas referentes a: Planeación estratégica, trabajo en equipo, métodos y herramientas para la recopilación de información y el uso de diversas técnicas requeridas para esto, el procedimiento a utilizar, describiendo cada una de sus etapas y pasos. Es preciso abordar en la capacitación del equipo la ubicación de la GCH dentro de la organización, así como la satisfacción laboral como resultado de la GCH.

Se recomienda emplear las técnicas o herramientas: Se pueden emplear la tormenta de ideas y el trabajo en grupo. En estos talleres es necesario utilizar medios para la presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

Objetivo: Caracterizar el entorno externo e interno de la organización, así como su relación directa con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

A partir de la recopilación de la información, se debe conformar una caracterización de la organización, sus fortalezas y debilidades, así como caracterizar el entorno, sus amenazas y oportunidades, para detectar las interrelaciones y el vínculo directo con el proceso.

Paso 2.1. Caracterizar el entorno externo a la organización

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan cada día a cambios acelerados del entorno que exigen su adaptación y ajuste para poder sobrevivir. En esta dinámica se refleja la incidencia de diferentes factores externos que pueden tener influencia en el proceso de mejora de la satisfacción laboral en la organización.

Para caracterizar el entorno se deben analizar las amenazas y oportunidades, así como la situación social, económica, política, las regulaciones legales, y otros aspectos que puedan incidir en la aplicación del procedimiento como el reordenamiento de las unidades y del personal, proceso de disponibilidad, indicaciones de instancias superiores de dirección en función de los aseguramientos, entre otras.

Se recomienda emplear las técnicas o herramientas: Revisión documental, estudio de la planeación estratégica de la organización, observación directa, encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en equipo.

Paso 2.2. Caracterizar la situación actual de la organización

En este paso se hace necesario realizar la caracterización de la organización objeto de estudio, la cual debe contemplar: El objeto o encargo social, misión, visión, política comercial, principales servicios, clientes y proveedores para el desarrollo de sus procesos. Además la estructura, análisis de la composición de la plantilla, del estado de la tecnología⁸, la planeación estratégica para valorar específicamente el proceso de gestión de capital humano y la concepción de la SL dentro de este; así como otros elementos útiles que permitan tener una valoración más amplia, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como tener en cuenta su influencia hacia el estudio que se realiza.

Se recomienda emplear las técnicas o herramientas: revisión documental, entrevistas y observación directa.

Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Objetivo: realizar el diagnóstico actual de la satisfacción laboral en la empresa, identificando los factores, variables o dimensiones satisfactorias o inhibidores,

⁸ La tecnología abarca los medios blandos y duros con los cuales cuenta la organización. Los medios duros se refieren a todas las máquinas, equipos y materiales que se utilizan, mientras que los blandos estarán estrechamente relacionados con los sistemas y procedimientos necesarios para el desarrollo eficaz de los procesos que se ejecutan en la organización.

articulando el eje fundamental para la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

Paso 3.1. Planeación del diagnóstico

En este paso se procede a definir las áreas de realización, el tamaño de la muestra, la selección de los métodos e instrumentos, indicador integral de satisfacción laboral (IISL), el estado deseado y el momento de realización.

Este paso es muy importante porque mediatiza e influye en los resultados de la aplicación del procedimiento.

Se podrán utilizar como técnicas o herramientas: tormentas de ideas, trabajo en grupo, encuestas, entrevistas, observación directa, herramientas estadísticas e informáticas, técnicas de análisis y presentación de datos, árbol de realidad actual (ARA).

Tarea 3.1 Determinar las áreas de realización y el tamaño de la muestra

Para establecer las áreas de realización se utilizará el muestreo no probabilístico, específicamente el método de juicio en el que se definen una serie de criterios que permitirán establecer las mismas. Para esta investigación se tendrán en cuenta:

- Cumplimiento del plan de ingreso, se utilizará el sistema de interpretación de estados financieros (SIE) de CIMEX: Se seleccionarán los establecimientos dentro de los rangos que sobrecumplen, cumplen e incumplen el plan de ingreso.
- Tipos de actividad: Se seleccionarán establecimientos de diferentes actividades: combustibles, mercancías, gastronomía y fotografía.

El tamaño de la muestra se define a partir de la Resolución 15 del 2015, normativa vigente en CIMEX calculando el 30 % del total de trabajadores que forman parte de la plantilla cubierta de la organización en el momento de la investigación. Para seleccionar la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado proporcional, que permitió garantizar la representatividad de la muestra.

Luego, en el caso de cada establecimiento se seleccionará al total de los trabajadores, teniendo en cuenta el número reducido y con el fin de abarcar el universo de opiniones.

Tarea 3.2. Definir los métodos para la medición de la satisfacción laboral

En el Capítulo I se abordaron los métodos para medir la satisfacción laboral. A fines de la investigación, se recomienda emplear la encuesta como método directo al estudiar la satisfacción laboral global y las variables que la integran. Permite además analizar las actitudes expresadas a través de preguntas directas cerradas.

Se complementa el estudio al utilizar la entrevista y la observación como métodos indirectos, con el objetivo de corroborar los resultados de la aplicación de las encuestas y obtener mayor veracidad de la información respecto a las actitudes de los sujetos. Las entrevistas pueden ser individuales y grupales, estructuradas o semiestructuradas. La observación directa se recomienda emplear en todo momento de interacción con los encuestados, debiendo precisar durante la aplicación (la concentración en el desarrollo de la tarea, independencia, autonomía, comprensión de la misma, contenido de las opiniones o necesidad de ayuda, evaluación de las condiciones del ambiente durante la aplicación, valoraciones acerca el instrumento y clima que se genera).

La encuesta diseñada persigue como objetivo la medición de la satisfacción laboral global y el estado de las dimensiones esenciales, así como el análisis de otros indicadores que puedan caracterizarla, en este último caso resulta conveniente llegar a las causas que dan origen a tal resultado, esta dirección se centra en el trabajador, sus percepciones y los resultados de su comportamiento.

Se concibe para la calificación una escala ordinal tipo Likert con 33 preguntas, cada una con cinco opciones de respuestas posibles, considerándose de la manera siguiente: altamente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), a veces de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

La encuesta tiene un carácter anónimo, y posee variables socio demográficas que posteriormente serán de utilidad para el procesamiento de los resultados. Los aspectos que se consideran son: el sexo, la edad, el nivel escolar, los años de experiencia en el cargo y la organización. Además de identificar a la reserva de cuadros. Está compuesta por 5 dimensiones y 16 variables que miden la satisfacción laboral. Igualmente se declara una variable integradora, para evaluar la satisfacción global.

Tarea 3.3. Definir el indicador integral de satisfacción laboral (IISL)

El cálculo del indicador integral de satisfacción laboral se realizará utilizando el método directo. Se empleará un índice mediante la distinción de cada una de las variables analizadas a partir del cálculo de la gran media de estas. Se calcula multiplicando cada valor por el número de veces que se repite. La suma de todos estos productos se divide por el total de datos de la muestra: La expresión sería:

$$IISL = \frac{(X1 * n1) + (X2 * n2) + (X3 * n3) ++ (Xn-1 * nn-1) + (Xn * nn)}{N}$$

X = el valor de la medición de las variables dentro del rango de 1 a 5. Las variables se definen en el anexo 12.

n = el número de veces que se repite un mismo valor de la variable medida.

N = el total del universo de mediciones realizadas.

Lo positivo al utilizar ésta expresión para definir el IISL es que en su cálculo se utilizan todos los valores de la serie, por lo que no se pierde ninguna información.

Tarea 3.4. Validar los instrumentos de medición para el diagnóstico de la SL

Esta tarea deberá realizarse la primera vez que se empleen los métodos que se proponen en el procedimiento en aras de ser adaptados al escenario de aplicación según las características que presenta el mismo. Para la validez de contenido se utiliza el criterio de los expertos mediante la aplicación del método Delphi. Se emplean tamaños de muestras representativos y se utiliza la prueba no paramétrica (W) de Kendall para probar el acuerdo de los expertos.

Para confirmar y validar las variables seleccionadas, se ajusta y aplica la encuesta desarrollada en esta investigación y se demuestra su fiabilidad y validez a través del cálculo del Alpha de Cronbach y el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

En caso de no ser fiables o válidos los instrumentos, deberán rediseñarse de acuerdo a las características de la organización y ponerlos a prueba nuevamente para poder continuar con la ejecución de la medición.

Tarea 3.5. Definir el estado deseado de la satisfacción laboral.

Es preciso definir el estado deseado para cada lugar donde se realice la medición. Para esto se sugiere tener a consideración dos tipos de niveles de referencia: El histórico y el planificado o deseado. Ambos se integran en el estado deseado definido por el Grupo Empresarial CIMEX al establecer los rangos para la valoración del comportamiento de la satisfacción laboral (tabla 2.1), y a partir de estos determinar las principales desviaciones existentes en la organización y analizar sus causas.

Tabla 2.1. Escala de valoración de la satisfacción laboral en CIMEX

Escala del IISL	Calificación
$4 \leq \text{IISL} \leq 5$	MB. Alta satisfacción
$3 \leq \text{IISL} \leq 4$	B. Media satisfacción
$2 \leq \text{IISL} < 3$	R. Baja satisfacción
$2 < \text{IISL}$	M. Muy Baja satisfacción

Paso 3.2. Analizar el estado actual de la satisfacción laboral

En este paso se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la medición del estado actual de satisfacción laboral, lo cual permitirá determinar los factores satisfactorios e inhibidores y proyectar las acciones de mejora.

Se podrán utilizar como técnicas o herramientas: Las herramientas del paquete de Microsoft Office y Statistics Programfor Social Sciences (SPSS) para Windows versión 20.0 (2011). Además entrevistas, observación directa, y técnicas de análisis y presentación de datos, diagrama causa – efecto, árbol de realidad actual (ARA).

Tarea 3.2.1. Comparación de los resultados con el estado deseado

Posterior a la ejecución de la medición, el otro paso lo constituye el análisis de los resultados obtenidos. Para esto se realiza una comparación de los indicadores con el estado deseado definido, de forma tal que permita determinar las desviaciones entre el estado real y el deseado, así como los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción laboral, y en función de estos se proyectará el programa de mejora.

Tarea 3.2.2. Determinación de los factores inhibidores de la satisfacción laboral

En función del comportamiento de los indicadores calculados, se determinarán los factores inhibidores que se encuentran afectando la satisfacción de los trabajadores en la organización.

Se tendrán en cuenta para este análisis las dimensiones y variables definidas en la investigación. Se utilizará la entrevista con doble intencionalidad: profundizar y corroborar los resultados obtenidos, y para conocer las valoraciones de los especialistas de RRHH referente a la relación entre las variables de la satisfacción laboral con los procesos de capital humano, evidenciando su concepción sistémica.

Al concluir se presentan los resultados de forma sucinta.

Etapa IV. Diseño e implementación del programa de mejora

Objetivo: diseñar el programa de mejora a seguir en la organización para la solución de los problemas detectados en el diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral, así como implantar las acciones derivadas del mismo para favorecer el proceso de mejora.

Paso 4.1. Elaborar el programa de mejora

En este paso se diseñan las estrategias para dar solución a las desviaciones detectadas en el diagnóstico, convirtiéndose en punto de partida para el comienzo a un nuevo ciclo. Se recomienda enfocar las acciones encaminadas a la mejora al proceso de GCH para lograr el seguimiento y control y alinear los resultados a la estrategia de la organización.

El equipo de trabajo deberá reunirse tantas veces lo necesite en función de analizar las causas de los resultados del diagnóstico para la efectividad de las estrategias. Éstas deberán ser sometidas a consideración de la alta dirección, siendo aprobadas por la misma. Se deben dar a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio.

El programa debe concebir los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva, así como el horizonte temporal para su despliegue, lo cual comprende acciones desde el corto hasta el largo plazo. Además, es necesario un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

Se recomienda utilizar como técnicas o herramientas: La tormenta de ideas, técnicas de trabajo en grupo, análisis documental y el uso de las herramientas informáticas y estadísticas.

Paso 4.2. Preparar las condiciones para la implementación

El equipo de trabajo debe preparar las condiciones necesarias para desarrollar cada acción acorde a los plazos establecidos. Para ello debe tener en cuenta, el tipo de acción, los recursos necesarios, niveles de responsabilidad y la preparación del personal para su implementación.

Este paso tiene un alto componente informativo, formativo y comprometedor que influye en el éxito de la misma. Depende además de la creatividad, proactividad, capacidad de gestión y resolución del directivo y del equipo de trabajo para la implementación del programa de mejora.

Se recomienda utilizar como técnicas o herramientas: recolección de datos, la tormenta de ideas y técnicas de trabajo en grupo.

Paso 4.3. Implementar el programa de mejora

La implementación del programa queda a disposición de la dirección de la organización. La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución que tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de mejora.

El equipo de trabajo debe asegurar que además de la elaboración, esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos. Se recomienda comenzar la implementación del programa priorizando las acciones generadas de las dimensiones y variables con mayor deterioro en la satisfacción laboral, así como la existencia de recursos y situación de la organización. Otro elemento a considerar es el horizonte temporal para su despliegue, lo cual comprende acciones desde el corto hasta el largo plazo según lo urgente y necesario.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del programa de mejora y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera.

Se recomienda utilizar como técnicas o herramientas. la lista de chequeo, la tormenta de ideas y técnicas de trabajo en grupo.

Etapa V. Evaluación y ajustes

Objetivo: evaluar la efectividad de la implementación del programa de mejora, lo que permitirá determinar el comportamiento de las variables y la evolución referente al estado actual; además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización y de comienzo a la primera etapa del procedimiento.

Paso 5.1. Evaluación del programa de mejora

En este paso se realiza la evaluación del programa de mejora, a través de la efectividad de las acciones propuestas. La evaluación debe tener un seguimiento sistemático que permita la intervención ágil, pertinente y oportuna según el contexto, las posibilidades de aplicación y recursos necesarios.

Se hace imprescindible resaltar el carácter sistémico en esta etapa. El resultado de las acciones debe integrarse a los procesos de GCH. Lo anterior genera un proceso de

retroalimentación interna que garantice la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua de la SL y de los subsistemas determinados.

Se recomienda utilizar como técnicas o herramientas. la lista de chequeo, la tormenta de ideas y técnicas de trabajo en grupo.

Paso 5.2. Corrección y ajuste

En caso que existan acciones que no alcancen el nivel de efectividad deseado, el equipo de trabajo deberá revisar las mismas y realizar la corrección y ajustes necesarios. Lo importante en la etapa es reelaborar el programa de implementación para minimizar el estado insatisfactorio, analizando las causas, condiciones de implementación, percepción de los trabajadores y el compromiso de la dirección con el cambio. Las modificaciones propuestas deberán ser informadas a los implicados en el estudio y a los directivos de la organización.

Se recomienda utilizar como técnicas o herramientas. La entrevista a directivos y trabajadores de las áreas estudiadas, lista de chequeo y trabajo en grupo que permita la corrección y ajustes necesarios.

