



Universidad
de Holguín

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACION

DPTO. INGENIERIA INDUSTRIAL

Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Empresa de Ingeniería y Diseño de Holguín VERTICE.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Nayalis Almaguer González

Tutor: Luis Felipe Álvarez López

Holguín 2018



PENSAMIENTO

No son los clientes, los empleados son lo primero. Si cuidas de tus empleados ellos cuidaran de tus clientes.

Richard Branson

DEDICATORIA

A mi madre por su ejemplo y dedicación,

A mi familia por su apoyo incondicional

*A todos los que con sus granitos de arena
han contribuido a la satisfacción de este sueño*

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que quisiera darle mi agradecimiento por brindarme su apoyo en la realización de esta investigación, durante mis años de estudios y en la vida; tantas que si tuviera que mencionarlas, sé que dejaría de incluir alguna; por eso, decidí no ser absoluto y de manera impersonal referirme a ellos.

A toda mi familia, a los que están, y a los que no están por ley de la vida

A mis amigos, aunque no sean muchos, pero sin dudas los verdaderos, porque sé que siempre me desean lo mejor

A mi tutor, por cada minuto dedicado y hacer suya esta investigación

A mi oponente, mis consultantes y colaboradores, por sus reflexiones, consejos y la ayuda brindada a lo largo de la investigación

A todos los profesores y trabajadores de la universidad, que con su esmerada atención contribuyeron a mi formación profesional durante el transcurso de la carrera

A mis compañeros de aula, por brindarme excelentes charlas y momentos inolvidables

A todas las personas que admiro y respeto, que creyeron en mí y me brindaron una sonrisa cuando menos lo esperaba

A todos los que me han abierto sus puertas.

Síntesis

En la actualidad, una efectiva gestión del capital humano es determinante para el logro de un alto desempeño organizacional. La satisfacción laboral se considera como un resultado del proceso de capital humano, y su perfeccionamiento se ha convertido en un elemento fundamental para toda organización. El gobierno cubano ha identificado la importancia estratégica que tiene el sector de la construcción para el desarrollo del país, y lo ha traducido en un incremento de las inversiones planificadas. Las exigencias han aumentado, y el momento demanda una mayor incorporación y retención de los trabajadores. El presente trabajo se desarrolla en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción (UGDC 1) perteneciente a la Empresa de Ingeniería y Diseño de Holguín (VERTICE) en la cual resulta necesario la aplicación de un procedimiento que permita conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral y proyectar las soluciones a las deficiencias detectadas, en aras de lograr su perfeccionamiento, lo cual constituye el objetivo de la investigación. Para dar cumplimiento a este objetivo se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación donde se recogen los elementos principales del tema. Se aplicó el procedimiento de (Alvarez Santos, 2015), complementado con la utilización de diversos métodos teóricos y empíricos y se elaboró una base de datos en el software Microsoft Excel 2010 para el procesamiento de la información obtenida en el estudio de satisfacción laboral. Con los resultados derivados de la medición y análisis se elaboró un plan de mejora con el fin de mitigar las deficiencias encontradas.

Abstract

As of the present moment, an effective step of the human capital is determining for the achievement of a loud organizational performance. The labor satisfaction is considered like a result of the process of human capital, and his perfecting has become a fundamental element for all organization. The Government the Cuban has identified the strategic importance that the sector of the construction for the development of the country has, and has translated it in an increment of planned investments. The requirements have increased, and the moment demands a bigger incorporation and the workers' retention. The present work develops in the Unity Of Management and Management of the Construction (UGDC 1) belonging to Ingeniería's and Diseño's Company (VERTECE) which the application of a procedure that it enable works out in necessary to know the present-day status in that the labor satisfaction is found of Holguín and projecting the solutions to the deficiencies detected, for the sake of achieving his perfecting, which constitutes the objective of investigation. The investigation's theoretic practical referential frame where they pick up the theme's principal elements became elaborate in order to give fulfillment to this objective. The procedure was applicable of (Alvarez Santos, 2015), complemented with the utilization of various theoretic methods and empiricists and the Microsoft elaborated a data base in the software herself Excel 2010 for the information processing once labor satisfaction was gotten from in the study. With the results derived of the measurement and analysis a plan of improvement with the aim of mitigating the found deficiencies became elaborate.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico-Práctico-Referencial de la investigación	6
1.1 Gestión de Capital Humano	7
1.1.1 Origen, definiciones y tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano	7
1.1.2 Papel de la satisfacción laboral dentro de la gestión de capital humano	8
1.2 Satisfacción Laboral	11
1.2.1 Evolución histórica de la satisfacción laboral	11
1.2.2 Definiciones y variables que inciden en la satisfacción laboral	13
1.2.3 Factores y consecuencias determinantes de la satisfacción laboral	15
1.3 Enfoques y procedimientos referentes a la medición y mejora de la satisfacción laboral	16
1.4 Antecedentes de la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión y Diseño de la Construcción (UGDC 1) perteneciente a VERTICE	22
1.5 Conclusiones parciales del capítulo	24
Capítulo II: Aplicación del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral	25
2.1 Aplicación parcial del procedimiento en la UGDC 1 de VERTICE	25
2.1.1 Etapa I. Preparación del proceso de mejora	25
2.1.2 Etapa II. Análisis del ambiente organizacional	25
2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral	31
2.1.4 Etapa IV: Diseño e implementación del plan de mejora	42
2.2 Conclusiones parciales del capítulo	42
Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales	44
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	56

Introducción

El entorno competitivo y cambiante de la actualidad que exige un perfeccionamiento constante de las empresas, junto con el incremento del flujo de información a nivel global y el aumento del nivel cultural de la población en general, estrechando las características que hacen “especial” el producto o el servicio que se oferta provocan que sea cada vez más relevante tener algo diferenciador en las empresas, y al ser las tecnologías, los métodos de trabajo, y casi todos los medios que posee una empresa reproducibles en otras, pasa a tener una real importancia el único recurso insustituible e inimitable que poseen estas, el capital humano, tal como lo expone (Cuesta Santos, 2010): La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de su capital humano.

La Gestión de Capital Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las competencias y capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. El capital humano se han vuelto importantes y de carácter estratégicos en muchas empresas ya que el aumento del nivel de satisfacción laboral se ve reflejado en la productividad y la eficiencia de la empresa de forma positiva, propicia un ambiente laboral afable y por ende el logro de objetivos y metas de la empresa, debido a que la satisfacción laboral es la actitud que asume una persona respecto a su trabajo, y si está satisfecha su actitud será positiva, y si se encuentra insatisfecha su actitud será negativa, así como (Robbins, 2006) afirma que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo y suelen renunciar con mayor frecuencia, mientras que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años, a esto se le suman diversos estudios donde se relaciona la satisfacción laboral con el buen desempeño de los empleados.

Para lograr la satisfacción laboral es necesario que los trabajadores se encuentren motivados, lo que provocará un aumento en la productividad y eficiencia, el cumplimiento de los objetivos organizacionales, entre otros aspectos que mejoraran positivamente en la organización.

Muchas con las investigaciones y los investigadores que han tratado la satisfacción laboral, debido a que con el devenir del tiempo las organizaciones se percataron de

que lo principal no era el cliente externo, sino el cliente interno, que es el que trata al cliente externo o participa en la elaboración del producto que se le ha de proveer al cliente externo. Por lo que se podría decir que existe un escalón de importancia donde lo principal para los directivos de la organización sea el trabajador, donde estos tengan en cuenta sus necesidades y factores motivacionales, y reciban una estimulación tanto material como sentimental por la labor que realizan, y entonces la mayor y única preocupación de los trabajadores será la de satisfacer las necesidades de los clientes externos, ya que sus necesidades están siendo satisfechas por otros, y como retroalimentación los directivos obtendrán el fruto de un trabajo realizado con calidad, de clientes satisfechos que fidelizaran en su empresa. Como expresa (Velarde Guanajuato, 2000) los clientes internos merecen el mismo trato que se le daría a un cliente externo. Es importante identificar sus necesidades y satisfacerlas, ya que solo es posible servir a los clientes externos en la medida que se sirve a los internos.