2.2. Valoración del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral

Con el objetivo de valorar la utilidad y calidad del procedimiento diseñado, se empleó el criterio de expertos mediante la aplicación del método Delphi. Se mantienen los 7 expertos seleccionados para la validación del instrumento (Anexo 3 y 4). Se les aplicó la encuesta (Anexo 5) para conocer su nivel de satisfacción con respecto a la propuesta.

A partir de los criterios emitidos por los expertos se le realizaron adecuaciones al procedimiento fundamentalmente en la utilización del enfoque estratégico y sistémico en el procedimiento, siendo señalado por uno de los expertos que representa el 14.29% del total y asigna una evaluación de adecuado.

Los resultados finales de la evaluación, evidencia que los aspectos que se recogen en el procedimiento son muy adecuados y adecuados, lo cual influye positivamente en la calidad del procedimiento y en su utilización en las organizaciones (Anexo 6).

De forma general se puede concluir que el procedimiento propuesto presenta un sustento teórico, estructura lógica, coherencia, concreción de los enfoques estratégico y sistémico, así como la pertinencia para solucionar el problema científico de la investigación, considerándose válido para alcanzar el objetivo fundamental y de esta forma proceder a su aplicación práctica.

2.3. Aplicación del procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín

En este epígrafe se presenta la aplicación del procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín. El Grupo Empresarial CIMEX es una sociedad mercantil jurídicamente privada, constituida en la República de Panamá como Corporación, con arreglo a las leyes vigentes en ese país en junio de 1978. Nació con el objetivo de llevar a cabo acciones comerciales que, rompiendo el bloqueo, permitieran dar respuesta a necesidades diversas del país en disímiles campos de aplicación.

Desde sus primeros años CIMEX estuvo vinculada, además, a la obtención de divisas mediante operaciones comerciales e inversiones en otros países, que generaran un fondo de desarrollo para Cuba.

A partir de 1993 y posteriormente en la segunda mitad del decenio de los 90; CIMEX alcanza su mayor desarrollo, beneficiada por el inicio de la recuperación económica del país, el auge del turismo y la despenalización de la tenencia de divisas.

Es en esta etapa, que se acentúa con mayor peso, el crecimiento en la actividad de comercio minorista; desarrollando: tiendas, garajes, cafeterías, estudios fotográficos, joyerías, video centros, entre otros. Además, se constituye la “CIMEX Cubana” que agrupó en su objeto social las actividades de muchas de las compañías de la Holding.

En virtud del Acuerdo No. 7124 del CECM, de fecha 6 de octubre de 2011, se dispone que la Corporación CIMEX, S.A., pase a formar parte del Sistema Empresarial administrado por el Grupo de Administración Empresarial (GAE).

El comercio minorista se desarrolla en 167 de los 169 municipios del país y para ello cuenta con 1 797 instalaciones comerciales.

Las sucursales territoriales, que resultan dependencias territoriales de CIMEX y se establecen para el mejor desarrollo del objeto social de esta. Se organizan fundamentalmente considerando la división político-administrativa del país. Dentro de ellas se encuentra la Sucursal Holguín CIMEX.

Así pues, su más importante recurso, son los más de 31000 trabajadores empleado por CIMEX. Específicamente la Sucursal Holguín tiene 1521.

La Sucursal tiene 144 establecimientos, se realizaron aplicaciones del procedimiento en las Unidades Empresariales de Base: Complejo El Encanto; Complejo Servicentros; Complejo Producción y Gastronomía, Complejo Puntos de Ventas; Complejo Moa-Mayarí y Complejo Banes siendo la totalidad de las direcciones de la red minorista de la

Sucursal CIMEX Holguín. En total se aplicó en 28 unidades quedando representados todas las actividades (Anexo 7).

Para la aplicación del procedimiento en la entidad, se aseguró como condición de partida el compromiso de la dirección con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

Durante esta etapa se realizaron diferentes reuniones con directivos y trabajadores, dando a conocer el objetivo del estudio. Además se determinaron las estrategias que permitieron crear las condiciones organizativas para el desarrollo del procedimiento.

Paso 2.2.1. Lograr el compromiso de todos los niveles en la organización

En esta etapa se desarrollaron las diferentes reuniones, sesiones de trabajo y encuentros, siguiendo la línea de mando descendente desde el Gerente General hasta los trabajadores. En todo momento se explicó el objetivo del estudio, su alcance, el procedimiento a seguir, así como las técnicas a emplear. Se seleccionó a la directora de Recursos Humanos como coordinadora de la tarea en la organización.

Lo anterior se aprobó en el consejo de dirección de la Sucursal garantizando el conocimiento del estudio y la aplicación del cronograma por los directivos de las Unidades Empresariales de Base y los factores de la empresa.

Para los trabajadores se dio a conocer el estudio a través de los matutinos siendo el espacio oportuno por el por ciento de participación que representa del total de la plantilla cubierta. En todos los momentos se reflejó la colaboración y compromiso con el objetivo de la investigación y el reconocimiento de la importancia del cumplimiento de la implementación del programa de acciones para el proceso de mejora y de la organización.

Paso 2.2.2. Constituir el equipo de trabajo

El equipo de trabajo estuvo compuesto por 11 directivos y trabajadores de prestigio y alto nivel de experticia, tanto en la temática, como del funcionamiento de la organización. Se representaron los diferentes servicios de la empresa.

El equipo quedó aprobado por el consejo de dirección de la organización y garantizó el desarrollo del estudio a través de la implementación del cronograma, desde su aplicación hasta la elaboración del informe final. Los resultados obtenidos fueron presentados al consejo de dirección.

Paso 2.2.3. Capacitar al equipo de trabajo

Se desarrolló un programa que facilitó la preparación del equipo de trabajo y a todos los implicados en el estudio. Se logró alcanzar los conocimientos necesarios. Se intercambiaron con los directores de Unidades Empresariales de Base y Jefes de Unidad Comercial y otros miembros de la organización, el objetivo de la investigación. Se analizó cada etapa con sus respectivas tareas y las técnicas que serán utilizadas. Se entregaron las encuestas y se explicó el contenido de las mismas, logrando que los implicados en el estudio adquirieran el grado de información y conocimiento necesario, así como la comprensión del rol que asumen ante la investigación, lográndose garantizar el compromiso y la colaboración de estos.

Etapa II. Análisis del ambiente organizacional

Se logró caracterizar el entorno externo e interno de la organización, así como su relación directa con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

Paso 2.2.1. Caracterizar el entorno externo a la organización

En la actualidad, CIMEX como organización se enfrenta cada día a cambios acelerados del entorno que exigen su adaptación y ajuste para poder sobrevivir.

De acuerdo a la planeación estratégica elaborada para el período 2018-2021 la organización presenta fortalezas y oportunidades, (Anexo 8). Éstas de ser aprovechadas podrían mantener el crecimiento moderado de las actividades, pero la situación económica mundial y el endurecimiento de las medidas del gobierno estadounidense contra nuestro país, que posee una economía muy abierta, ha impactado los resultados que se venían obteniendo y ha obligado a un replanteo de los objetivos propuestos.

En la estructura de ventas de la Sucursal CIMEX Holguín las mercancías representan el 35%, el combustible el 60%, la gastronomía el 4% y otras actividades comerciales el 1% restante. Los planes de ingreso por la estructura de venta reflejan el siguiente comportamiento de cumplimiento: mercancías el 102.64%, el combustible al 92.14%, la gastronomía el 91.13% y la fotografía al 89.22% restante. Lo anterior se desarticula al tener en cuenta la situación energética por la que está atravesando el país determinando el cumplimiento del plan de ingresos, influenciando negativamente en los resultados de la entidad y proporcionalmente en el pago por resultados de sus trabajadores.

Teniendo en cuenta la situación internacional y la incertidumbre de los abastecimientos para el próximo año, CIMEX como estrategia para mantenerse en el mercado y alineado a la situación política económico, así como la demanda de la población, reestructurará su cartera de productos. Las líneas priorizadas serán alimento, aseo y en menor medida electrónica.

No obstante recientemente se observa una apertura del país a diversos aspectos, que anteriormente se veían limitado a la población. Ejemplo de ello son las habilitaciones de tiendas MLC en algunas sucursales siendo Holguín una de ellas.

En otro orden, la competencia en el mercado prioritariamente lo constituye la cadena de Tiendas Caribe que representan el 60% de las ventas de mercancía en la provincia, sin embargo CIMEX tiene un mejor aprovechamiento de los espacios de venta ya que la eficiencia de la Sucursal CIMEX Holguín vende 20.6 CUC x M2, mientras que Tiendas Caribe en Holguín vende 17.7 CUC x M2 es decir CIMEX vende 2.9 CUC x M2 más que tiendas Caribes y aún más ya que posee 11148.0 metros cuadrados mientras que la Sucursal CIMEX Holguín posee 6583.0 metros cuadrados, es decir 4565 M2 menos de Tiendas Caribes. El índice de aprovechamiento de CIMEX de área de venta es 1.10 CUC con relación a Tiendas Caribes.

Paso 2.2.2. Caracterizar la situación actual de la organización

La Sucursal Holguín, es una entidad sin personalidad jurídica propia, que actúa en nombre y en representación de la Corporación CIMEX S.A. se rige por la legislación dictada en el país, para el cumplimiento general de las Sociedades Mercantiles. Se subordina al Grupo de Administración Empresarial S.A. el cual es atendido por el Ministerio de la Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Se implementan las legislaciones de los ministerios y se adecuan las que permiten hacer modificaciones, lo cual es establecido en las propias normas legales. Por orden jerárquico se aplican las Leyes, Decretos, Decretos-Leyes, Órdenes, Resoluciones, Circulares e Indicaciones.

Cuenta con 9 Unidades Empresariales de Base (UEB); distribuidas en cinco Complejos Minoristas y una UEB Tienda Mayorista, que realizan el proceso de realización y venta: mediante la comercialización minorista y mayorista de mercancías en MLC, además de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto; modalidades de soporte de información en cualquier formato, equipos y medios audiovisuales;

combustibles, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, partes y piezas de autos; artículos fotográficos y de reproducción de imágenes.

Además comercializa películas extranjeras y cubanas, casetes para grabaciones de video y audio en diferentes formatos; comercializan espejos y cristales, muebles y toldos; y en la amplia red de tiendas, servicentros y cafeterías pertenecientes a los complejos minoristas se prestan servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado; servicios relacionados con western union y servicios de recreación y de arrendamiento de activos dedicados a tales fines.

Cuenta con un complejo sui géneris donde se elaboran producciones y a la vez se comercializan entre los que se encuentran: panes, dulces, cakes, helados y otros que sirven de apoyo a la actividad gastronómica minorista del resto de la sucursal.

El centro de tarjetas FINCIMEX que es la UEB que se encarga del procesamiento de tarjetas en divisas.

La UEB Gerencia Logística desarrolla los servicios internos a la sucursal, incluye los servicios de mantenimiento y desarrollo de la infraestructura tecnológica y constructiva, así como la UEB Publicidad que se encarga de mantener en buen estado la imagen de las unidades.

Los procesos estratégicos de la sucursal se ejecutan a través de las áreas de regulación y control: comercio, economía y recursos humanos, liderado por la gerente general que se asesora por supervisores. Además encuentran subordinados a la gerencia general el grupo de control, defensa y protección, el grupo de informática y el asesor jurídico.

Cuenta con una estructura organizativa de tipo lineal-funcional (mixta). Esta estructura le permite a la organización dirigir, a través de los distintos niveles de jerarquía, todas las actividades comerciales y de servicios, que contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Está diseñada de modo tal que se brinde atención a los clientes internos y externos de estos últimos fundamentalmente a la población, también a entidades empresariales e instalaciones de turismo.

Los proveedores fundamentales, son los nacionales. (Anexo 9)

El objeto empresarial podría resumirse en:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras,

bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenirs, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.

- Comercialización mayorista y minorista de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización Mayorista en CUC de productos Tecnológicos tales como equipamiento técnico de oficina, sistemas de climatización y de generación de energía.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.
- Fungir como centro de procesamiento de tarjetas.
- Prestación de servicios de recreación y de arrendamiento de activos dedicados a tales fines.

Está elaborada la planeación estratégica para el quinquenio 2015-2019 y en ella se encuentra definida la misión, visión, objetivos y políticas.

Presenta como misión: comercializar bienes y servicios que proporcionen satisfacción a los clientes y garantizar crecientes aportes a la economía del país y su visión: Lograr la preferencia de los clientes por nuestra contribución a mejorar su calidad de vida.

La organización exhibe, entre sus principales fortalezas: sistemas de gestión empresarial informáticos y de comunicación, integrados a todas las operaciones y ofertas de negocios; un elevado desarrollo tecnológico; un sistema de logística que funciona de manera integrada; potenciación de la producción nacional, pues más del 50% de los productos que comercializa proceden de nuestro país; sistemas contables y financieros que funcionan a tiempo real y manuales de procedimientos para todos los procesos de la Corporación.

La Sucursal Holguín posee una plantilla cubierta de 1521 trabajadores, de los cuales el 768 (50,5%) son mujeres y el 753 (49,5%) son hombres. Según la categoría ocupacional, posee el 66.60 % son de servicios (1013), 17.80 % son técnicos (272), 9.73% son operarios (148), el 5.19 % son ejecutivos (79) y 0.59% son Administrativo (9). Se consideran personal directo el 77.45% (1295) y el 13.52% personal indirecto (226).

Existe una adecuada distribución de la plantilla por categorías ocupacionales e implicación del personal en el proceso de servicio, existiendo una correspondencia con la misión de la organización. Predominan los jóvenes distribuidos en las edades de 17 a 25 años 10.3% (157), de 26 a 35 años el 34.5% (525), de 36 a 45 el 23.8% (362), de 43 a 55 el 22.7% (346) y mayores de 55 años el 8.61% (131).

Refleja un aprovechamiento de la jornada laboral de 97.2 % y un decrecimiento de la productividad por trabajador de 0.5 % con relación a lo planificado para el período. El índice de ausentismo se comporta en 2.83%, motivado en lo fundamental por el incremento de enfermedades infecciosas que generan los certificados médicos prolongados, además de las licencias sin sueldo. La productividad por Valor Agregado se comporta al 99.5%, con relación al valor planificado. El ligero incumplimiento se asocia a los niveles de ventas de la Sucursal, debido al ajuste de la asignación de combustible del sector empresarial, así como de la falta de mercancías para las ventas de la actividad Mayorista.

El promedio de trabajadores se cumple al 100.4 %, se ha realizado un análisis de todas las unidades donde se puede reorganizar la fuerza de trabajo hasta los valores planificados y partiendo de estos análisis se han cerrado contratos determinados. El salario medio asciende a 566.00 pesos, el gasto de salario por CUC de ingresos asciende a 7.9 centavos para cumplirse al 105.4%,

La correlación salario medio productividad presenta una situación positiva, comportándose en 0.9748.

Esta entidad se ha caracterizado por un desarrollo organizacional avanzado, especialmente desde el punto de vista de la tecnología del comercio.

El Sistema Informático juega un papel importante en la organización empresarial, a través de éste se procesan todos los datos económicos tales como inventarios, contabilidad, finanzas, control de medios básicos, pedidos automáticos, informaciones comerciales y otros indicadores además de garantizar el flujo de información con las demás Sucursales de la Corporación y la Presidencia.

Toda la infraestructura de CIMEX se sustenta en las TIC: correo electrónico, sistema de administración del negocio, sistema económico comercial financiero, sistema de inversiones, sistema de gestión del capital humano, comercio electrónico, mensajería instantánea, entre otros. La conexión desde la Sucursal CIMEX Holguín se realiza

disponiendo de una conexión por fibra óptica, a través del proveedor de servicios ETECSA a 8 Mb/s.

A pasar de los resultados positivos alcanzados por la empresa durante los primeros 6 meses del 2019, desde principios del III Trimestre ha tenido que enfrentar la crisis de los combustibles. La cual ha afectado en sentido general todas las actividades y ha tenido que desarrollar la creatividad y la iniciativa que imponen la situación existente, cumpliendo las orientaciones recibidas.

Desde el cierre del mes de septiembre existe un balance desfavorable en los indicadores. Influyendo negativamente el cumplimiento de los ingresos totales que se encuentran al 94.05%. El consumo de energía por facturación al 94.95 %, resultando para la eficiencia energética de la Sucursal un comportamiento desfavorable en general.

Debido a la situación energética por la que está atravesando el país, la Sucursal Holguín se ha trazado como estrategia priorizar las actividades de servicios comerciales. De esta forma se podrá garantizar los ingresos y cumplir con la sostenibilidad de la empresa.

Etapas III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Esta etapa se determinó el diagnóstico actual de la satisfacción laboral en la empresa, identificando los factores, variables o dimensiones satisfactorias o inhibidores, articulando el eje fundamental para la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

Paso 3.1.2. Planeación del diagnóstico

En este paso se desarrolló la planificación y organización del proceso de medición. Quedaron definidas las áreas de realización, el tamaño de la muestra, la selección de los métodos e instrumentos, el estado deseado y el momento de realización.

Se divulgó el cronograma de aplicación para el conocimiento de los jefes y trabajadores minimizando las resistencias que pudiesen generarse por la exposición a la evaluación.

Se comprobó el estado de los aseguramientos y se distribuyeron los miembros del grupo de trabajo a las unidades objetos de estudio para la aplicación del instrumento.

Tarea 3.1. Determinar las áreas de realización y el tamaño de la muestra

Interesó a la empresa para determinar las áreas de realización considerar los criterios del cumplimiento del plan de ingreso⁹, por actividad¹⁰, seleccionando los establecimientos entre la escala de sobrecumplimiento, cumplimiento e incumplimiento. (Anexo 7). La Sucursal CIMEX Holguín cuenta con 144 establecimientos, Se seleccionaron 7 establecimientos pertenecientes a combustibles, 15 correspondientes a mercancías de ellos 7 a tiendas Panamericanas y 8 a puntos de venta, 5 son de gastronomía y 1 de fotografía.

Para seleccionar la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado proporcional, que permitió garantizar la representatividad de la muestra. De un total de 1521 trabajadores, la muestra quedó constituida por 456 (30% de la plantilla cubierta), de ellos: 169 pertenecen a Servicentros, 213 laboran en Tiendas Panamericanas, ubicándose 30 en los puntos de venta, 58 corresponden a Gastronomía y 16 al servicio de fotografía. (Anexo 10).

La muestra estuvo conformada por 59.4% de sexo femenino y 40.6 % masculino, la edad representativa fue de 31 a 45 años reflejando el 46.7%, predominando los graduados de técnico de nivel medio superior 51%.

El comportamiento estadístico refleja que los trabajadores de 2 a 5 años de antigüedad en CIMEX y en el cargo son los de mayor representación de la muestra estudiada. Existiendo una alta frecuencia de trabajadores que no constituyen la reserva de cuadros.

Tarea 3.2. Definir los métodos para la medición de la satisfacción laboral

Para la evaluación de la satisfacción laboral se utilizó la encuesta establecida por la Resolución 15 del 2015 en CIMEX, y la utilizada por Álvarez López (2001, 2005, 2008) trabajos relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial (Anexo 2). La confección de la misma se fundamenta a partir del análisis teórico realizado en el capítulo I (Anexo 1) y el criterio de los expertos referente a la inclusión de otras variables que inciden en la satisfacción laboral, teniendo en cuenta la situación actual de la organización. (Anexo 11, 12).

⁹ Para conocer el comportamiento de los establecimientos respecto al cumplimiento del plan de ingresos se utiliza el sistema de interpretación de estados financieros (SIE) de CIMEX.

¹⁰ Las actividades presentes en CIMEX están representadas en la muestra a través de: Tiendas Panamericanas, Servicentros (Cupet- Oro Negro), Photoservice y Gastronomía.

La aplicación se realizó en el horario de apertura de las unidades, siendo comunicado con anterioridad para minimizar los embates que puede generar la aplicación de la encuesta. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente durante el desarrollo de la tarea, reflejando aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios relacionados con la mejora.

Se utilizó la observación y la entrevista siempre alineadas a corroborar la información obtenida por la aplicación de la encuesta.

Tarea 3.3. Definir el indicador integral de satisfacción laboral (IISL)

El cálculo del indicador integral de satisfacción laboral se realizó utilizando el método directo. Las matrices de datos se construyeron con la información obtenida de las encuestas elaboradas para conocer las valoraciones actuales de los trabajadores por cada una de las dimensiones y variables.

Se obtuvo el índice mediante la distinción de cada una de las variables analizadas calculando la gran media de estas. Se calculó multiplicando cada valor por el número de veces que se repitió. La suma de todos estos productos se dividió por el total de datos de la muestra.

El resultado de la expresión aplicada fue: 3,6865, constituyendo el IISL. Para la investigación se estableció como estado deseado, siendo 3,5 el definido en la planeación estratégica de la Sucursal CIMEX Holguín, como indicador de calidad y eficacia del proceso de gestión de capital humano.

Tarea 3.4. Validar los instrumentos de medición para el diagnóstico de la SL

El instrumento propuesto se validó por ser la primera vez que se aplicó en su forma modificada, lo que incluye la verificación de su confiabilidad y de su validez.

Para la validación, primeramente se definió el grupo de expertos¹¹ a los cuales se les presentó la encuesta para su valoración de acuerdo a las características de la organización. (Anexo 13)

Para la validez de contenido: Se utilizó el criterio de los expertos para este análisis. Se emplean tamaños de muestras representativos y se utilizó la prueba no paramétrica (W) de Kendall para probar el acuerdo de los expertos. Se utilizó el Método Delphi y la prueba de concordancia de Kendall.

¹¹ Grupo de expertos seleccionados en la entidad

Se desarrollaron sesiones de *BRAINSTORMING* (Tormenta de Ideas), en las cuales los 7 expertos seleccionados realizan las propuestas de las características o atributos que deben formar parte de la encuesta.

Cada experto clasificó las características asignándoles un rango a_{ij} que expresa el orden de importancia que posee la característica. El rango a evaluar fue de 1 a 5 siendo 1 el de menor importancia y 5 el de muy importante.

Se realizaron 6 rondas con los expertos, al final se obtuvo un valor de 0,5668, siendo W mayor que 0,5 existiendo concordancia.

El resultado del Alfa de Cronbach es 0.844, lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión y en el caso del coeficiente KMO, el resultado es 0.842 y la significación de .000, lo que señala que el test mide realmente las variables seleccionadas, demostrándose que el instrumento utilizado resulta válido para explicar el comportamiento de las variables estudiadas.

El KMO y prueba de Bartlett es 0,842 siendo mayor que 0,5 existe fiabilidad.

Tabla 2.2. Resultado del estudio Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,844	33

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,842
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado de aproximado		8730,041
Bartlett	gl	528
	Sig.	0,000

De forma general existió consenso entre los expertos, los cuales consideraron que el instrumento presenta una estructura correcta, es comprensible, las preguntas responden a las variables que inciden en la satisfacción, y se ajusta a la finalidad del estudio, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido.

Se concluye, que los instrumentos diseñados son confiables y válidos, pudiendo ser utilizados para la recolección de la información en la investigación, así como explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio.

En este sentido, sustentado por la conclusión anterior, se entrevistaron a los especialistas en gestión de recursos humanos de la empresa (Anexo 14). El objetivo es conocer a partir de la concepción sistémica, su percepción respecto a la relación entre las variables de la satisfacción laboral con los procesos de capital humano. De esta manera además gestionar el programa de mejora. (Anexo 15).

Paso 3.2. Analizar el estado actual de la satisfacción laboral

En este paso se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la medición del estado actual de satisfacción laboral, lo cual permitió determinar los factores satisfactorios e inhibidores y proyectar las acciones de mejora.

Se logró encuestar a los 456 trabajadores planificados y en todas las áreas analizadas, se observó experiencia a la hora de realizar el trabajo, habilidades, conocimientos. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables.

El procesamiento de los datos reflejan que el índice de satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín tiene similar comportamiento tanto en la satisfacción calculada como la percibida por la muestra, con una media de (3,68); (3,80) respectivamente. Lo anterior avala que tanto el criterio de los expertos y los encuestados coinciden al considerar que las variables utilizadas miden la SL en la empresa. Ambos resultados coinciden con el estado deseado y son evaluados de mediana satisfacción. A continuación se relacionan las dimensiones teniendo en cuenta el nivel de incidencia de sus variables en el resultado obtenido: “Estimulación Moral y Material” (2,90); “Condiciones de trabajo” (3,36); “Condiciones de bienestar” (3,54); “Trabajo en grupo y los directivos” (3,99); “Naturaleza y contenido de trabajo” (4,18). Figura 2.2.

Lo anterior se interpreta que la Sucursal CIMEX Holguín presenta como fortalezas que sus trabajadores generalmente perciben satisfacción en el contenido de la tarea que realizan, así como la variedad de habilidades, significado e identificación con el trabajo y el impacto en otras personas. Siendo coherente con el servicio que ofrecen y la misión y visión de la empresa. Su debilidad se expresa en que la “Estimulación Moral y Material” es percibida como inhibidora de la satisfacción laboral. Existe tendencia en considerar que el salario y los incentivos recibidos no se corresponden con la actividad que realizan, así como la baja satisfacción con el sistema de estimulación moral y

material y el uniforme o módulo de ropa que provee la empresa. Otra de las dimensiones con tendencia negativa en el ISL es “Condiciones de trabajo” se asocia a la carencia de materiales e insumos, equipos, mobiliario y medios de trabajo necesarios para desarrollar eficientemente el trabajo.

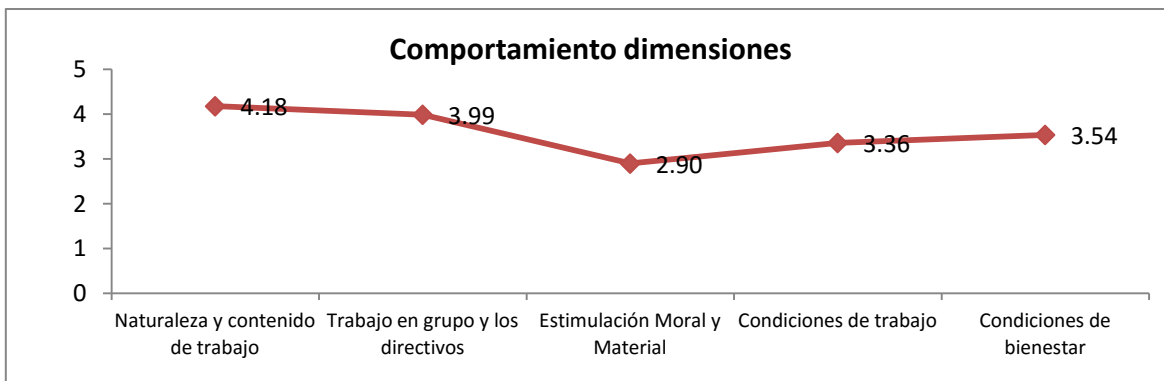


Figura 2.2. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones

En cuanto al análisis de las variables, se refleja alta incidencia en los resultados con un estado muy bajo de satisfacción en: Correspondencia (2.67), mantenimiento (2.81). Los trabajadores perciben que el salario y los incentivos no se corresponden con la actividad que realizan ni con los resultados de la evaluación del desempeño. En este orden reflejan sus insatisfacciones relacionadas al régimen de trabajo y descanso y al uniforme o módulo de ropa que recibe.

Las variables con alta incidencia dentro del rango evaluadas medianamente satisfactorias son: Aseguramiento (3.08) coherencia (3.13) y atención a la vida (3.34). Existe alta frecuencia en la muestra en declarar su estado de insatisfacción al no disponer de los materiales e insumos para desarrollar eficientemente su trabajo, (3.11), así como los equipos, mobiliario y medios de trabajo necesarios para desarrollar el trabajo (3.06). Resulta interesante que dentro del rango, la variable coherencia refleja una media con mejor comportamiento que la variable aseguramiento, sin embargo el sistema de estimulación moral y material posee una media (2.42) siendo percibido con niveles bajos de satisfacción. En este orden se observa con una media de (3.14) insatisfacción respecto al ajuste en la atención que brinda la organización con las características del trabajo y las necesidades de los trabajadores. En las entrevistas realizadas se enuncia de forma recurrente como necesidad, mayor tiempo para la atención a los hijos y a la familia siendo un aspecto a evaluar por la administración de las unidades estudiadas.

Dentro de las variables con un comportamiento evaluado de medianamente satisfecho se destacan con una media (3,82) Retroalimentación y Desarrollo personal y profesional. Al valorar ésta última se coincide con Gamero (2005) cuando afirma que las posibilidades de promoción tienen un fuerte impacto sobre la satisfacción laboral.

Existe una tendencia favorable en las variables: variedad de habilidades (4.43), significación de la tarea e identificación (4.34, 4.32) respectivamente. Son percibidas con alta satisfacción además la realización profesional vinculada al grado de especialización alcanzado en el trabajo (4.21) y la relación jefes subordinados (4.11).

Se destaca que las variables atención a la vida, coherencia, aseguramiento, mantenimiento, correspondencia, no alcanzan el estado deseado, siendo éstas últimas las más deterioradas. Figura 2.3.