En el contexto internacional se destacan los aportes realizados por (Hoppock, 1935), (Herzberg, 1959), (Vroom, 1964), (Locke, 1976), (Hackman y Oldham, 1980), (Koonts y Heinz, 1990), (Stoner, 1995), (Peiró Silla, 2005), (Robbins, 2006) y (Cantera López, 2008), los cuales se han dedicado a explicar el fenómeno complejo de la satisfacción laboral, desde sus diversas aristas, en aras de contribuir a su perfeccionamiento en las organizaciones.

En Cuba se han fomentado, desde el triunfo de la Revolución, políticas encaminadas a contar con un capital humano preparado profesionalmente y capaz de enfrentar cualquier reto lo que constituye una fortaleza que se ha de utilizar para potenciar el capital humano en todos los frentes, como un soporte básico que sustente el crecimiento económico.

Las normas cubanas del grupo de las 3000: 2007 constituyeron una fuente de avance importante como referencia estableciendo los requisitos que le permiten a cada entidad crear las condiciones para el diseño y aplicación de sus propios Sistemas Integrados de Gestión del Capital Humano donde toman como referencia el modelo aprobado y la mejora continua.

En el caso de las investigaciones sobre satisfacción laboral en Cuba, a partir de la década del 80 comienzan a surgir un mayor número de investigaciones referentes al tema (González Rodríguez, 1975 y 1984); (Fuentes Calero y Rodríguez Rojas, 1981); (García Sehwerert, 1981); (Orlov, 1986); (Moreno Rodríguez y Cuesta Santos, 1986); (Cuesta Santos, 1990); (Trista Pérez, 1990); (Alvarez López, 1993, 1996, 1997, 2001, 2005 y 2008); (López Rodríguez, 1994); (Noda Hernández, 1997

y 2004); (Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009); (Alvarez Santos, 2015).

En Cuba con la despenalización del dólar en 1993, luego la búsqueda de establecer una sola moneda en el país, las crecientes migraciones de trabajadores capacitados, en este caso de la construcción, el crecimiento paulatino del turismo en Cuba y la necesidad económica del país de explotar esta oportunidad, propician la necesidad de contar con una mayor infraestructura hotelera y extra hotelera para así satisfacer la creciente demanda en este ámbito, por lo que el país ha dirigido su mayor esfuerzo en la construcción de dicha infraestructura, y por tanto en la necesidad de recuperar el capital humano perdida por las migraciones y mantener estas y las existentes en el país, lograr la estabilidad de los trabajadores, optimizar su empleo e incrementar la productividad, por lo que en el país se planteó la necesidad de realizar un estudio acerca de este fenómeno, y como solución al problema planteado surge la Resolución No 15 del 2016 donde se sustituye el sistema de estimulación en pesos convertibles que se aplicaba hasta el momento, por la forma de pago por rendimiento en pesos cubanos, con tarifas salariales incrementadas. Pero el salario aunque tenga un gran peso no es el único factor que influye en la satisfacción laboral, y esos otros factores solo se pueden diagnosticar y contrarrestar en cada empresa en particular. En este caso se desarrollara en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción número 1 (UGDC 1), perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE, donde se manifiestan como **situación problemática** que a pesar de que en VERTICE se han realizado varios estudios sobre satisfacción del capital humano y tiene establecidos mecanismos para evaluarlo, estos no incluyen a los trabajadores funcionales directos a la producción, que aunque no forman parte de la plantilla de VERTICE son la base para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, además es la UGDC 1, perteneciente a VERTICE, la encargada de surtir a estos trabajadores de todas las condiciones y servicios necesarios, excepto del pago salarial, por lo que no existe un mecanismo para determinar los factores que inhiben la satisfacción laboral de este capital humano, además de que se ha apreciado la inadecuación de los planes de respuesta a insatisfacciones planteadas por los trabajadores en cuanto a los servicios que se ofrecen, la retroalimentación y las condiciones de trabajo.

Por lo que se define como **problema profesional** ¿cómo medir y mejorar la satisfacción laboral en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE?, siendo el **objeto de estudio** es la Gestión de Capital Humano y el **objetivo general** el perfeccionamiento de la satisfacción laboral de los

trabajadores de la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE, que contribuya al incremento de la productividad del trabajo.

Los **objetivos específicos** son:

1. Elaborar el marco teórico-práctico-referencial del estudio, basado en los principales elementos de la satisfacción laboral, profundizando en sus conceptos, importancia, referencia y vigencia,
2. Seleccionar un procedimiento para el análisis de la satisfacción laboral que se ajuste a las características de la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción número 1 (UGDC 1), perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE, mediante el estudio y análisis de los procedimientos ya existentes,
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en la organización objeto de estudio.

El **campo de acción** lo constituye la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción número 1 (UGDC 1), perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE.

La **idea a defender** es la aplicación de un procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral permitirá conocer el estado actual de la misma, así como los principales factores que afectan este indicador en las áreas de la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción número 1 (UGDC 1), perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE, lo cual posibilitará la proyección de soluciones que permitan aminorarlos.

En el transcurso de la investigación se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos que se enuncian a continuación:

Métodos teóricos:

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: para elaborar 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 la selección 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.

Métodos empíricos:

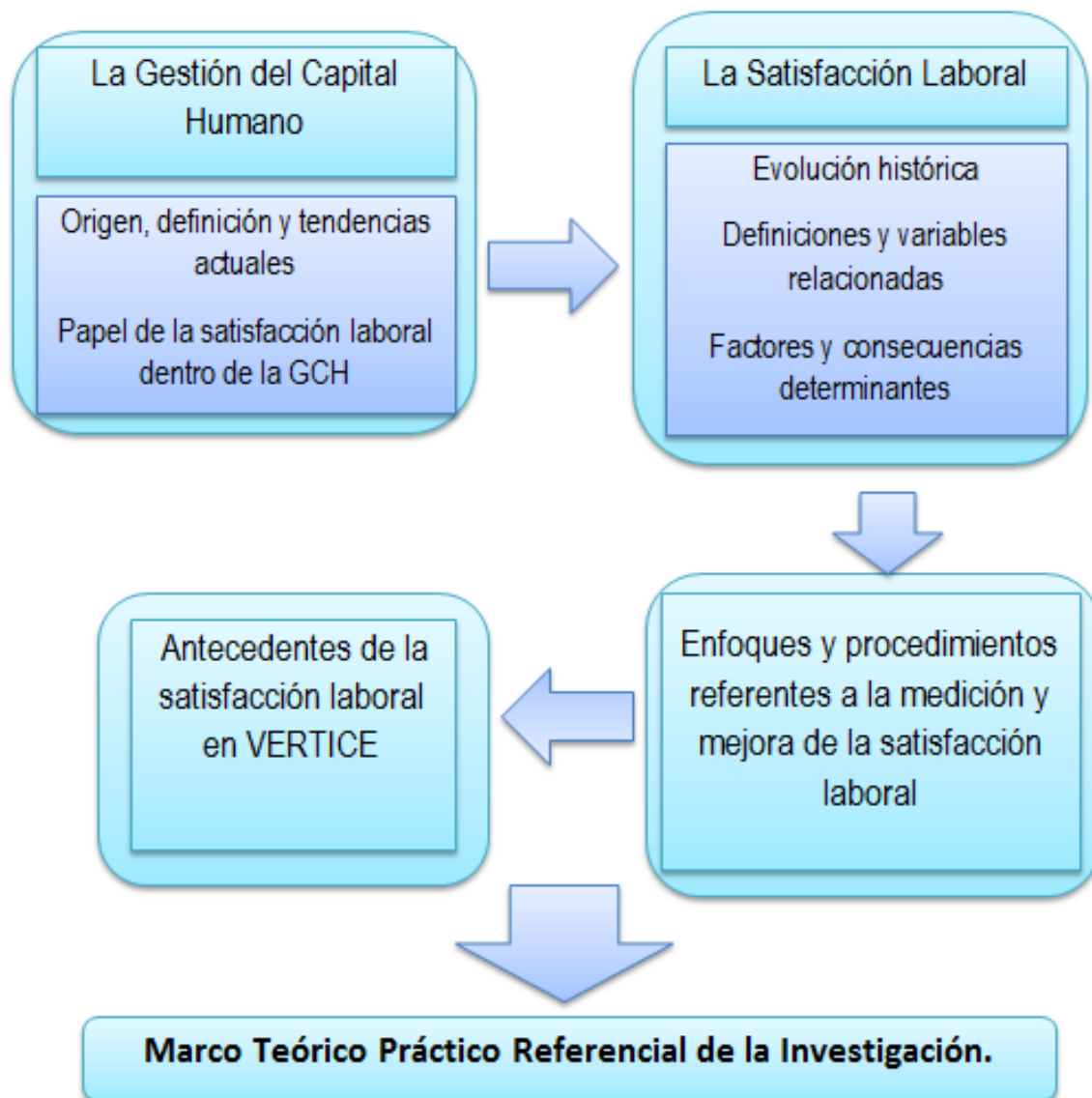
Para la aplicación del procedimiento, se emplearon las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas, observación directa, técnicas de trabajo en grupo, método de concordancia de Kendall, diagrama causa-efecto, así como la utilización de los software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0 (2011) y herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: un **Capítulo I** en el cual se incluye el marco teórico referencial de la investigación, un **Capítulo II** que contiene la aplicación parcial del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral en áreas de la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción número 1 (UGDC 1), perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE, en la provincia de Holguín y los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir la investigación en la organización, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos necesarios para complementar los resultados de la misma.