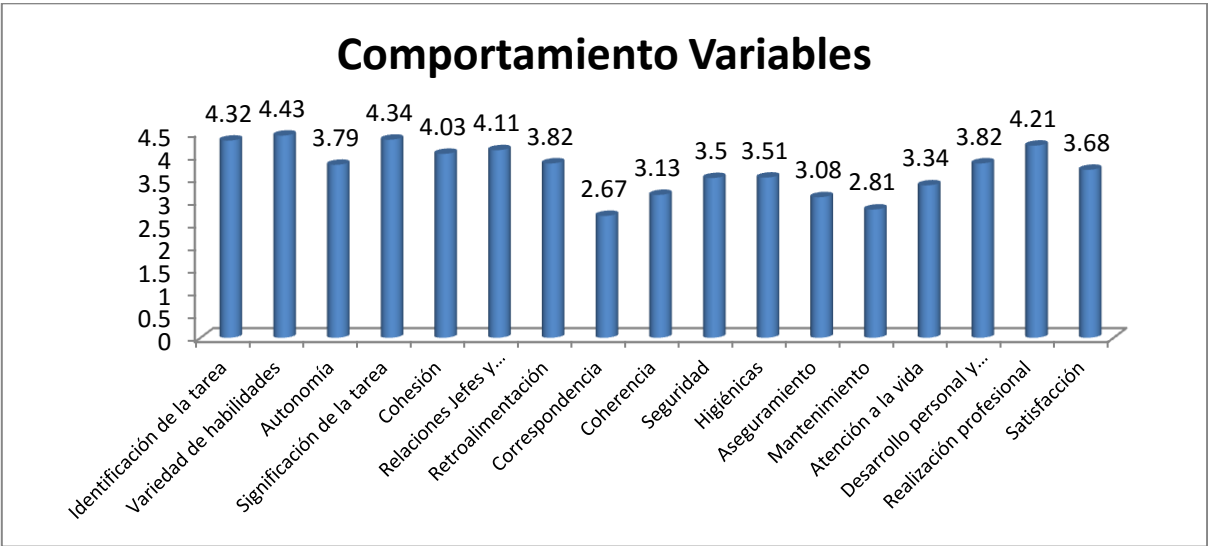


Figura 2.3. Comportamiento de la satisfacción laboral por variables

Tabla 2.3. Resultados obtenidos del procesamiento estadístico por dimensiones y variables de la SL en CIMEX

No	Dimensiones	ISL	Variable	ISL
1	Naturaleza y contenido de trabajo	4,18125	Identificación de la tarea	4,32
			Variedad de habilidades	4,43
			Autonomía	3,79
			Significación de la tarea	4,34
2	Trabajo en grupo y los directivos	3,99166	Cohesión	4,03
			Relaciones Jefes y Subordinados	4,11
			Retroalimentación	3,82
3	Estimulación Moral y Material	2,9025	Correspondencia	2,67
			Coherencia	3,13
4	Condiciones de trabajo	3,36333	Seguridad	3,50
			Higiénicas	3,51
			Aseguramiento	3,08
5	Condiciones de bienestar	3,5475	Mantenimiento	2,81
			Atención a la vida	3,34
			Desarrollo personal y profesional	3,82
			Realización profesional	4,21

En el diagnóstico de la satisfacción laboral por las actividades que ofrece CIMEX se obtiene al analizar la media, que los trabajadores de gastronomía (4.15) son los de mayor satisfacción. Seguidos de fotografía (3.64), tiendas panamericanas (2.85) y servicentros (2.36). El estado deseado no se alcanza en las dos últimas actividades reflejando un bajo nivel de satisfacción.

Con relación a las dimensiones y actividades se obtiene alta coincidencia al reflejar la dimensión naturaleza y contenido de trabajo con estados de satisfacción más altos, siendo la gastronomía los más satisfechos (4.70) fotografía (4.03), servicentros (3.77) y tiendas panamericanas (3.53). Existe coincidencia en las percepciones de los trabajadores al ubicar sus mayores insatisfacciones en las dimensiones: Estimulación moral y material y condiciones de trabajo. Resulta interesante que a pesar de ir disminuyendo la tendencia del comportamiento de la SL en la actividad de gastronomía,

aún se encuentran evaluadas éstas variables de medianamente y alta satisfacción.

Figura 2.4.

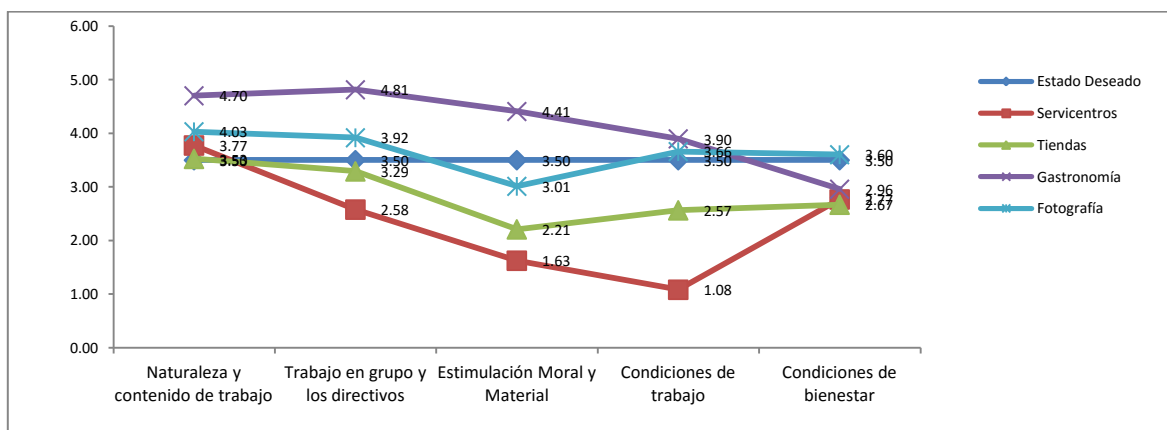


Figura 2.4. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones y actividades.

Dentro de la dimensión la variable autonomía exhibe los niveles de satisfacción más deteriorados, fundamentalmente en la actividad de servicentros. Los aspectos de mayor incidencia negativa en los resultados se asocian al referirse a las normas y políticas actuales de la organización como no favorecedoras al cumplimiento del trabajo y a la libertad para organizar el trabajo en el área mientras cumplan con la norma establecida. En la entrevista a los directivos de los establecimientos de servicentros reconocen el cumplimiento estricto de lo establecido en normativas vigentes y en el manual de normas y procedimientos, siendo el combustible la actividad que menos posibilidad de flexibilidad tiene en su reestructuración.

El comportamiento menos favorable lo reflejó la dimensión estimulación moral y material, de forma decreciente en las actividades: Gastronomía, fotografía, tiendas panamericanas y servicentros. Tanto las variables correspondencia como coherencia posee similares niveles de incidencia en los resultados. Las mayores insatisfacciones la asocian al considerar que el salario y los incentivos recibidos no se corresponden con la actividad que realizan, así como la baja satisfacción con el sistema de estimulación moral y material.

Al analizar el procesamiento estadístico se observa que existe similar tendencia en la satisfacción laboral tanto a nivel de empresa como por actividad. En este sentido no se reflejan diferencias significativas en el comportamiento de la satisfacción laboral en las unidades teniendo en cuenta el por ciento de cumplimiento de los planes de ingreso.

Resulta interesante que los trabajadores perciben los mayores niveles de insatisfacción en las variables correspondencia y coherencia asociadas a la dimensión Estimulación moral y Material. Sin embargo, el comportamiento estadístico refleja con una fuerte correlación de las variables con la satisfacción laboral expresando las de mayor incidencia: Autonomía (.531**), Seguridad (.546**), Atención a la vida (.615**), siendo esta última la de mayor influencia en los resultados obtenidos.

En este orden, al comparar los resultados obtenidos en la correlación de las variables con la satisfacción laboral y la satisfacción laboral calculada se observa coincidencia en las variables Autonomía (.720**), Seguridad (.709**), apareciendo la variable Retroalimentación (.713**), no así la variable Atención a la vida. Lo anterior se interpreta que a pesar de que los trabajadores perciben niveles bajos de satisfacción con la estimulación moral y material, ésta no es la que mayor incidencia presenta al evaluar la satisfacción laboral, tanto en la SL percibida como calculada. Tabla 2.4.

Tabla 2. 4. Resultado de las correlaciones de la SL y SL calculada con las variables.

Correlaciones			Correlaciones		
		Satisfaccion Laboral			Satisfaccion Calculada
IdentificaciónDeLaTarea	Correlación de Pearson	.263**	IdentificaciónDeLaTarea	Correlación de Pearson	.552**
VariedadDeHabilidades	Correlación de Pearson	.217**	VariedadDeHabilidades	Correlación de Pearson	.547**
Autonomía	Correlación de Pearson	.531**	Autonomía	Correlación de Pearson	.720**
SignificaciónDeLaTarea	Correlación de Pearson	.279**	SignificaciónDeLaTarea	Correlación de Pearson	.500**
Cohesión	Correlación de Pearson	.173**	Cohesión	Correlación de Pearson	.578**
RelacionJefeSubordinados	Correlación de Pearson	.181**	RelacionJefeSubordinados	Correlación de Pearson	.644**
Retroalimentación	Correlación de Pearson	.433**	Retroalimentación	Correlación de Pearson	.713**
Correspondencia	Correlación de Pearson	.417**	Correspondencia	Correlación de Pearson	.483**
Coherencia	Correlación de Pearson	.468**	Coherencia	Correlación de Pearson	.617**
Seguridad	Correlación de Pearson	.546**	Seguridad	Correlación de Pearson	.709**
Higiénicas	Correlación de Pearson	.305**	Higiénicas	Correlación de Pearson	.611**
Aseguramiento	Correlación de Pearson	.336**	Aseguramiento	Correlación de Pearson	.463**
Mantenimiento	Correlación de Pearson	.223**	Mantenimiento	Correlación de Pearson	.482**
AtenciónALaVida	Correlación de Pearson	.615**	AtenciónALaVida	Correlación de Pearson	.686**
DesarrolloPersonalProfesional	Correlación de Pearson	.338**	DesarrolloPersonalProfesional	Correlación de Pearson	.611**
RealizaciónProfesional	Correlación de Pearson	.257**	RealizaciónProfesional	Correlación de Pearson	.407**

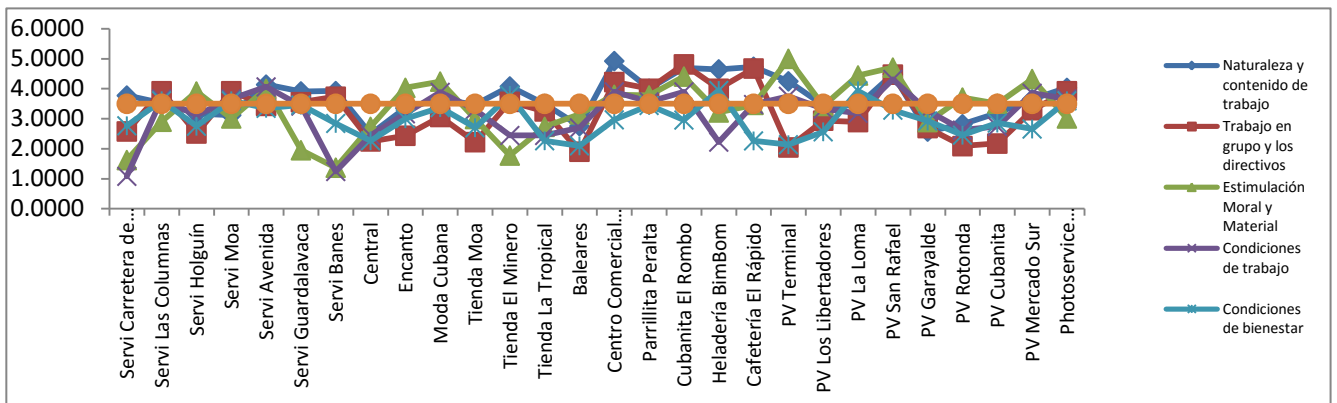


Figura 2.5. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones y establecimientos.

Al analizar el comportamiento de la SL de las unidades estudiadas, se observa que los trabajadores que reflejan mayor insatisfacción son los del Servicentro Carretera de Gibara, Servicentro Banes, Tienda Merca La Central, Tienda Moa, Tienda El Minero, Tienda La Tropical, Tienda Las Baleares, PVE Garayalde, PVE La Rotonda y PVE La Cubanita. Todas las unidades expresan un IISL inferior a 3,6865 y al estado deseado. Figura 2.5.

Los aspectos de mayor incidencia negativa en los resultados de la satisfacción laboral en la muestra estudiada son: Las normas y políticas actuales de la organización como no favorecedoras al cumplimiento del trabajo y a la libertad para organizar el trabajo en el área mientras cumplan con las normas establecidas. Además la seguridad que ofrece el ambiente de trabajo y la alineación del trabajo con la atención a la vida, centrado en la preocupación de la organización por el estado de salud.

Propuesta de mejoras para la organización.

La encuesta contempla la posibilidad de emitir mejoras para la organización, de la muestra el 94,35% emitió opiniones respecto a elementos a mejorar en la sucursal, de ellos hicieron una referencia el 78,63%, expresaron en 2 opciones el 17,52 % y el 3,84% manifestó su criterio en las 3 opciones.

Análisis del contenido.

Como 1era mención: en el proceso de mejora prevalece la variable “Mantenimiento” representado por el 53.4% se hace referencia en lo esencial al uniforme, calidad de la merienda, transportación, y en menor frecuencia las opciones para la estimulación y recreación en CIMEX. Se expresa en 2do lugar la variable “Aseguramiento” con un

6.83% hacen referencia a los abastecimientos y a la necesidad de incrementar la protección de las instalaciones fundamentalmente PVE y aquellas unidades alejadas de la zona residencial. Con una frecuencia de 5.98% en 3er lugar se ubica la variable “Correspondencia”.

Se resalta que aparecen opiniones de mejora en la variable “Retroalimentación”, asociadas a la necesidad de utilizar los canales y medios de comunicación que permitan mayor agilidad en las informaciones para la realización del trabajo.

En 2da instancia se reflejan los criterios de mejora relacionadas a: “Correspondencia” (5.12%); y “Atención a la vida” (5.9%). Como 3 era opción las sugerencias se centraron en las variables: “Condiciones de trabajo” (4%) y “Atención a la vida” (2.9%).

Además, durante el proceso de entrevistas y encuestas la muestra en general se comportó de manera factible compartiendo criterios sobre la investigación en curso. A través de la observación directa y de las entrevistas se observaron los factores inhibidores, con los cuales se elaboró un árbol de realidad actual (Goldratt, 1995) y se muestran a continuación asociados a los procesos de GCH:

Organización del trabajo

- No están las plantillas aprobadas cubiertas en su totalidad por la alta fluctuación del personal.
- No se cumplen los horarios de trabajo y descanso para los trabajadores, llegando al agotamiento, por la extensión de la jornada después de concluir la atención al cliente. Siendo necesario la limpieza de la unidad, cuadro de caja, control del inventario, abastecimiento del piso de venta.
- Los horarios de cambio de turno en servicentros, puntos de venta y gastronomía se prolongan por la cantidad de inventario, informaciones en la entrega, reabastecimiento del piso de venta.
- El plan de venta del combustible no se ha modificado teniendo en cuenta la contracción las asignaciones a las empresas.
- El sistema de estimulación moral no se utiliza siempre de forma adecuada como incentivo.
- Los trabajadores no siempre conocen por su jefe inmediato como valorar su eficacia, sus resultados y la correspondencia con los reconocimientos que se obtienen.