Capítulo I: Marco Teórico-Práctico-Referencial de la investigación

Mediante el análisis y la revisión de la literatura tanto nacional como internacional referente a la temática objeto de estudio se pudieron sentar las bases teóricas de la investigación, reflejadas en el presente capítulo. Los objetivos de esta primera parte de la investigación están encaminados a realizar un análisis teórico-metodológico sobre la satisfacción laboral como resultado de una óptima Gestión del Capital Humano, demostrando la importancia del estudio y desarrollando un procedimiento que se adecue a las condiciones y particularidades del campo de acción.

El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial se ilustra en la figura 1.1.



1.1 Gestión de Capital Humano¹

1.1.1 Origen, definiciones y tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano

Los orígenes de la gestión del capital humano se remontan a la comunidad primitiva donde se coordinaban las fuerzas de los individuos en aras de lograr determinados fines, donde cada persona tenía su labor y cada labor su importancia para lograr la supervivencia de toda la aldea. Luego en la edad media, el aumento del comercio y los ingresos personales, propiciaron el auge de la producción artesanal lo que generó muchos empleos. De aquí que a fines de la década de 1880 surgieran las primeras leyes para regular las horas de trabajo para mujeres y niños, los sueldos mínimos y seguridad social.

Con el rápido desarrollo de la industrialización influenciado por la Revolución Industrial en el siglo XX surgen los primeros precursores de la actual gestión del capital humano; desde, (Taylor, 1911), (Max Weber, 1915) y (Fayol H, 1816), fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo, con sus enfoques clásicos, (Musterberg H, 1913), con su libro “La psicología y la eficiencia industrial”, refiriendo la contribución de la psicología a la administración básicamente en el área de selección, capacitación y motivación de los empleados, hasta investigadores actuales como (Cuesta Santos, 2005), (Morales Cartaya, 2006) y (Chiavenato, 2009), entre otros; y a finales de siglo comienza a transformarse en lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo a través de varios enfoques orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes, donde el saber y su uso constituye la llave para el triunfo en organizaciones de nuevo tipo, pues significa el incremento de la calidad y de la productividad en el trabajo. (Cuesta Santos, 2005) plantea que este proceso de gestión de capital humano ha comprendido fundamentalmente “... tres paradigmas: el capital humano como costo, como activo y como inversor de su potencial”.

El surgimiento de nuevos términos para citar al trabajador surgió a partir del incremento de los investigadores interesados en el tema, como son recursos Humano, potencial humano y capital humano. En la literatura se pueden encontrar varias definiciones de GCH dadas por diferentes autores, tanto en el ámbito nacional como internacional, por ejemplo: (Beer, 1989), (Besseyre, 1990), (Quintanilla, 1991), (Harper y Lynch, 1992), (Puchol, 1994), (Bustillo, 1994),

¹ A los efectos prácticos de la investigación se considera de igual forma tanto la GCH como la GRH, que no son más que la gestión de las personas que trabajan. En el caso de Cuba se utiliza la acepción de gestión de capital humano, y la de SGICH para referirse al sistema de gestión integrada de capital humano. Para fines de la presente investigación se empleará el término capital humano, ya que es el usado en la organización objeto de estudio.

(Stoner, 1995), (Menguzzato y Renau, 1995), (Ros, 1996), (Werther y Davis, 2001), (Marrero Fornaris, 2002), (Ronda Pupo, 2003), (García Vidal, 2006), (Morales Cartaya, 2006), (Chiavenato, 2009) y (Cuesta Santos, 2010).

Según (Cuesta Santos, 2010), la gestión estratégica del capital humano es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Actualmente el capital humano hace la diferencia entre las organizaciones contemporáneas y las clásicas, al ser considerados como agentes activos en la consecución de la misión de las organizaciones. Considerando al hombre como un recurso estratégico que es preciso optimizar. Es así que el capital humano resalta en importancia y para poder obtener el máximo de rendimiento se les debe dedicar parte de los recursos económicos para su capacitación y proporcionarles condiciones laborales adecuadas para el mejor desempeño de sus actividades.

1.1.2 Papel de la satisfacción laboral dentro de la gestión de capital humano

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. Contar cada día con trabajadores más satisfechos y motivados con la labor que desempeñan dentro de las organizaciones hace creer que el futuro de la misma sea cada vez más próspero y mejor.

La satisfacción laboral tiene gran incidencia sobre la Gestión de Capital Humano ya que influye significativamente en el comportamiento de indicadores como la rotación de personal, ausentismo y hasta la productividad del trabajo. De ahí que reviste gran importancia una alta satisfacción en los puestos de trabajo, (Robbins, 2006) plantea, "Los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto en sus organizaciones, por lo menos por tres razones: hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto". En el cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales, el factor fundamental es el capital humano, ya que es un recurso capaz de actuar inteligentemente con el resto de factores del sistema empresarial. Son los hombres los que aseguran con su trabajo, conocimientos, habilidades, esfuerzo, talento, iniciativa y creatividad, la eficacia y

eficiencia en el trabajo. Sin lugar a dudas la satisfacción laboral constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que beneficien a cada persona en particular y a la organización a la que pertenecen, como lo manifiestan varios autores y procedimientos, donde se destaca (Chiavenato, 2009) que plantea que los objetivos de la GCH deben estar encaminados en dos direcciones fundamentales; la dirigida a lograr los objetivos de la organización, agregar valor y hacerlas competitivas, y por otra parte la humana para mejorar a las personas y lograr su satisfacción.

Es útil tomar a consideración estos objetivos, rasgos y tendencias actuales fundamentales que distinguen a la GCH para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

Por otra parte, durante muchos años se ha trabajado en torno a la GCH, así como el perfeccionamiento de cada uno de sus subsistemas, entre los cuales se encuentran los modelos de gestión de capital humano de diversos autores, tales como: (Beer, 1989), (Besseyre, 1990), (Harper y Lynch, 1992), (Hax, 1992), (Bustillo, 1994), (Puchol, 1994), (Alles, 2000), (Werther y Davis, 2001), (Morales Cartaya, 2006), (Chiavenato, 2009) y (Cuesta Santos, 2010).

Otros importantes autores en sus investigaciones referidas al estudio de diversos subsistemas de la GCH, han incluido como parte de la medición de los resultados de la GCH el indicador de satisfacción laboral, considerando su utilidad en sus trabajos; entre estos se destacan (Alvarez López, 2001), (Velázquez Zaldívar, 2002), (Marrero Fornaris, 2002), (Alabart Pino, 2003), (Delgado Pérez, 2004), (Sotolongo Sánchez, 2005), (De Miguel Guzmán, 2006), (Nieves Julbe, 2010), (García Fenton, 2011), (Hernández Darias, 2011) y (Leyva Del Toro, 2014).

La propuesta de (Alvarez López, 2001) plantea el diagnóstico de la satisfacción laboral como parte del procedimiento para el diseño de sistemas de estimulación, evaluando el indicador. (Velázquez Zaldívar, 2002) define que el objetivo del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo es contribuir a lograr la satisfacción laboral mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y la mejora continua y sistemática de las condiciones de trabajo, para favorecer al incremento de la productividad del trabajo. Para esto define en su evaluación como indicador de eficacia el índice de satisfacción con las condiciones de trabajo. (Marrero Fornaris, 2002) concibe como indicadores el nivel de satisfacción con la formación recibida y con el desarrollo profesional logrado para evaluar la gestión de formación en las organizaciones. En el caso de (Alabart Pino, 2003) lo utiliza para analizar al individuo desde el punto de vista de su

productividad y la satisfacción con el trabajo. (Delgado Pérez, 2004) en la metodología propuesta para la realización del diagnóstico de la gestión de capital humano en entidades en Perfeccionamiento Empresarial, establece el cálculo del indicador satisfacción laboral como parte de la medición de los resultados generales de la GCH. Por su parte, (Sotolongo Sánchez, 2005) plantea un conjunto de indicadores para evaluar la eficacia del sistema de gestión de capital humano, dentro de los cuales incluye el grado de satisfacción con la formación recibida, con las condiciones de trabajo, con los resultados de la evaluación del desempeño, de los clientes internos con la estimulación material y con la estimulación moral. Además, (De Miguel Guzmán, 2006) define que los principales clientes de la gestión de capital humano son los trabajadores, por lo cual la satisfacción laboral se encuentra dentro de los principales indicadores de clientes de la GCH. (Nieves Julbe, 2010) propone indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del cuadro de mando integral, y específicamente en la perspectiva de clientes, establece la medición de la satisfacción laboral general, así como indicadores específicos para evaluar la satisfacción de los trabajadores con los procesos de selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. En el caso de (Hernández Darias, 2011) establece la medición de la satisfacción de los trabajadores con las acciones de comunicación. (García Fenton, 2011) realiza un procedimiento para la implementación de la gestión del capital humano en servicios asistenciales de hospitales y en el diseño de los subprocesos define los indicadores: índice de satisfacción de trabajadores respecto a la acogida y el de satisfacción de la capacitación. (Velázquez Zaldívar, 2011) plantea que los indicadores fundamentales que reflejan los resultados de un sistema de GCH son la productividad, el índice de ausentismo, de rotación o fluctuación y la satisfacción laboral. Por su parte, (Leyva Del Toro, 2014) considera para valorar la calidad del proceso de evaluación del desempeño: el índice de satisfacción con la evaluación y el de satisfacción laboral general.

Al realizar una revisión y análisis de la evolución y modelos de GCH, así como de investigaciones realizadas en este campo, se observa un tratamiento al tema de la satisfacción laboral, pues reconocen su importancia dentro del sistema de gestión para el cumplimiento de los objetivos de la GCH y de las organizaciones. Lo anteriormente planteado corrobora la necesidad de valorar la SL con un enfoque estratégico para la organización y sistémico con la GCH; además de que se hace inevitable asumir un compromiso con la gestión de las necesidades de los trabajadores, para que esto repercuta en la satisfacción laboral.

1.2 Satisfacción Laboral

1.2.1 Evolución histórica de la satisfacción laboral

En la década de los años 30 tienen sus orígenes los primeros estudios de satisfacción laboral, específicamente en 1935 aparece el primer estudio de este fenómeno realizado por Hoppock, quien destaca un conjunto de factores que pueden influir sobre la satisfacción laboral de determinado individuo y las características más notables de los trabajadores satisfechos. Anteriormente ya se habían estudiado por otros autores actitudes de los trabajadores ante distintos aspectos del trabajo, pero sin llegar a ser como tal estudio de satisfacción laboral.

Se pueden identificar tres grandes direcciones históricas en el estudio de los factores que conducen a la satisfacción laboral según la síntesis realizada por (Locke, 1976), citada por (Pieró Silla, 2005). La primera está representada por la escuela física – económica, que pone énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga o salario y en las condiciones físicas de los trabajadores. Una segunda dirección se centró en el estudio de las relaciones humanas, que comenzó en torno a 1930, y que puso 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. En tercer lugar, la escuela contemporánea insiste en la reformulación del trabajo mismo centrándose en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, que se hace posible mediante los desafíos personales que una complejidad mayor del trabajo puede suponer para los trabajadores con lo que ello implica de desarrollo personal.

La serie de investigaciones conocida como los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago en 1927, bajo la dirección de Elton Mayo, de Harvard Business School, reconocieron la importancia de la supervisión sobre las actitudes de los trabajadores, mediante entrevistas establecieron cuestionarios muy estructurados sobre que le agradaba o disgustaba a cada empleado en materia del ambiente físico del trabajo, supervisión y aspectos de la tarea. Los resultados de la entrevista se emplearon para mejorar las relaciones humanas. El estudio demostró que la satisfacción o insatisfacción tenía poca relación con el ambiente físico del trabajo. La satisfacción o insatisfacción dependía de las actitudes del grupo.

A (Muñoz, 1989) de la Universidad Complutense de Madrid los resultados lo llevan a suponer que, si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo como suponíamos, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción-insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de

esta variable, aunque con un contenido diferente para sujetos satisfechos e insatisfechos. Se encontró una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y gusto con la tarea, motivación para el trabajo, moral laboral, proceso seguido por la motivación y voluntad de volver a la empresa, y nula o no significativa con las demás variables laborales, por último, hallamos que no existe relación significativa entre satisfacción en el trabajo y las variables demográficas y profesionales.

En Perú se han sustentado planteamientos relacionado con factores intrínsecos del trabajador, (León, 1976) y (León y Pejerrey, 1978). En una investigación sobre factores considerados por empleados de oficina y trabajadores manuales al "ofrecerles un puesto", pusieron a comprobación la hipótesis de que los empleados de oficina peruanos, en comparación con los trabajadores manuales, son estimulados más poderosamente por los aspectos intrínsecos del trabajo (propiedades de la actividad laboral en sí, particularmente aquellas relacionadas con el crecimiento psicológico del trabajo) y menos poderosamente por los extrínsecos (características del entorno o contexto del trabajo).

(León, Loli y Montalvo, 1975), (Alvarez, 1994) encontraron una alta relación de la satisfacción laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo, asimismo reportaron mayor satisfacción laboral a nivel de gerentes y profesionales frente a los de menor jerarquía de puesto; también la variable tiempo de servicios presenta una relación directa decreciendo ésta a partir de los diez años de servicio. En relación a la edad, no muestra un patrón uniforme y los puntajes relacionados con aspectos intrínsecos como logro y responsabilidad fueron de mayor puntuación mientras que el de remuneración como factor extrínseco, obtuvo menor puntuación.