- Existe información pero en ocasiones no es pertinente ni inmediata, limitando el desempeño tanto de jefes intermedios como trabajadores.
- Deficientes condiciones para la realización del trabajo (higiénicas). Existen filtraciones en los locales o posición interruptores eléctricos que afectan la organización de los muebles y el local de trabajo. Además el flujo de los clientes externos e internos.
- Falta de organización en los horarios de abastecimiento entre las áreas de almacén y piso de venta, lo que demora el proceso de venta.
- Falta de organización del Jefe al terminar la jornada laboral (Tienda), generando demora en el conteo del efectivo e inventario y reabastecimiento de mercancía.
- El empleo de los métodos y estilos de la dirección de la organización para algunos trabajadores no garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión eficaz, la exigencia de trabajo es excesiva provocando el desaliento de los subordinados.
- Los trabajadores consideran que no tienen todo el apoyo por parte de su jefe inmediato para realizar su trabajo.
- El uniforme ha ido perdiendo cantidad de prendas a recibir y su entrega es con mucha inestabilidad.
- Las mujeres de las unidades de puntos de venta y servicentros no tienen los pantalones del uniforme para realizar su trabajo con calidad.

Seguridad y salud en el trabajo

- Los trabajadores muestran preocupación con la identificación y solución de los riesgos laborales pues algunos no se gestionan con la inmediatez requerida.
- Deterioro de estado constructivo de las instalaciones de la empresa, por incumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo.
- Obsolescencia tecnológica y deterioro en el equipamiento gastronómico.
- Carencia de mobiliario ergonómico en las unidades minoristas fundamentalmente asociado a los nuevos proyectos comerciales.
- Excesivo calor a causa de la falta de ventilación natural y artificial que se observa en los locales por roturas en los equipos de climatización.

- Baja sistematización en el control de las medidas higiénicas sanitarias establecidas en los planes de limpieza y enfrentamiento a vectores.

Estimulación moral y material

- El salario no es suficiente para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores.
- Existe el pago en las dos monedas pero el CUC no se tiene en cuenta para el cálculo de la jubilación, siendo una preocupación y causa de fluctuación para los que entran el tiempo de servicio que se acumula para la jubilación.
- Los trabajadores valoran insuficientes los estímulos morales que reciben por su trabajo, ocasiona insatisfacción pues no están de acuerdo al trabajo que realizan.
- El plan de venta de combustible no fue modificado atendiendo a la contracción de las asignaciones a las empresas, afectando el pago por resultado de los trabajadores.

Etapa IV. Diseño e implementación del programa de mejora

Paso 4.1. Elaborar el programa de mejora

Se elaboró el programa de mejora teniendo en cuenta: los objetivos estratégicos de la Sucursal Holguín; los procesos de la Gestión de Capital Humano alineados a los aspectos inhibidores de la Satisfacción laboral; el análisis de los factores externos e internos que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como el análisis de posibles causas que generan los problemas. (Anexo 15).

El objetivo del programa es minimizar hasta su solución las deficiencias de la organización que generan niveles bajos de satisfacción de sus trabajadores.

Las estrategias se valoraron en la organización, y fueron aprobadas por la alta dirección. Se socializaron los resultados obtenidos, así como las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio. Se planificaron los elementos organizativos para poner en práctica las acciones en el horizonte temporal previsto. Se propuso un sistema de control para valorar el cumplimiento de las acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

Paso 4.2. Preparar las condiciones para la implementación

Las estrategias y acciones planificadas quedaron a disposición de la dirección de la organización y de las diferentes UEBs estudiadas para su posterior implementación. Para ello debe tener en cuenta, el tipo de acción, los recursos necesarios, niveles de

responsabilidad y la preparación del personal. Se recomienda teniendo en cuenta el entorno externo e interno de la empresa comenzar priorizar la solución por las variables con mayor deterioro de la SL.

Paso 4.3. Implementar el programa de mejora

El equipo de trabajo aseguró la entrega de la documentación y resultados del estudio a los directivos y factores de la empresa. No obstante esta etapa de implementación en general es una etapa de ejecución que tiene como objetivo implantar los cambios, no siendo posible en esta investigación. En el momento de su ejecución se recomienda el cumplir con la descripción del paso contemplado en el procedimiento así como la utilización de las técnicas y herramientas recomendadas.

Etapa V. Evaluación y ajustes

Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín, queda para posterior aplicación, la evaluación de la efectividad de la implementación del programa de mejora, lo que permitirá determinar el comportamiento de las variables y la evolución referente al estado actual; además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización y de comience a la primera etapa del procedimiento.

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de SL, a través del procedimiento propuesto, se logrará un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

2.2.1. Conclusiones parciales del capítulo

De acuerdo con los elementos expuestos durante el desarrollo del capítulo, es preciso exponer un grupo de conclusiones, entre las que destacan las siguientes:

- Se diseñó un procedimiento sustentado en los estudios teóricos abordados en el capítulo I, la Resolución 15 del 2015 y la propuesta de Álvarez, Santos (2015) con carácter estratégico y sistémico, en la Sucursal CIMEX Holguín. El procedimiento general consta de cinco etapas y doce pasos, y constituye una herramienta útil de trabajo, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación y su carácter de aplicación deberá ser cíclico. Puede aplicarse a

diferentes contextos y escenarios permitiendo su evaluación y ajuste, así como el seguimiento y control de las variables, contribuyendo así a su mejora en la organización.

- El procedimiento diseñado se valoró a través del método Delphi el cual evidenció el consenso de los expertos sobre el adecuado sustento teórico, estructura lógica, coherencia, concreción de los enfoques estratégico y sistémico, así como la pertinencia para solucionar el problema científico de la investigación, considerándose válido para alcanzar el objetivo fundamental y de esta forma proceder a su aplicación práctica.
- La aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción de los trabajadores en la organización objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como una herramienta efectiva de trabajo, demostrándose de esta forma, con su aplicación su consistencia lógica, parsimonia, flexibilidad, trascendencia, sistematicidad en el marco de la investigación.

Los resultados de la aplicación del procedimiento para la mejora de la SL asociados al objeto de estudio, se centran en:

- Revelar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización para satisfacer las expectativas de los trabajadores, y su incidencia en el estado actual de la SL.
- Diagnosticar el estado actual de las dimensiones y variables que evalúan la SL de los trabajadores, valorado a través del IISL.
- Identificar los factores inhibidores y determinar las causas y condiciones que limitan la satisfacción laboral en la organización.
- Diseñar el programa de mejora en la organización favoreciendo elevar gradualmente los niveles de SL con su aplicación.
- Contribuir en la mejora del ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arribó a las conclusiones siguientes:

1. La revisión de la literatura para la construcción del marco teórico práctico referencial, permitió constatar la relevancia de la SL en la GCH la cual adquiere valor determinante y decisivo para la eficiencia y competitividad de la empresa y reafirma la necesidad de considerarla por su valor estratégico y sistémico para lograr su mejora en las organizaciones.
2. Las investigaciones estudiadas muestran insuficiencias en la orientación estratégica y sistémica vinculada a la GCH en las propuestas analizadas, evidenciando la necesidad de procedimientos para la mejora de la SL.
3. Se diseñó un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral sustentado en la Resolución 15 del 2015 y la propuesta de Álvarez, Santos (2015) que integra los enfoques estratégico y sistémico, en la Sucursal CIMEX Holguín.
4. La aplicación del procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín permitió:
 - Integrar los enfoques estratégico y sistémico para la mejora de la satisfacción laboral.
 - Determinar los niveles de satisfacción laboral existentes, a partir de los resultados de la medición, y evaluar su comportamiento de acuerdo al estado deseado, permitiendo detectar los factores inhibidores existentes.
 - Diseñar el programa de mejora que contribuya en el incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Continuar con la implementación del procedimiento en todas las etapas en estas entidades con énfasis en las herramientas para evaluar la efectividad del proceso de mejora de la satisfacción de sus trabajadores.
2. Proponer a la dirección de personal el procedimiento propuesto para su aprobación y generalización en el resto de las Sucursales del país.
3. Continuar con el desarrollo de investigaciones que profundicen en los métodos y causas asociadas a los resultados de las dimensiones y variables, así como el impacto del programa de mejora para establecer estadios superiores y lograr la mejora continua, en especial, las relacionadas con la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo y condiciones de bienestar.
4. Continuar socializando los resultados de la investigación a través de publicaciones y presentaciones en eventos, así como en los talleres realizados en CIMEX y en el territorio que permita su generalización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adams, J. S (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of abnormal and social psychology 67, num. 5
2. Aguilera García, L.A (2014). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Militar de Holguín. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
3. Albrecht, K. y Zenke, R. (1992). La revolución del servicio, Serie empresarial, Ed. Legis, Colombia
4. Alles. M.A (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Argentina
5. Almaguer Ortiz (2010). Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín. [tesis de maestría]. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
6. Álvarez López, L.F (1997). Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín. 1997, Universidad de Holguín, Cuba.
7. Álvarez López, L.F. (2005) La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana.
8. Álvarez López, L (2008).Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana. Recuperado del sitio web:
<http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
9. Álvarez López, L.F (1993). Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual. GETEDI. ISTH, Cuba.
10. Álvarez López, L.F (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis de maestría. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya; 2001, Cuba.
11. Álvarez Santos, L (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín. 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
12. Álvarez Santos, L (2014). Tecnología para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en entidades hospitalarias. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín, Cuba.

13. Álvarez Santos, L (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
14. Baez Santana, RA (2019). Tecnología para la mejora del compromiso organizacional. Aplicación en comercializadoras de medicamentos cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.
15. Basto Martínez, A (2014). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja, Facultad de Ingeniería Industrial. 2014. Universidad de Holguín, Cuba.
16. BCG. Network, Decoding Global Talent 2014. Recuperado del sitio web: <http://www.bcg.com>
17. Beer, M. et.al (1989). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
18. Besseyre des Horts, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto
19. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano. España. Nr. 73. 17-28 pp
20. Campos Julón, J.A; Ruiz Fernández, J.R (2016). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad Hualgayoc – Bambamarca, en el año 2016. Facultad de negocios. Carrera de administración. Universidad Privada de Oriente.
21. Cantera López, JF (2008). NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Recuperado del sitio web: https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_212.pdf/f03329af-6233-491f-86b5-3b5c03071510
22. Castro Proenza (2018). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la UAC MININT Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
23. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.

24. Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: MCGRAW-HILL.
25. Chiavenato, I. (1998), Gestión del Talento Humano, ed. S. edición. 1998, México: Editorial Mc Graw-Hill.
26. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Vol. Tercera edición 2009, México: Editorial Mc Graw Hill.
27. Chiavenato, I. (2011). El Capital Humano de las Organizaciones. México: MCGRAW-HILL.
28. Consejo de Estado de la República de Cuba. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto -Ley No.252. Ciudad de La Habana, Cuba.
29. Consejo de Estado de la República de Cuba. (2014). Modificativo del Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto Ley 320. Ciudad de La Habana, Cuba.
30. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Decreto No. 281. Ciudad de La Habana, Cuba.
31. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2014). De la modificación del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal Decreto No. 326. Ciudad de La Habana, Cuba.
32. Contreras Ibacache VE, Reynaldos Grandon K, Cardona Alzate LC. (2015). Clima, Ambiente y Satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. Rev Cubana Enfermería Recuperado del sitio web: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/478>
33. Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 2(22), 40-56, ISSN: 0718-2376, Recuperado del sitio web: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.
34. Cuesta Santos, A (1990). Organización del trabajo y psicología social 1990, La Habana: Editorial Ciencias Sociales, Cuba.

35. Cuesta Santos, A (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. Univ. Psychol. Bogotá, Colombia V. 15 No. 2 PP. 287-300 abril-junio 2016 ISSN 1657-9267
36. Cuesta Santos; Armando. Valencia Rodríguez, Marino. (2018) "Gestión de recursos humanos" Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. Revista de Ingeniería Industrial/ISSN1815-5936/ Vol. XXXIV/ No.2/ mayo-agosto/2018.
37. Cuesta-Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 4ta. Ed. La Habana: Editorial Academia/Editorial Félix Varela: ISBN 978-959-07-1340-8 OC.
38. Cuesta Santos, Armando, Fleitas Triana, Sonia, García Fenton, Vania, Hernández Darias, Ileana, Anchundia Loo, Andrés, Mateus Mateus, Leonel. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. Recuperado del sitio web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004&lng=es&tlng=es.
39. Cutiño Martín, 2014. Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio. Trabajo de diploma. Holguín: Universidad de Holguín, Cuba.
40. De Miguel Guzmán, Margarita (2006). Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos en entidades hoteleras de Islazul, Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín; Cuba.
41. Delgado Pérez, E. Reynaldo Velázquez Zaldívar (2004). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín, Cuba.
42. Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, París, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128
43. Gamero Burón, C (2003). Análisis económico de la satisfacción laboral, in Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Economía Aplicada. 2003, Universidad de Málaga: Málaga.
44. Gamero, C. (2005). Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral, Madrid: Consejo Económico y Social del Reino de España, EST-171 (págs.: 321, ISBN-10: 84-8188-232-1) Recuperado del sitio web:

https://www.researchgate.net/publication/286354110_Analisis_Microeconomico_de_la_Satisfaccion_Laboral_Microeconomic_Analysis_of_Job_Satisfaction

45. García Menéndez, D (2011). Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa en edificación a través de un método cualitativo. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. España.
46. García Tascón, M.(2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla - La Mancha. Facultad de Ciencias del deporte (Toledo) 2008. Recuperado del sitio web: http://igoid.uclm.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascon.pdf
47. González Serra, D (2001). Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, Cuba.
48. González Serra, D (2008). Psicología de la motivación, E.C. Médicas, Editor. 2008: La Habana, Cuba.
49. Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer. European Journal of Marketing, England.
50. Hackman, J y Oldhan, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60 (2). Harrington, H. J. (1990). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. USA.
51. Hax, A. (1992): Estrategia empresarial, Ed. Tiempos Buenos.
52. Hernández Junco, V. Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario, Facultad de Ingeniería Industrial. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas, Cuba.
53. Hernández Sampieri R. Metodología de la investigación. 5ta ed. México: Editorial McGraw Hill; 2010.
54. Herzberg, F., y Mausner, B (1959) The motivation to work. 1959, New York: John Wiley & Sons.
55. Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana. Recuperado del sitio web: https://scholar.google.com/cu/scholar?q=kotler+1991+satisfacci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

56. Levanon, Gad. ER., Li Allen. Rong, Calvin. (2019). Job Satisfaction 2019: Satisfaction Continues to Rapidly Increase in a Very Tight Labor Market. Agosto 2019. Recuperado del sitio web: <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=8736>
57. Llerena Zamora (2009). Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón. Tesis de maestría. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
58. Locke, E., The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. 1976, Chicago: I. M. D. Dunnette, Rand McNally.
59. López Rodríguez, V., Las dimensiones esenciales de la motivación, Rev Tecn Cien Cult UPIICSA.
60. López Rodríguez, V (1993). Las dimensiones esenciales de la motivación. 1993: Instituto Superior Técnico Holguín. Cuba.
61. López Rodríguez, V., Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo Temas de dirección, ed. G.d.e.d.t.d. dirección. Vol. 17. 1991, Holguín: Instituto Superior Técnico de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
62. Lucas, Martín (2018). Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. Recuperado del sitio web: <https://www.google.com/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=np&q=UNA+APROXIMACION+SOCIOL%C3%93GICA+ALESTUDIODEL+A+SATISFACCION+EN+TRABAJO+DELA+PROVINCIA+DE+SANTANDER+antonio+lucas&nfpr=1&sa=X&ved=2ahUKEwjn2qHi2a3mAhWDxFkKH75AwkQvgUoAXoECAsQKA&biw=1440&bih=758#spf=1576071182385>
63. Marrero Fornaris, C (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana, Cuba.
64. McClelland, D.C. (1961) Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist.
65. Menguzzato, M. y Renau, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel, Barcelona. 1995.