En Cuba aparecen diversas investigaciones centradas en la satisfacción laboral como son las llevadas a cabo por (Cuesta Santos 1990), (Alvarez López, 1993, 1996 y 1997), (López Rodríguez, 1994) y (Noda Hernández, 1997). Más adelante surgen otros estudios, los cuales van a estar dirigidos fundamentalmente en la evaluación y la medición de la satisfacción laboral (Alvarez López, 2001, 2005 y 2008); (Noda Hernández, 2004); (Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009). En Cuba, las organizaciones cuentan con diferentes herramientas, instrumentos y procedimientos para la evaluación de la satisfacción de sus trabajadores, pero a pesar de ello, todavía persisten las insatisfacciones por parte de los mismos, siendo este un tema muy recurrente y susceptible en la actualidad, pues al ser analizado se observa que estas insatisfacciones existentes en los trabajadores están condicionadas por diversos factores, unos que pueden ser resueltos por la misma organización, sin embargo existen otros que se van del

alcance de las mismas, estando sujetas a las políticas existentes en el país, como lo es el tema de los salarios.

Existen cuerpos legales en Cuba que demuestran la preocupación del estado cubano por crear un ambiente más satisfactorio en el ámbito laboral. El Decreto Ley 281/2007 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en su Capítulo IV Atención al hombre, enfatiza que se debe priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de estos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

1.2.2 Definiciones y variables que inciden en la satisfacción laboral

En la actualidad, no se ha llegado a una definición concreta del concepto de satisfacción laboral. El término satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras. En el marco de la Psicología, la satisfacción laboral se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Frecuentemente se asocian a la satisfacción laboral los conceptos de "calidad de vida laboral", "satisfacción del cliente interno", "satisfacción en el trabajo" y "satisfacción laboral". Los primeros investigadores de las relaciones humanas señalaron que una organización industrial tiene dos objetivos: eficacia económica y satisfacción del empleado. (Stoner, 1995). Sobre la base de esto las concepciones acerca del tema de satisfacción laboral han progresado con el transcurrir del tiempo y muchos han sido los estudiosos de este y otros temas relacionados que han expuesto sus puntos de vista y experiencias. La satisfacción laboral según (Robbins, 2006) es definida como "el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo". (Locke, 1976), definió la satisfacción laboral como un "Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto", este término es entendido como la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que él ve realizadas las diferentes aspiraciones que pueda tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico" (Cantera López, 2008). (Alvarez

López, 2005) con relación a una definición exacta del término satisfacción laboral, expresa que existen diversos puntos de vista, que no coinciden exactamente o incluso difieren grandemente. A pesar de eso tratando de agrupar algunas consideraciones compartidas y aceptadas por muchos entre los que se encuentran los trabajos de (Trista Pérez, 1990), (Cuesta Santos, 1990, 2001 y 2005), (López Rodríguez, 1994), (Stoner, 1995), (Túban Félix, 2003); y otros expresó que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico - organizativas que se adopten e implementen. Esta actitud, estado o tendencia emocional del hombre con respecto a su trabajo traerá consecuencias de carácter positivo o negativo a la organización, al hombre o a la sociedad.

A pesar de no existir en la literatura una definición consensuada, se toma para los fines investigativos del presente trabajo la definición dada por (Alvarez Santos, 2015) que define la satisfacción laboral como 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.

En su investigación (Alvarez Santos, 2015) realiza un análisis acerca de la satisfacción laboral, donde estadísticamente se definen las cinco dimensiones y las 25 variables esenciales (anexo 1.1) que explican este fenómeno, las cuales son la base de la presente investigación, y se muestran a continuación:

- Dimensión esencial vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo: variedad de habilidades (Vh), identificación de la tarea (I), significación de la tarea (S), autonomía (A) y retroalimentación (R).
- Dimensión esencial vinculada al trabajo en grupo y a los directivos: cohesión (C), atractivo (AT), relaciones interpersonales (RI), participación (P) e influencia de los directivos (Id).
- Dimensión esencial vinculada a la estimulación moral y material: suficiencia (Sf), reconocimiento (Rc), vinculación (V), percepción (P) y equidad (E).
- Dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo: seguras (Cg), estéticas (E), higiénicas (H), ergonómicas (Eg) y aseguramiento (A).
- Dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar: régimen de trabajo y descanso (Rtd), servicios (Sv), atención a la vida (Av), superación personal y profesional (Spp) y seguridad de empleo (Se).

1.2.3 Factores y consecuencias determinantes de la satisfacción laboral

Los estudios realizados acerca de la satisfacción laboral indican que los principales factores que inciden en esta son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas y justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, la naturaleza y el contenido del trabajo, por otra parte los factores personales también influyen, como son el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades, las experiencias y antigüedad en el trabajo, pues a pesar de ser factores que la empresa no puede modificarlos, estos contribuyen a la hora de prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

En la literatura científica se recogen diversos estudios (Cuesta Santos, 1990); (Atalaya Pisco, 1999); (Robbins, 2000); (Judge, Heller y Mount, 2001); (Faragher, Cass y Cooper, 2003); (Noda Hernández, 2004); (Díaz Palomo, 2006); (Márquez Pérez, 2006); (Guillén Atencio, 2008); (Salvador Hernández, 2009); (Buelga Otero, 2011), los cuales han estado basados fundamentalmente en demostrar la posible relación entre la productividad del trabajo y la satisfacción laboral; la posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo y rotación; la relación posible con el clima organizacional; con el trabajo del personal y la organización, así como con la salud, el estrés y la calidad de vida. Otros autores (Peiró Silla, 1991); (Gamero Burón), 2003; (Robbins, 2006) también demuestran en sus trabajos, que existen consecuencias de la satisfacción laboral, tanto a escala individual, grupal u organizacional.

Los estudios de satisfacción o insatisfacción laboral buscan de manera general eliminar o combatir las consecuencias negativas de este fenómeno con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas

1. Individual

- Salud física y mental: es importante también destacar la relación que existe entre la salud física y mental con la satisfacción laboral. Cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas, excesos de peso y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, depresión y estrés.
- Longevidad: la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los trabajadores
- Satisfacción con la vida: la satisfacción laboral, influye en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral.

2. Grupal

- Relaciones interpersonales: la satisfacción puede deteriorarse a partir de la existencia de conflictos entre los trabajadores, o por comentarios y acciones que se deriven.
- Pertenencia: personas insatisfechas pueden denotar falta de pertenencia y de compromiso.
- Comunicación: la insatisfacción de trabajadores, puede afectar el proceso de comunicación tanto interno como externo en la organización.

3. Organizacional

- Ausentismo: los trabajadores menos satisfechos muestran más ausencias. Esta relación está modulada también por la política de la organización, un trabajador insatisfecho no tiene por qué demostrarlo con un ausentismo abierto, puede ser a través de una retirada de tipo psicológico o retirada física progresiva (retrasos, salir antes, prolongar los descansos).
- Fluctuación laboral: un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la fluctuación de trabajadores y, por lo general, las personas con menor satisfacción tienden a la fluctuación con mayor facilidad. Sin embargo, el abandono de un cargo u ocupación, no depende solamente de la satisfacción.
- Rendimiento: es posible que el nivel de satisfacción sea menos predictivo en aquellos trabajadores que tengan un buen rendimiento. Es lógico pensar que a mayor satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquella persona que trabaja más, está más satisfecha. Por regla general el rendimiento causa satisfacción si aparejado a este se obtienen recompensas. En otros casos, la insatisfacción puede causar el rendimiento: si una persona no está satisfecha intentará aumentar su rendimiento para satisfacer sus necesidades.

Al analizar estas posibles consecuencias de la satisfacción laboral, se evidencia específicamente en el nivel organizacional, que existe relación con otros indicadores que permiten evaluar la eficacia de un sistema de GCH en cualquier organización; lo cual recalca la importancia del tema abordado.

1.3 Enfoques y procedimientos referentes a la medición y mejora de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede medirse por sus causas, efectos o cuestionando directamente a las personas afectadas. Existen diferentes métodos que pueden estar enfocados a realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto, de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores; trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo, con el propósito de alcanzar un

mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral (esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo); o en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor (este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas); pero casi todos consisten en interrogar a las personas sobre las aspectos de su trabajo. (Cantera López, 2008) y (Harpaz, 1983) plantean que los métodos para medir la satisfacción laboral se clasifican en dos grupos fundamentales, directos e indirectos.

Los métodos directos son los que analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas, y entre ellos se encuentran el Índice general de la satisfacción laboral de (Brayfield A y Rothe H, 1951) que 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 un cuestionario autoaplicado. Los ítems que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se deseaba un factor aptitudinal general. El encuestado debía expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados, siendo la puntuación máxima de 90 y la mínima 18. El de los índices descriptivos, que 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. Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado; "El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la satisfacción laboral " (Schneider y Dachier, 1978). El J.D.I. 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. Así, sobre el mando y su estilo, se pregunta: si solicita mis opiniones; si está bien informado; si alaba el trabajo bien hecho; si es testarudo; si se irrita con facilidad y así hasta 18 cuestiones. En caso de duda, es factible elegir el signo "?". Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes a cada escala refleja un valor medido del nivel de la satisfacción laboral con cada aspecto específico del trabajo.

Los métodos indirectos, son llamados así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer.

Entre ellos se encuentran el método de los incidentes críticos, 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 satisfacción laboral. 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 satisfacción laboral 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. Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. No obstante los factores de satisfacción o "motivadores", se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva. Una segunda agrupación se hace entre algunos factores que "rodean" al trabajo, tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, política de personal y relación entre colegas. Por ejemplo, Herzberg cree que tienen por resultado la mayor o menor insatisfacción o no satisfacción; pero que no crean por sí una satisfacción positiva. Estima, pues, que las respuestas son diferentes según se pregunte por las razones de la satisfacción o de la insatisfacción. Además, considera que para analizarla deben evitarse las preguntas directas. 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.

Y los modelos aditivos o sustractivos de la satisfacción laboral según los cuales la satisfacción laboral es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo. Los métodos sustractivos estiman la satisfacción laboral 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 (Ross y Zander, 1957) (citado por Vroom y Deci, 1979), mide por ejemplo las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad. Una, medía la fuerza de la necesidad (Para la necesidad de

reconocimiento); y la otra, medía el grado en que dicha necesidad de reconocimiento se veía satisfecha por su situación de empleado. Los grados de la escala oscilaban de 0 a 9. La cantidad de insatisfacción se calculaba restando el grado de satisfacción, de la fuerza de la necesidad indicada. Basado en lo mismo pero quizá más utilizado sea el "Instrumento Porter" que definió en 1962 la satisfacción laboral como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida". 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.

Además, de los modelos citados anteriormente, en la bibliografía consultada se han encontrado diferentes métodos e instrumentos para el análisis de la satisfacción laboral entre los que se encuentra 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 muy precisa sobre la definición que el trabajador hace de su situación en el puesto de trabajo y en su empresa. Otro instrumento es la escala multidimensional de satisfacción laboral que se encuentra en el Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE) que constituye un método para el análisis de la satisfacción laboral en docentes de universidades (específicamente en las instituciones formadoras de maestros), el cual contiene 34 ítems distribuidos en ocho dimensiones. El Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI) que es un marco conceptual creado para visualizar los elementos relevantes del servicio al cliente interno y los de la evaluación del mismo. Es genérico para que aplique en cualquier tipo de organización y muestra el comportamiento de la relación proveedor interno – cliente interno. Como parte de las limitaciones, es importante considerar que no todos los factores pueden resultar relevantes para un cliente, o que para él, alguna puede hacer falta, no toma en consideración las estructuras organizacionales, que podrían llegar a afectar de alguna manera la medición y además no tiene en cuenta las quejas.

El endomarketing que se fundamenta en la orientación al mercado, buscando la satisfacción del cliente interno o empleado y el cliente externo o consumidor. En este sentido, se desarrolla con un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas en el marketing para hacer que los empleados estén satisfechos y, en condiciones de satisfacer al consumidor, y tiene como objetivo lograr el compromiso del personal no solo en términos económicos, también emocionales.

En el contexto nacional se destaca (Cuesta Santos, 1990) que expone un método de valoración de la satisfacción laboral, el cual se basa en una lista de

comprobación con 25 preguntas en función de los motivos específicos, determinados a través de la aplicación del método de concordancia de los expertos, donde 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) en su propuesta para la evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios, dota de un mecanismo que le permite a la organización evaluar el estado y la evolución de la satisfacción de las personas y pretende establecer los objetivos y acciones orientadas a la mejora de la satisfacción de las personas, basados en la aplicación previa de una herramienta de medición que permita cuantificar la percepción existente acerca de los distintos factores vinculados a la misma, y a la vez posibilitar en el tiempo el seguimiento e incidencia de las acciones de mejora desarrolladas. Supone igualmente la obtención de medidas directas acerca de la satisfacción de las personas en la organización, comprendido en el sistema de autoevaluación basado en el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Esta propuesta profundiza en la medición de la satisfacción, y aunque plantea el seguimiento de la mejora, no se observa el tratamiento de la misma en su desarrollo. Se contextualizan variables explicativas de la satisfacción laboral, de acuerdo a lo que se plantea en el modelo EFQM.

(Noda Hernández, 2004) desarrolla un modelo conceptual y un procedimiento metodológico para la medición y mejora de la satisfacción laboral y externos en entidades turísticas, integra aspectos fundamentales que posibilitan el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, y por ende, la competitividad de las organizaciones. Destaca la relación existente entre productividad-satisfacción del cliente interno-satisfacción del cliente externo. Propone una expresión matemática que permite medir el grado de satisfacción del cliente.

(López, 2008) realiza una propuesta para la evaluación de la satisfacción laboral donde no se concibe explícitamente un proceder documentado para su realización. Su aporte esencial está centrado en el instrumento de diagnóstico, que se contextualiza a partir de la definición de las dimensiones y variables, y que a partir de su aplicación, se procesan los resultados y se trazan acciones de mejora.

La metodología de (Hernández Junco, 2009), en aproximación al propuesto por (Martínez Rodríguez, 2008) trata, en lo fundamental, de una secuencia de tres etapas consecutivas (Introducción, Implementación y Salida), cuatro fases que implican a su vez, 7 pasos interrelacionados en su conjunto.

El procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de (López Domínguez, 2009) 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. O sea, que lo acota solo a esto y no trabaja la satisfacción laboral desde un sentido amplio. Propone la evaluación del nivel de satisfacción y define para esto: el diseño de la encuesta, aplicación de la misma a una muestra piloto y luego a la muestra final, así como la evaluación de los resultados. Luego define un conjunto de indicadores de resultados de I+D+i y realiza el análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos.

Por su parte, (Salvador Hernández, 2009) presenta un procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral, el cual permite demostrar la interrelación de los elementos abordados, y tiene como objetivo general fijar los pasos a seguir para lograr una gestión de la satisfacción del cliente interno en las organizaciones, vinculada al desempeño laboral. Considera la satisfacción laboral como un indicador de la gestión de capital humano. Se definen 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, el proceso de mejora continua. La autora refiere la importancia de la valoración de los aspectos organizacionales para el diagnóstico. Su propuesta integra un conjunto de aspectos esenciales a considerar para la medición de la satisfacción laboral.