66. Morales Cartaya A (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos [tesis doctoral]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2006. La Habana, Cuba.
67. Moreno Rodríguez, O., y Cuesta Santos, A., Organización de los salarios 1986, Ciudad de La Habana Ediciones ISJAE.
68. Nápoles-Nápoles, L.Y, Tamayo García, P.M (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. Ciencias Holguín 2016;22(2):1-16. Recuperado del sitio web: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181545579003>
69. NC ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario.
70. Newstron, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill Interamericana.
71. Nieves Julbe, A. (2008). Perfeccionamiento de la capacitación en CIMEX-Sucursal Holguín. Revista Gerencial. Año XI, No. 1. Abril. 2008. (ISSN 1818-5053). La Habana. Cuba
72. Noda Hernández ME (2004). Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas [tesis doctoral]. Villa Clara: Universidad Central Martha Abreu de Las Villas; 2004. Villa Clara, Cuba.
73. Noda Hernández, M (1997). Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Tesis en opción del título de máster en matemática aplicada. Universidad de Holguín, 1997. Holguín, Cuba.
74. Nogueira Rivera, Dianelis (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de La Habana, Cuba.
75. Pablos González, M (2016). Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura. Recuperado del sitio web: http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf
76. Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC). Lima-Perú: CARTOLAN EIRL.

- 77.PCC (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Habana, Cuba.
- 78.Peiró Silla, J (1991). Psicología de la Organización 2 – 1. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia, 1991. Licencia especial No 22 del 22 de junio de 2004, otorgada por el CENDA. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005.
- 79.Pérez Villar. P (2011). Satisfacción laboral Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación - Hacia un modelo integrador Universidad Abierta Iberoamericana. Recuperado del sitio web: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- 80.Pérez, Ciordia y colaboradores (2012). Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria. An. Sist. Sanit. Navar. 2013, Vol. 36, Nº 2, mayo-agosto. Recuperado del sitio web: <http://scielo.isciii.es/pdf/asisna/v36n2/original6.pdf>
- 81.Puchol, L. (1994) Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pág.
- 82.Pupo, Guisado (2018). Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
- 83.Quintanilla, I. (1991). Recursos Humanos y marketing interno, Ed. Pirámide, S.A., Colección Psicología, Madrid. 203 pág.
- 84.Resolución 15 (2015). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción laboral del cliente interno en el Grupo Empresarial CIMEX.
- 85.Ricardo, J. (2013). La satisfacción del cliente en los servicios de informatización de la Universidad de Holguín. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
- 86.Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional, (7ª Edición ed.): Editorial Prentice Hall.
- 87.Robbins, S (2000). Comportamiento organizacional teoría y práctica, 7 Edición. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.
- 88.Robbins S (2006). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 2006.
- 89.Ros A. (1996) Proceso de Dotación de los Recursos Humanos. Escuela Superior Industria Básica ESIB; MINBAS. Cuba 29 pág.

90. Ruvalcaba Coyaso, J. Selva Olid, C. Sahagún Padilla, M. (2014). Satisfacción laboral: Una revisión teórico-histórica de su investigación. Estudios sobre el trabajo en la región centro de México, Edition: Primera Edición 2014, Publisher: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado del sitio web: https://www.researchgate.net/publication/298214529_Satisfaccion_laboral_una_revision_teorico-historica_de_su_investigacion
91. Salvador Hernández Y (2009). La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín [tesis de maestría]. Holguín: Universidad de Holguín; 2009
92. Sefa Bòria-Reverter, Montserrat Crespi-Vallbona. Oscar Mascarilla-Miró (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. 2012 Departamento Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado del sitio web: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/681896/CE_97_2.pdf?sequence=1
93. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. 2005. Las Villas, Cuba.
94. Stoner, J. Administración. Primera parte. Quinta edición, La Habana: Ediciones del MES, 1995.
95. Suárez Zapata, J (2008). Diseño y aplicación de un procedimiento para la medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral en la UEB de Fundición de la Empresa Mecánica “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” de Moa. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente, 2008. Santiago de Cuba, Cuba.
96. Taylor (1911). Principles and methods of scientific management. New York.
97. Torres, Enríquez (2017). Satisfacción laboral en las ONG’S. Aproximación sociológica a un estudio de satisfacción laboral en el área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha, Quito – Ecuador. Pontificia universidad católica del Ecuador Facultad de Ciencias Humanas escuela de Sociología y Ciencias

Políticas.2017 Recuperado del sitio web:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14450/Satisfacci%C3%B2n%20en%20las%20ONG%60S%20Aproximaci%C3%B2n%20sociologica%20a%20un%20estudio%20de%20satisfacci%C3%B2n%20laboral%20en%20el%20%C3%A0re.p df?sequence=1&isAllowed=y>

98. Torres Paz (2014). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja [tesis de grado]. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2014.
99. Vallejo Calle, O (2010). Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad. Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA. Barranquilla, Colombia, Sur América 2010 Recuperado del sitio web: <https://docplayer.es/91488803-Satisfaccion-laboral-utopia-o-realidad.html>
100. Velázquez Zaldívar, R. (2011). Sistema de Recursos Humanos. Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera. La Habana: Editorial Félix Varela. Cuba.
101. Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana
102. Vroom, V. (1964). Work and Motivation. Nueva York.
103. Zavala Fernández, O. (2014). Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. México. D.F. 2014.
104. Zayas Agüero, P.; y Zayas Feria, J (2018): “Análisis de la fluctuación laboral en una comercializadora mayorista.”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales Recuperado del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/fluctuacion-laboral.html>

Anexo 1. Análisis de los procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral.

Adaptado Álvarez Santos (2015)

Autores	Características que incluye						
	Diagnóstico org.		Medición y análisis de la SL			Mejora de la SL	
	Elementos del entorno	Elementos de la organización	Variables de la SL	Diseño de instrumentos (Validez y fiabilidad)	Procesamiento de los resultados	Programa de mejora de SL	Evaluación de la mejora de la SL
1. Cuesta Santos (1990)			X	Se emplea la lista de chequeo	X	X	
2. López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1996 y 1997			X	X	X	X	
3. Álvarez López (2001 y 2008)			X	X	X	X	
4. Gasteiz (2001)			X	X	X	X	
5. Noda Hernández (2004)	X	X	X	X	X	X	
6. García Ramos, Luján López, Martínez Corona (2007)			X	X	X		
7. Márquez López (2009)			X	X	X		
8. López Domínguez (2009)			X	X	X		
9. Llerena Zamora (2009)			X	X	X	X	
10. Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago (2009)			X	X	X	X	
11. Hernández Junco (2009)			X	X	X	X	
12. Salvador Hernández (2009)		X	X	X	X	X	
13. Muñiz Méndez (2010)			X	X	X	X	
14. Almaguer Ortiz (2010)			X	X	X	X	
15. Rosillo Canales (2012)		X	X	X	X	X	
16. Álvarez Santos(2015)	X	X	X	X	X	X	

Anexo 2. Encuesta de Satisfacción Laboral CIMEX

El Sistema Empresarial Cimex está interesado en conocer sus opiniones sobre los distintos aspectos de su trabajo que le producen mayor grado de insatisfacción o satisfacción. Es necesario que sus respuestas sean sinceras, estamos convencidos de tener su colaboración para contribuir al buen funcionamiento de la organización.

Sexo: M__ F__ Edad: 18 a 30_____ 31 a 45_____ 46 a 60_____ Mayor de 60 años_____

Nivel de escolaridad: Secundaria_____ Pre Universitario_____ Técnico Medio_____ Universitario_____

Tiempo en CIMEX: - 6 meses a 1 año_____ 2 a 5 años _____ 6 a 10_____ 11 a 15_____ más de 15_____

Tiempo en el cargo actual: 6 meses ____ 1 a 5años____ 6 a 10 años____ 11 a 10años____ más 15 años____

Reserva de cuadro: SI_____ NO_____

Marque con una X indicando su nivel de satisfacción en cada propuesta dentro de la siguiente escala de valores: Altamente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), a veces de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

No	ASPECTOS LABORALES	1	2	3	4	5
1	El trabajo que hace es el que le gusta.					
2	El conocimiento que tengo me posibilita realizar mi trabajo					
3	Tengo libertad para organizar el trabajo en mi área mientras cumpla con la norma establecida					
4	Me siento comprometido con la atención al cliente					
5	Me siento satisfecho con mi grupo de trabajo					
6	Me siento satisfecho con el trabajo de mi jefe inmediato					
7	Mi organización me brinda la información necesaria para valorar los resultados de mi trabajo					
8	El salario y los incentivos que recibo se corresponden con la actividad que realizo.					
9	Estoy satisfecho con el sistema de estimulación moral y material					
10	Me siento seguro en mi ambiente de trabajo					
11	Me siento satisfecho con las condiciones higiénicas en mi trabajo					



12	Dispongo de los materiales e insumos para desarrollar eficientemente mi trabajo.					
13	El horario de trabajo y descanso se ajusta a mis expectativas y necesidades					
14	Recibo el apoyo de mi organización para solucionar mis problemas personales					
15	Mi empresa me proporciona oportunidad para mi desarrollo profesional					
16	Me siento satisfecho con el grado de especialización alcanzado en mi actividad					
17	Me siento satisfecho al cumplir con mi trabajo					
18	Las habilidades que tengo me posibilitan realizar mi trabajo					
19	Las normas y políticas actuales de mi organización favorecen el cumplimiento de mi trabajo					
20	El servicio que brindo lo hago con calidad					
21	Mi equipo de trabajo se mantiene unido para desarrollar el trabajo					
22	Existe buena relación entre jefes y subordinados en mi organización					
23	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo					
24	El salario y los incentivos que recibo se corresponden con el resultado de mi evaluación del desempeño					
25	Siento que mi aporte individual se refleja en los resultados generales de mi organización					
26	Siento que mi organización se preocupa por mi estado de salud					
27	Me siento satisfecho con la limpieza y organización de mi área de trabajo					
28	Dispongo de los equipos, mobiliario y medios de trabajo necesarios para desarrollar mi trabajo					
29	Me siento satisfecho con el uniforme o módulo de ropa que					

	recibo					
30	La atención que me brinda mi organización se ajusta a las características de mi trabajo y mis necesidades					
31	Mi jefe inmediato se preocupa por mi capacitación y promoción a cargos de mayor complejidad					
32	Siento que he cumplido mis expectativas de autorrealización profesional en este trabajo.					
33	Me siento satisfecho en mi organización?					

Teniendo en cuenta su respuesta anterior, que tendría que mejorarse en la organización

Anexo 3. Selección de expertos.

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.

Estimado compañero (a):

Un grupo de investigadores se encuentra realizando un estudio para la medición y mejora de la satisfacción laboral en la organización. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación. Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a la satisfacción laboral. Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Se necesita antes de realizarle la consulta correspondiente, determinar su coeficiente de competencias en esta temática a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos.

Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

Instrucciones:

1.- Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema **“satisfacción laboral”** Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 1 hasta 10.

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.										
B.										
C.										

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento sobre la **“satisfacción laboral”**. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

No	Fuente de argumentación	Grado de Influencia de cada una de las fuentes		
		Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted			
2	Experiencia obtenida			
3	Trabajos de autores nacionales consultados			
4	Trabajos de autores extranjeros consultados			
5	Conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
6	Intuición			

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 4. Coeficiente de competencia de los expertos.

Expertos	Kc	Ka	K	Investigador seleccionado como experto
Profesor de la Uho	0,9	0,90	0,9	X
Gerente General Sucursal Holguín	0,9	0,90	0,9	X
Gerente de RRHH	0,8	0,90	0,85	X
Psicóloga Sucursal Matanzas	0,8	1,00	0,9	X
Psicóloga Sucursal Cienfuegos	0,7	1,00	0,85	X
Especialista en Gestión RRHH (OTS) Holguín	0,9	0,80	0,85	X
Jefe Grupo Personal. Holguín	0,8	0,90	0,85	X

Leyenda:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o grado de conocimiento del experto del tema sobre la base de su autovaloración en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación del criterio del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados.

K: es el coeficiente de competencia del experto que se calcula: $K = (Kc + Ka)$

$SI 0,8 < K < 1$: Coeficiente de competencia alto.

$0,5 < K < 0,8$: Coeficiente de competencia medio.

$K < 0,5$: Coeficiente de competencia bajo.

Anexo 5. Encuesta para la valoración del procedimiento por expertos de Álvarez Santos (2015)

Estimad@ expert@: Se hace necesario realizar una evaluación de la tecnología diseñada para la mejora de la satisfacción laboral. Sería de utilidad contar con su opinión, la cual favorecerá a perfeccionar de la tecnología que se propone. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción en lo referente a la concepción de la tecnología, tomando como base la escala de valores siguientes: muy adecuado, adecuado, poco adecuado y no adecuado.