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) 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.

De las metodologías analizadas (anexo 1.2) se seleccionó para el presente trabajo la de (Alvarez Santos, 2015) (anexo 1.3) debido a que realiza una propuesta con varios aportes y que brinda la posibilidad de ser adaptado a cualquier organización

para su utilización. Además, considera los enfoques estratégico y sistémico, así como la retroalimentación continua de la mejora como los procesos de la GCH. Logra un equilibrio entre las tendencias actuales y los enfoques clásicos aportando elementos novedosos, empleando métodos cuantitativos que permiten el análisis del impacto de la mejora.

La metodología a emplear consta de 5 etapas y 12 pasos donde se considera la retroalimentación. En la primera etapa se prepara a todo el personal de la organización, instruyendo acerca del objetivo y la importancia de la investigación para así garantizar la colaboración y tratar de eliminar la resistencia al cambio. En la segunda etapa se realiza un análisis general de la empresa y el entorno para dotar al investigador de conocimientos sólidos sobre el ambiente organizacional. La tercera etapa se enfoca en diagnosticar la satisfacción laboral en que se encuentra la empresa mediante la medición y el posterior análisis de este indicador. En la cuarta etapa se diseñan e implementan las mejoras elaboradas. La evaluación, corrección y ajuste del plan de mejora se realiza en la última etapa, y se procede a la mejora continua. En cada etapa se proponen diversos métodos y técnicas relacionadas con el objetivo de cada paso para su posible utilización, un rango para la comparación del estado actual de la satisfacción laboral con el deseado, y una explicación consistente y abarcadora del objetivo y el modo de abarcar cada paso.

1.4 Antecedentes de la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión y Diseño de la Construcción (UGDC 1) perteneciente a VERTICE

Según datos obtenidos de la revista Feria Internacional de la Construcción (FECONS) el sector de la construcción cuenta en Cuba con un capital humano de aproximadamente 230 mil trabajadores, 81 % (184 mil) en el sector estatal, y 19 %, (43 mil) en el sector no estatal, estos trabajadores se organizan en 350 empresas, 68 cooperativas no agropecuarias y más de 36 mil trabajadores por cuenta propia. Del total aproximadamente el 35 % técnicos y el 50 % operarios. El número de profesionales sobrepasa la cifra de 17 mil, distribuidos en las especialidades de Ingeniería Civil, Arquitectura, Ingeniería Mecánica, entre otras y 1,051 trabajadores brindan servicios de construcción y asistencia técnica en 19 países. El sector cuenta también con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado en organizaciones, para un 72% del total. Como se manifiesta en los datos anteriormente mencionados el sector de la construcción está en crecimiento y auge en Cuba. Con el aumento del turismo y siendo esta una de las principales entradas de divisas extranjeras al país se hace necesario el aumento de la infraestructura

hotelera además de su reparación y mantenimiento debido a factores ambientales que influyen en el deterioro de las existentes.

La empresa VERTICE presta servicios de ingeniería y diseño de la construcción, y mediante la Unidad de Gestión y Diseño de la Construcción 1 (UGDC 1) es la encargada de brindar servicios ingenieros de la construcción consistente en la administración de obras hoteleras. Por lo que la UGDC 1 subcontrata a otras empresas constructoras que son las que poseen la mano de obra más importante, los trabajadores directos a la producción, y estos obreros se convierten en trabajadores funcionales de la organización, y aunque en VERTICE se han realizado varios estudios de satisfacción laboral, no se ha analizado la satisfacción de estos trabajadores funcionales, que aunque no sean trabajadores directos, de ellos depende la calidad y la terminación en plazo de la obra, por lo que existe una marcada dependencia entre el logro de los resultados planificados y el rendimiento de los trabajadores a pie de obra. Además aunque estos trabajadores pertenecen directamente a otras empresas, estas se subordinan a la UGDC 1 quien gestiona todo lo relacionado con el capital humano en estas empresas directa o indirectamente.

Las características del trabajo en obras de la construcción, entre las que se encuentra que el clima del país se caracteriza por altas temperaturas, que el turismo es principalmente de sol y playa por lo que las obras son en su mayoría en las costas, donde existen vientos intensos, además de los riesgos que tiene una obra de la construcción por las peculiaridades de la misma, provocan que el factor trabajadores y sus necesidades y satisfacción sean de vital importancia para las empresas, no solo porque son la base para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino por ser un recurso invaluable y finito.

En la Unidad de Gestión y Diseño de la Construcción 1 (UGDC 1), que representa a VERTICE, se ha observado una disminución del rendimiento de los trabajadores directos a la producción en un 15 % en los resultados analizados en el último año, junto con el aumento de las quejas de los trabajadores y diversas manifestaciones de insatisfacción dadas por las desfavorables condiciones de la alimentación, el agua y el transporte, la existencia de una pobre higiene en relación con los servicios sanitarios e insuficiencia de los servicios de retroalimentación. Además se han desarrollado varios análisis de la situación, pero no se ha llegado a una solución viable debido a que no han sido aplicados procedimientos para diagnosticar y mejorar la satisfacción laboral lo que impide un correcto monitoreo de la misma y dificulta el proceso de toma de decisiones, limitando las

oportunidades de llevar a cabo acciones de mejora en la organización con un carácter estratégico y sistémico.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

1. La Gestión de Capital Humano ha evolucionando hasta la actualidad y los enfoques contemporáneos evidencian cómo las organizaciones consideran a su capital humano como parte ineludible de la GCH, siendo considerada como un indicador general de este sistema, pues cada uno de los subsistemas que lo integran tributan de una forma u otra a la satisfacción laboral

2. La satisfacción laboral ha sido estudiada desde varios puntos como conceptos, variables y dimensiones que influyen, factores y consecuencias determinantes, con el objetivo de adoptar acciones que permitan atenuar los efectos negativos y repercuta de forma positiva en las organizaciones

3. En el contexto tanto internacional como nacional se evidencia el desarrollo paulatino que han tenido los estudios referentes a la satisfacción laboral, surgiendo varios procedimientos para su medición y mejora continua, donde se destaca el proceder de (Alvarez Santos, 2015), que se considera uno de los más completos y ajustables a las organizaciones, y es por ende el aplicado en la presente investigación

4. Se evidenció la existencia del problema profesional mediante un diagnóstico inicial realizado en la organización, donde se aprecian un grupo de insatisfacciones por parte de los trabajadores, debido a problemas que aún con el conocimiento por parte de la dirección y los intentos de erradicarlos, permanecen vigentes

Capítulo II: Aplicación del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral

Con el objetivo de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, en este capítulo se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción 1 (UGDC 1) perteneciente a la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseños VERTICE.

2.1 Aplicación parcial del procedimiento en la UGDC 1 de VERTICE

En este epígrafe se procede a iniciar la aplicación parcial de la metodología seleccionada en la entidad objeto de estudio.

2.1.1 Etapa I. Preparación del proceso de mejora

En esta etapa se llevaron a cabo reuniones y encuentros con los principales directivos de la entidad, y en las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de orientar a los trabajadores sobre el desarrollo del estudio y sus objetivos, obteniendo como resultado la integración y compromiso de todos los niveles de la organización, además del reconocimiento de la importancia del análisis a realizar, lo que facilita la aplicación del procedimiento.

Paso 1.1. Compromiso de todos los niveles en la organización

Mediante reuniones y encuentros con los directivos de la empresa y el personal de la organización, se dio a conocer el objetivo de la investigación, el procedimiento a llevar a cabo y las técnicas a emplear, enfatizando en la necesidad de colaboración y compromiso de todos los trabajadores en aras de mejorar la satisfacción laboral en la organización. Se seleccionó como coordinador del grupo de trabajo a la Directora de Capital Humano.