No	Preguntas ¿Cómo evalúa... (1...10)?	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
1	La concepción teórica que sustenta la tecnología				
2	La estructura de la tecnología				
3	La coherencia entre el sustento teórico y el procedimiento propuesto				
4	La utilización del enfoque estratégico y sistémico en la tecnología				
5	Los indicadores que se proponen para el diagnóstico				
6	Las técnicas y herramientas que se proponen en cada una de las tareas de las fases y etapas				
7	La pertinencia de la propuesta ante las condiciones actuales				
8	Que la tecnología soluciona las insuficiencias de partida de la investigación				
9	Que la propuesta permite dar solución al problema científico planteado				
10	La contribución del tecnología al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en las organizaciones				



Anexo 6. Resultados de la aplicación del método Delphi para la valoración del procedimiento

No	Preguntas ¿Cómo evalúa... (1...10)?	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
1	La concepción teórica que sustenta el procedimiento	100%			
2	La estructura del procedimiento	100%			
3	La coherencia entre el sustento teórico y el procedimiento propuesto	100%			
4	La utilización del enfoque estratégico y sistémico en el procedimiento	85.71%	14.29%		
5	Los indicadores que se proponen para el diagnóstico	100%			
6	Las técnicas y herramientas que se proponen en cada una de las tareas de las fases y etapas	100%			
7	La pertinencia de la propuesta ante las condiciones actuales	100%			
8	Que el procedimiento soluciona las insuficiencias de partida de la investigación	100%			
9	Que la propuesta permite dar solución al problema científico planteado	100%			
10	La contribución del procedimiento al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en las organizaciones	100%			

Anexo 7. Resultados de la selección de la muestra para la aplicación del procedimiento teniendo en cuenta el cumplimiento del plan de ingreso

		Análisis del Acumulado					Tt Trab
Actividades	Establecimientos	Anterior	Plan	Real	%Cump	%Crec	Físicos
Servicentros Oro Negro - Cupet CIMEX	Servi Carretera Gibara	31653	406832	444793	109	1405	25
	Servi Las Columnas	3968135	2852689	1879646	66	47	15
	Servi Holguín	4507838	4336271	4063453	94	90	30
	B Servi Moa	3872714,11	3776520	3546248,4	94	92	25
	SC Oro Negro La Avenida.	6782463	6334439	6319143	100	93	17
	Servicentro Guardalavaca	2615765	2621873	2445766	93	94	25
	Servicentro Banes	2831236	2590921	2677129	103	95	32
Mercancía. Tiendas Panamericanas	A Tienda Merca La Central	845890	1609650	1840459	114	218	27
	A Tienda El Encanto	1190537	1384426	1199170	87	101	48
	A Tienda La Moda Cubana	1022073	1017810	1016079	100	99	18
	BA Tienda Moa	2170139,72	1397369	1274788,73	91	59	30
	BB Tienda El Minero	474958,95	518980	484880,42	93	102	13
	BM Tienda La Tropical	541028	550024	557617,63	101	103	12
	Baleares	1531417	1536300	1739757	113	114	35
Gastronomía	Centro Comercial Flamboyanes	1054930	1098405	1108161	101	105	32
	JA PV Parrillita Peralta	209894	201000	196190	98	93	4
	JA PV Cubanita El Rombo	342073	334120	334981	100	98	8
	JD PV Heladería Bim Bom	270306	279600	253733	91	94	4
	Cafetería El Rápido Holguín	409800	290154	295661	102	72	10
Mercancía. Puntos de Venta	FA PV San Rafael	125822	136800	192392	141	153	2
	FA PV La Cubanita	76863	119880	154013	128	200	3
	FB PV Garayalde	194411	210420	261970	125	135	5
	FB PV Mercado Sur	74625	83700	105326	126	141	4
	FB PV La Terminal	105784	100440	98574	98	93	3
	PV Los Libertadores	115243	141300	184996	131	161	3
	PV La Loma	327253	323460	325972	101	100	5
	PV La Rotonda	506394	470250	489390	104	97	5



Fotografía	Photoservice Holguín	519129	420030	536303	128	103	16
Total de la Muestra							456

Anexo 8. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas contempladas en la planeación estratégica de la Sucursal CIMEX Holguín

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Pertenecer a la organización Grupo Empresarial CIMEX, desarrollado en diversas actividades por todo el país	Existencia de mayores facultades en los marcos del plan, el empleo de los recursos, la creación de reservas etc. a las empresas, para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico.
Amplia red de establecimientos comerciales.	Mercado interno insatisfecho
Infraestructura de apoyo bien desarrollada.	Desarrollo del Turismo y la actividad económica no estatal en el territorio
Desarrollo tecnológico, informático y de infraestructura	Apertura de nuevos mercados para la compra
Nivel de profesionalidad de la fuerza de trabajo.	Flexibilización de la Política de Precios y del manejo de inventarios
Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.	Desarrollo de un proceso inversionista en infraestructura y planta industrial
Sistema de compras centralizado	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Deficiente e inestable sistema logístico.	Incremento del nivel de la competencia
Insuficiente impacto del sistema de capacitación en la gestión de la Sucursal	Deficiente suministro de proveedores nacionales
Insuficiente estudio del mercado, para encauzar la gestión hacia el cliente final.	Limitación de portadores energéticos
No aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Base	Deficiente aplicación en la base del Control Interno.
Necesidad de seguir ajustando el Sistema de Pago por Resultados	Deterioro de las relaciones comerciales con EEUU
Deficiente Gestión de Inventarios	



Anexo 9. Principales proveedores de la Sucursal CIMEX Holguín

Proveedores de Suministro:

1. Brascuba
2. Coralac
3. Cervecería Bucanero S.A. (mixta)
4. Cubacafé
5. Cubaron
6. Combinado Lácteo Holguín (UEB 1, UEB 2, Levisa y Moa)
7. Empresa Comercial de Cemento (ECOCEM)
8. Los Portales (Ciego Montero)
9. Habanos SA
10. Emp. Conservas de Holguín CONFRUVE
11. Internacional Cubana Tabaco (mixta)
12. Suchel Camacho
13. Emp. Tecnoazúcar
14. ENCOMIL
15. Empresa Confecciones Puntex
16. STELLA SA
17. Empresa Comercializadora de Combustibles Holguín
18. UNILEVER SUCHEL, SA
19. La Estancia
20. Mediatex
21. Empresa Productora de Alimentos de Regla, PRODAL
22. Empresa de pinturas Vitral
23. Empresa de Materiales Higiénico Sanitarios, MATHISA
24. Productos sanitarios SA, PROSA
25. Empresa Cubana de Molinería, UEB Cereales Santiago de Cuba
26. Profood Service S.A.
27. Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín
28. UEB Gases Holguín
29. Empresa de Materiales de Construcción Holguín MEDANO

Proveedores de Compraventa:

30. Coracán
31. Papas and Company (mixta)
32. Havana Club (mixta)
33. Artex Habana
34. Emp Cárnica de Holguín
35. ENCOMIL
36. EMP IND LOCALES HOLGUIN
37. Apicuba



38. Empresa Industria Cubana del Mueble DUJO
39. Coral Negro
40. Confecciones Boga
41. CUBAGRO
42. SERVISA
43. Etecsa
44. Empresa de bebidas y Refrescos Granma
45. BRAVO Productos Cárnicos Hispano-Cubanos SA
46. Empresa de Talabartería THABA
47. NESCOR S.A
48. UEB Confecciones Textiles Yamarex de Holguín
49. FCBC Camagüey
50. Empresa Agropecuaria Militar Holguín-Las Tunas
51. Emp. Comercializadora de Productos Agropecuarios Frutas Selectas
52. Empresa Agroforestal Mayarí
53. Empresa Provincial de Suministros Holguín ATM
54. Corporación COPEXTEL S.A.
55. Empresa Provincial de Industrias Locales Varias Holguín AVIL (CUP)
56. Empresa de Servicios a Trabajadores GARBO
57. Servicios Automotores, SA (SASA)
58. Empresa Hortícola "Wilfredo Peña Cabrera"
59. Acinox Comercial
60. AT Comercial

En la Sucursal Holguín actualmente hay un total de 868 clientes, distribuidos de la siguiente forma:

Año	Cantidad de clientes		
	UEB Mayorista	Publicidad	Unidad de Producción y Gastronomía
2015	5		
2016	88	8	15
2017	324	30	51
2018	226	20	37
2019	48	8	8
Total	691	66	111



Anexo 10. Descripción de la muestra objeto de estudio.

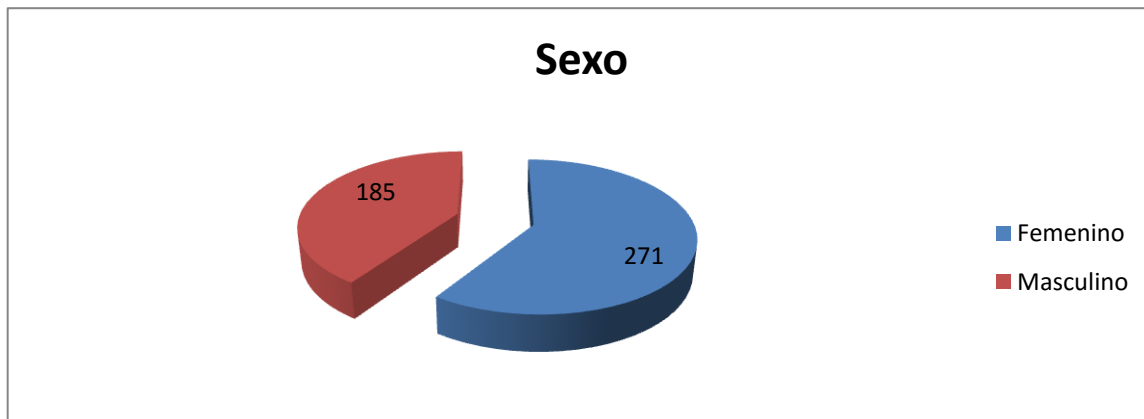


Figura 2.6. Composición del sexo de la muestra.

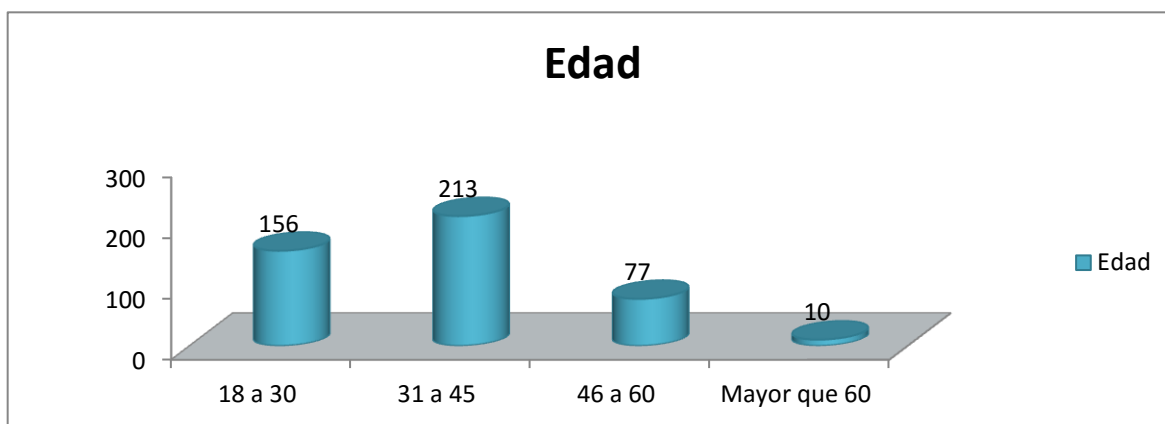


Figura 2.7. Composición de la edad de la muestra.

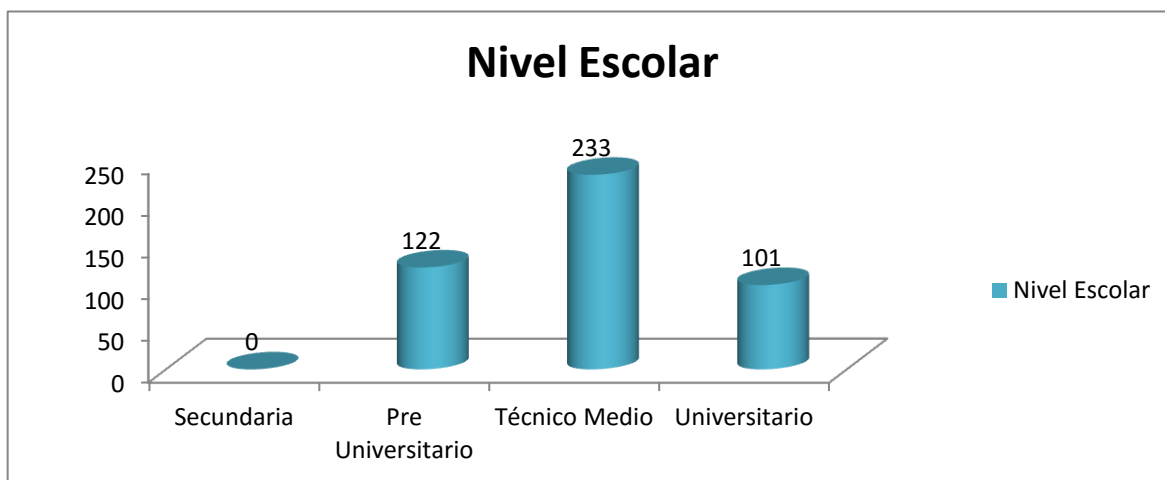


Figura 2.8. Composición del nivel escolar de la muestra.

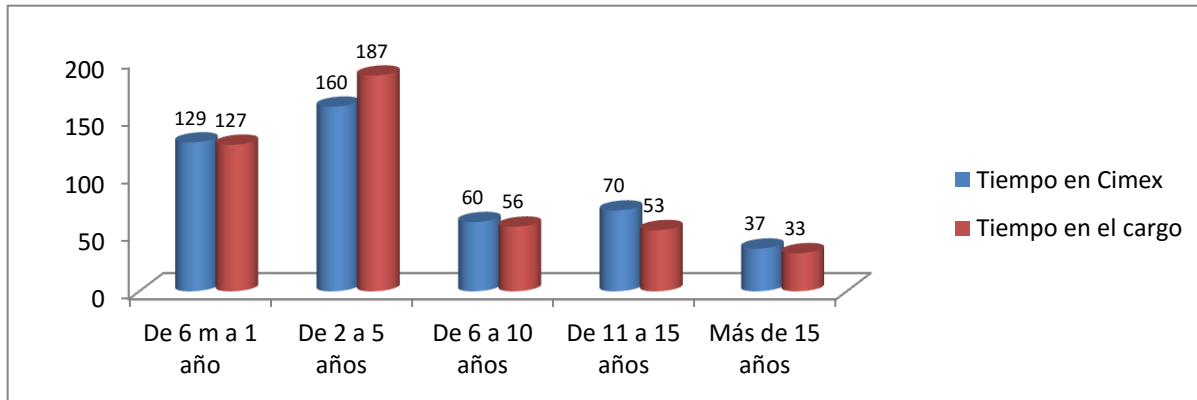


Figura 2.9. Antigüedad en CIMEX y en el cargo.



Figura 2.10. Reserva de cuadros.

Anexo 11. Cuestionario para identificar las variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral

A partir de la revisión de la literatura consultada y el análisis teórico realizado, se exponen un conjunto de variables con el objetivo de que usted identifique aquellas que son relevantes para la mejora de la satisfacción laboral.

Favor marcar con una X acorde con su criterio las variables que usted considera que se deben incluir. Si usted considera alguna variable no descrita en este cuestionario, favor de agregarla al final del mismo.

Muchas gracias por sus valiosos criterios

Variables identificadas teóricamente que inciden en la satisfacción laboral	
1. Estructura	
2. Valores	
3. Normas	



4. Variedad de habilidades	
5. Identificación de la tarea	
6. Significado de la tarea	
7. Autonomía	
8. Retroalimentación	
9. Cohesión	
10. Atractivo	
11. Clima socio psicológico	
12. Participación	
13. Comunicación	
14. Influencia de los directivos	
15. Relaciones interpersonales	
16. Variedad de habilidades del grupo	
17. Identificación de la tarea del grupo	
18. Significación de la tarea del grupo	
19. Retroalimentación del grupo	
20. Autonomía del grupo	
21. Suficiencia	
22. Reconocimiento	
23. Vinculación	
24. Percepción	
25. Equidad	
26. Seguras	
27. Estéticas	
28. Higiénicas	
29. Ergonómicas	
30. Aseguramiento	
31. Régimen de trabajo y descanso	
32. Servicios	
33. Atención a la vida	

34. Desarrollo personal y profesional	
35. Seguridad de empleo	

Anexo 12. Resultados de la aplicación del cuestionario aplicado a los expertos para identificar las variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral

Variables identificadas teóricamente que inciden en la SL	Porcentaje de expertos que reconocen la incidencia de la variable
1. Estructura	20
2. Valores	20
3. Normas	20
4. Variedad de habilidades	100
5. Identificación de la tarea	100
6. Significado de la tarea	100
7. Autonomía	100
8. Retroalimentación	100
9. Cohesión	100
10. Atractivo	60
11. Clima socio psicológico	60
12. Participación	65.4
13. Comunicación	79
14. Influencia de los directivos	80
15. Relaciones interpersonales	100
16. Variedad de habilidades del grupo	69.3
17. Identificación de la tarea del grupo	65.8
18. Significación de la tarea del grupo	70.2
19. Retroalimentación del grupo	100
20. Autonomía del grupo	60
21. Suficiencia	60
22. Reconocimiento	60
23. Vinculación	72



24. Percepción	60
25. Equidad	100
26. Seguras	100
27. Estéticas	65
28. Higiénicas	100
29. Ergonómicas	89
30. Aseguramiento	100
31. Régimen de trabajo y descanso	91
32. Servicios	61.4
33. Atención a la vida	100
34. Desarrollo personal y profesional	100
35. Seguridad de empleo	89
36. Mantenimiento	100
37. Realización profesional	100
38. Relación Jefe Subordinado	100
39. Correspondencia	100

Anexo 13. Validación de contenido del cuestionario

A continuación se realiza la validación de contenido del cuestionario.

Evaluación de la validez

A continuación se realiza la validación de contenido del cuestionario.

Validez de contenido: Se utiliza el criterio de los expertos para este análisis. Se emplean tamaños de muestras representativos y se utiliza la prueba no paramétrica (W) de Kendall para probar el acuerdo de los expertos.

Se utiliza el Método Delphi y la prueba de concordancia de Kendall.

Se desarrollaron sesiones de BRAINSTORMING (Tormenta de Ideas), en las cuales los 7 expertos seleccionados realizan las propuestas de las características o atributos que deben formar parte de la encuesta.

Cada experto clasifica las características asignándoles un rango a_{ij} que expresa el orden de importancia que posee la característica. El rango a evaluar es el siguiente:

- 1.- Sin importancia.
- 2.- Poco importante.
- 3.- Medianamente importante.
- 4.- Importante.
- 5.- Muy importante.

Naturaleza y contenido de trabajo	Puntuación
Variedad de habilidades: Conocimientos y capacidades que le exige su trabajo (Vh)	
Identificación de la tarea: Completamiento de cada tarea para lograr el resultado (I)	
Significación de la tarea: Repercusión de su trabajo sobre la vida o trabajo propio dentro de la organización (S)	
Autonomía: Independencia para programar sus tareas y los métodos de trabajo a utilizar (A)	
Trabajo en grupo y los directivos	Puntuación
Cohesión: Armonía y unidad entre los trabajadores para lograr las metas grupales (C)	
Relaciones interpersonales Jefes y Subordinados: Grado de aceptación y relaciones entre jefes y subordinados favorables (JS)	
Retroalimentación: Información que le brindan determinados actores para poder valorar su eficacia (R)	
Estimulación Moral y Material	Puntuación
Correspondencia: Grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales (Cd)	
Coherencia: Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material (C)	
Condiciones de trabajo	Puntuación
Seguras: Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral (S)	

Higiénicas: Las condiciones ambientales no afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral (H)	
Aseguramiento: Grado en que la organización le proporciona los suministros para desarrollar su labor (A)	
Condiciones de bienestar	Puntuación
Mantenimiento: Grado en que las condiciones de uniformes y régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador (Mto)	
Atención a la vida: Grado en cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y familiares (Av)	
Desarrollo personal y profesional: Grado percibido que son atendidas sus expectativas de crecimiento personal y profesional (Dpp)	
Realización profesional: Grado de percepción de la satisfacción en el logro de las expectativas de realización profesional en el trabajo (Rp)	

Se realizan 6 rondas con los expertos, al final se obtuvo la siguiente Matriz

DIMENSIONES	VARIABLES	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ_i	Δ_i^2
		1	2	3	4	5	6	7			
Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad de habilidades:	3	3	4	2	4	4	4	24	-32,00	1024,00
	Identificación de la tarea	3	3	3	3	3	3	3	21	-35,00	1225,00
	Significación de la tarea	2	5	5	5	5	5	5	32	-24,00	576,00
	Autonomía	3	4	3	4	3	4	4	25	-31,00	961,00
Trabajo en grupo y los directivos	Cohesión	3	3	2	4	5	1	3	21	-35,00	1225,00
	Relaciones interpersonales Jefes y Subordinados	3	1	3	2	3	2	5	19	-37,00	1369,00
	Retroalimentación	3	4	5	4	4	3	3	26	-30,00	900,00
Estimulación Moral y Material	Correspondencia	3	4	4	3	5	5	3	27	-29,00	841,00
	Coherencia	2	3	3	3	3	3	3	20	-36,00	1296,00
Condiciones de trabajo	Seguras	2	3	3	3	3	4	2	20	-36,00	1296,00
	Higiénicas	2	2	4	2	4	2	4	20	-36,00	1296,00
	Aseguramiento	3	3	3	3	3	3	3	21	-35,00	1225,00
Condiciones de bienestar	Mantenimiento	4	4	5	4	5	5	5	32	-24,00	576,00
	Atención a la vida	4	4	4	4	4	4	4	28	-28,00	784,00
	Desarrollo personal y profesional	5	5	5	5	5	5	5	35	-21,00	441,00
	Realización profesional	4	4	5	5	5	5	4	32	-24,00	576,00
$\sum \sum a_{ij}$								403		15611,00	

T =	56,00
M =	7
K =	16
W =	0,5668

W mayor que 0,5 existe concordancia



Anexo 14. Resultado de las entrevistas a especialistas en gestión de recursos humanos referente a la relación de las variables de satisfacción laboral con los procesos de GCH

Variables	Procesos de GCH							
	CL	OT	EMM	CI	SST	ED	SI	CD
Variedad de habilidades: Conocimientos y capacidades que le exige su trabajo (Vh)	x	x	x	x	x	x	x	x
Identificación de la tarea: Completamiento de cada tarea para lograr el resultado (I)	x	x	x	x	x	x	x	x
Significación de la tarea: Repercusión de su trabajo sobre la vida o trabajo propio dentro de la organización (S)	x	x	x	x	x	x	x	x
Autonomía: Independencia para programar sus tareas y los métodos de trabajo a utilizar (A)	x	x	x			x		x
Cohesión: Armonía y unidad entre los trabajadores para lograr las metas grupales (C)	x	x	x	x		x		x
Relación Jefes y Subordinados: Grado de aceptación y relaciones entre jefes y subordinados favorables (JS)	x	x	x	x	x	x	x	x
Retroalimentación: Información que le brindan determinados actores para poder valorar su eficacia (R)	x	x	x	x	x	x	x	x
Correspondencia: Grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales (Cd)	x	x	x		x	x	x	x
Coherencia: Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material (C)	x	x	x		x	x	x	x
Seguras: Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral (S)		x			x	x		x
Higiénicas: Las condiciones ambientales no afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral (H)		x	x		x			
Aseguramiento: Grado en que la organización le proporciona los suministros para desarrollar su labor (As)		x	x		x			
Mantenimiento: Grado en que las condiciones de uniformes y régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador (Mt)		x	x	x	x			

Atención a la vida: Grado en cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y familiares (Av)			X		X			
Desarrollo personal y profesional: Grado percibido que son atendidas sus expectativas de crecimiento personal y profesional (Dpp)	X	X	X	X	X	X	X	X
Realización profesional: Grado de percepción de la satisfacción en el logro de las expectativas de realización profesional en el trabajo (Rp)	X	X	X	X	X	X	X	X

Leyenda: CL: competencias laborales; OT: organización del trabajo; EMM: estimulación moral y material; CI: comunicación institucional; SST: seguridad y salud en el trabajo; ED: evaluación del desempeño; SI: selección e integración; CD: capacitación y desarrollo

Anexo 15. PROGRAMA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUCURSAL CIMEX HOLGUIN

Dimensiones	Acciones	Ejecutan	Controlan	Fecha de cumplimiento
Organización de Trabajo y salario	Completar la plantilla aprobada según la demanda de las unidades.	Los Esp. RRHH de las UEB	Gerente de RRHH	30/01/2020
	Garantizar por los jefes el cumplimiento de la planificación de los horarios de trabajo y descanso para los trabajadores	JUC-Jefes de Piso de las unidades	Gerentes de UEBs – Esp RRHH	20/12/2019
	Garantizar por los jefes de piso – turno mayor organización del proceso de venta al concluir la atención a la población, facilitando los controles establecidos	Jefes de Piso-trabajadores en turno	JUC	20/12/2019
	Garantizar durante el turno de trabajo la actualización del inventario según las ventas efectuadas, la limpieza y modelos establecidos para la entrega de turnos de trabajo	Trabajadores en turno	Jefes de Turno – Encargados de PVE	19/12/2019
	Viabilizar con la dirección nacional de la empresa y por los factores del centro	Gerente económico, funcionario del	Gerente General	30/12/2019



	disminuir el % de cumplimiento del ingreso de combustible para el pago del mes 13	PCC y Representante del sindicato		
Organización de Trabajo y salario	Divulgar a los trabajadores y directivos el sistema de estimulación moral contemplado en el CCT aprobado en la Sucursal CIMEX Holguín	Esp de divulgación y propaganda	Jefe Grupo de Publicidad	15/12/2019
	Aplicar el sistema de estimulación moral en correspondencia con los resultados alcanzados en su actividad.	Directivos – PCC-UJC	Gerentes – JUC – Jefes de Grupo	30/01/2020
	Retroalimentar a los trabajadores de las informaciones necesarias para la efectividad del trabajo en las reuniones de apertura y cambios de turno de trabajo.	Directivos	Gerentes – JUC – Jefes de Grupo	15/12/2019
	Elevar la agilidad en la transmisión de las informaciones por los canales establecidos para garantizar los niveles de comunicación adecuados.	Gerentes – JUC – Jefes de Grupo	Gerentes	20/12/2019
	Exigir por los autocontroles que minimicen la ocurrencia de hechos delictivos y violaciones del MNP.	Trabajadores – Jefes de Piso- Jefes de Turno	Gerentes – JUC – Jefes de Grupo	30/01/2020
	Preparación a los jefes en temas de dirección , comportamiento organizacional que favorezca el tratamiento al CH en la empresa	Esp Capacitación	Gerente RRHH	30/03/2020
	Valorar la flexibilidad de algunos procedimientos de trabajo dentro del marco legal, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo.	Trabajador de la Red Minorista	Jefe de Turno- Jefe de Piso	30/03/2020



	Realizar coordinaciones con CONTEX para el cumplimiento de la demanda de los proyectos de uniformes planificados en el 2019.	Especialista RRHH	Gerente RRHH	30/12/2019
Condiciones de trabajo	Realizar acciones de capacitación para todas las categorías ocupacionales sobre los temas asociados a la gestión y solución de Riesgos Laborales, la reducción de la accidentalidad y el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. Elevar el protagonismo del sindicato y los trabajadores y consolidar el papel de los Jefes en la solución de las deficiencias de seguridad.	Grupo de Personal y Esp. RRHH de las UEB Jefes Unidades Comerciales y Administradores	Gerentes de UEB y ARC.	Según programa. 30/06/2020
	Cumplir los programas de Mantenimiento programado preventivo con los ciclos establecidos, incluidos los planes de reparación, sustitución y reposición de mobiliario, equipos, medios y útiles de trabajo.	UEB Logística	Gerente UEB Logística	Según programa 30/06/2020
	Actualizar y cumplir el Programa General de Limpieza y desinfección para su implementación en todas las unidades de la Sucursal. Garantizar la realización de los Días de la Higiene establecidos por documentos legales del MINFAR y el presidente de CIMEX. Garantizar las condiciones e insumos necesarios para trabajar sin afectaciones.	Jefes Unidades Comerciales y Administradores	Gerentes de UEB y ARC.	3er vienes de cada mes
	Realizar acciones de vigilancia de la salud ocupacional, identificando los peligros que afectan la seguridad y la salud	Trabajadores y Brigada Autofocal	Gerentes de UEB y ARC.	30/03/2020



	de los trabajadores y proponiendo las medidas necesarias para laborar en ambientes sanos y seguros.			
	Cumplir los Requisitos Sanitarios Generales para la Distribución, Exposición y Venta de los Alimentos. Todos los trabajadores deben tener actualizado su chequeo médico y el carné de salud. Deberán usar los uniformes sanitarios y los equipos de protección establecidos.	Jefes Unidades Comerciales y Administradores	Gerentes de UEB y Gerente Comercio.	Permanente. Se controla 30/03/2020
	Mantener limpios y desinfectados los equipos, medios y utensilios de trabajo. Garantizar que al final de la jornada todas las áreas, medios y equipos queden limpios y organizados. Evitar la acumulación de basura o desperdicios que sirvan como hospederos de insectos y roedores. Mantener los tanques de basura tapados. Buscar alternativas para la evacuación de residuales.	Jefes Unidades Comerciales y Administradores	Gerentes de UEB y ARC.	Permanente
	Garantizar el flujo informativo directo con la Dirección de la Sucursal en lo relativo a todo lo dispuesto, así como con las Áreas de Salud correspondientes. Lograr el trabajo preventivo conjunto Administración, PCC, UJC y Sindicato. Mantenerse informados de la situación a través de los medios de difusión masiva.	Jefes Unidades Comerciales, Administradores y Esp. RRHH	Gerentes de UEB y ARC.	Permanente
Estimulación Moral y Material	Revisar el reglamento de pago por resultados para que sea incentivo para los trabajadores.	Esp RRHH OTS	Gerente de RRHH	30/01/2020



	Comunicar a los trabajadores la revisión del salario escala por la dirección del país para la implementación del incremento salarial	Gerente RRHH	Gerente General	30/03/2020
	Incrementar los estímulos morales a los trabajadores en correspondencia con la actividad que realizan. (Reconocimientos, participación en CD, eventos, implementación de ideas de mejora del proceso, reconocimiento en el lugar de residencia)	JUC	Gerentes	Permanente 30/12/2019