Paso 1.2. Constitución del equipo de trabajo

Se confeccionó el equipo de trabajo el cual está integrado por 7 miembros que poseen conocimiento general del tema objeto de análisis además de ser líderes activos en la organización. El mismo fue aprobado por la dirección de la organización. Además se realizó el cronograma de actividades a realizar.

Paso 1.3. Capacitación del equipo de trabajo

Se desarrollaron las acciones de capacitación previstas con el objetivo de solidificar los conocimientos del grupo de trabajo acerca del procedimiento a emplear mediante la explicación de la metodología, los pasos que la integran, y las técnicas a emplear y objetivos de cada paso.

2.1.2 Etapa II. Análisis del ambiente organizacional

Esta etapa tiene como finalidad realizar un análisis general de la situación interna y externa de la organización con el objetivo de centrar el estudio en las condiciones y

características actuales y reales que interfieren en la misma, para así tener una imagen global de la organización, hecho necesario para la aplicación del método a emplear y fundamental para el desarrollo del plan de mejora.

Paso 2.1. Caracterización del entorno externo a la organización

Económico

En el ámbito económico la situación actual en el mundo y más específicamente en nuestro país puede influir positiva o negativamente en los trabajadores, algunos ejemplos de estos son las afectaciones de la crisis económica mundial, además de la existencia de una centralización del esquema de aseguramiento y financiero. Por otra parte la necesidad de enfrentar la situación económica nacional y mundial hace necesario la explotación de los recursos existentes, y dado que el turismo está en aumento, la creación y mantenimiento de la infraestructura hotelera favorecen a las empresas constructivas dada por la amplia demanda de los servicios de diseño e ingeniería debido al crecimiento del plan de construcción planteado en los lineamientos 97, 287 y 288.

Político legal

VERTICE tiene presente la influencia del gobierno y está estrechamente relacionada con el papel de las legislaciones y regulaciones vigentes para todas las entidades, además responde a las múltiples regulaciones que debe cumplir de diferentes organismos rectores como el Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de la Informática y las Telecomunicaciones, Banco Central de Cuba y MTSS.

Social

Con el aumento del nivel cultural de la sociedad en general, la evolución y difusión de los términos relacionados con el bienestar del trabajador, la publicación y propaganda mediante medios de comunicación en el país como son el periódico Granma, el Trabajadores, los programas televisivos como el noticiero y la mesa redonda, y las redes sociales, tan de moda en la actualidad, de los problemas e insatisfacciones de la población en general, abriendo un espacio para ser escuchado, atendido y obtener respuestas a las inquietudes o situaciones, provocan un aumento de las expectativas de la población trabajadora y honesta, que conoce sus derechos y el estado le proporciona los medios para exigirlos.

Paso 2.2. Caracterización de la situación actual de la organización

La “Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín VERTICE”, creada el 4 de agosto de 2004 a través de la fusión de las empresas EMPAI -13 y la ESI VERTICE, ubicada en calle Frexes esquina Guiteras, Holguín, Cuba CP. 80100. Se

subordina al Grupo Empresarial de Diseño y Servicios Ingenieros de la Construcción (GEDIC) y al Ministerio de la Construcción (MICONS).

Para la prestación de los servicios ingenieros en obra, mediante la Resolución 56 de fecha 13 de agosto de 2004, dictada por la Ing. Ángela Felicita Pérez Rodríguez en su condición de directora general de la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño VERTICE, se aprobó la creación de la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción 1 (UGDC 1), dándole a esta unidad las facultades y funciones previstas en el capítulo 1 del expediente de perfeccionamiento empresarial. La UGDC 1 tiene como objetivo principal representar a la empresa VERTICE a través del contrato 02-2015 con la empresa inmobiliaria de las FAR (ALMEST) como contratista para brindar el servicio ingeniero de la construcción consistente en la administración del Hotel Parcelas 7-8, en la cual se implementa un Sistema Organizativo de la Construcción (SOC), está contratada bajo la modalidad de Precio por Acuerdo o "Llave en Mano" y se ejecuta en un régimen de trabajo y descanso de doble turno y 26 días laborables mensuales.

El **Objeto Empresarial** de VERTICE aprobado por la Resolución Ministerial No. 527 del 2006, es:

- Brindar servicios de construcción y montaje, a partir de subcontratar la totalidad de estos servicios, en pesos cubanos y pesos convertibles,
- Ofertar servicios de elaboración de proyectos arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos para los nuevos objetivos inversionistas u obras, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes; de proyecto urbanístico; de proyecto de arquitectura de interiores, decoración, exteriores, áreas verdes y paisajismo; de proyecto de mobiliario, equipos, enseres, accesorios, dispositivos y demás artículos estándar o no y sus partes; de proyectos de señalética; de proyecto de impacto y condiciones ambientales; de elaboración de maquetas; servicios de fotografía de temas arquitectónicos, ingenieros y constructivos; de evaluación de daños a edificaciones; servicios técnicos topográficos y reproducción y comercialización mayorista de planos, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles,
- Brindar servicios de dirección y administración de inversiones y obras en todo su alcance para la ejecución de nuevas inversiones, ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes, incluyendo los de carácter monumental, históricos y patrimoniales; de prueba y puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes de cualquier tipo, todos ellos en pesos cubanos,

- Brindar servicios de posventa en pesos cubanos y pesos convertibles,
- Brindar servicios de diseño gráfico; de manuales de identidad empresarial; de organización de inversiones; técnico-económicos y tecnológicos de evaluación de riesgos, vulnerabilidad y daños de desastres naturales y tecnológicos; de estimaciones económicas y levantamientos técnicos de impacto y condiciones ambientales; de estimaciones y presupuestos económicos de inversiones y de uso, reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes; de innovación tecnológica en sistemas constructivos, tecnológicos e ingenieros, así como ingeniero geotécnicos aplicados a la construcción, todos ellos en pesos cubanos,
- Ofertar servicios con técnicas informáticas de presentaciones digitales y de desarrollo e implementación, así como efectuar la comercialización mayorista de programas computacionales propios de la actividad de ingeniería y diseño, todos ellos en pesos cubanos,
- Prestar servicios de apoyo legal de peritaje y de auditoría técnica y de calidad relacionadas con las actividades de ingeniería y proyectos; de elaboración, reproducción y realizar la comercialización mayorista de documentación científico-técnica; de superación técnico profesional y de consultoría relacionados con las actividades de ingeniería y proyectos y de alquiler de locales, todos ellos en pesos cubanos,
- Comercializar, de forma mayorista, materias primas y materiales sobrantes de la terminación de inversiones y obras, al inversionista como primera opción, previo contrato y a las empresas comercializadoras del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos.

Misión

La Empresa VERTICE se desarrolla con la misión de proporcionar a los clientes y partes interesadas los servicios de ingeniería y diseño de la construcción altamente cualificado y competitivo; generar mayor bienestar, desarrollo personal y profesional de los trabajadores y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad y el entorno.

Visión

Ser una organización de alto desempeño en los servicios de ingeniería y diseño de la construcción.

Objetivo social

VERTICE asume el compromiso de implementar un Sistema Integrado de Gestión, basado en los requisitos normativos de las NC ISO 9001; NC ISO 14001; NC 18001, NC 3001, NC ISO 50001, NC ISO IEC 27001 y Decreto Ley 281, cumpliendo con los requisitos legales aplicables y con el propósito de:

- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión.
- Ser una empresa innovadora, realizando servicios de ingeniería y diseño que satisfagan los requisitos y expectativas de los clientes.
- Lograr un capital humano motivado, protegiendo su salud e integridad en relación a la prevención y control de los riesgos identificados en los procesos y actividades con los que interaccionan.
- Minimizar los impactos ambientales negativos y prevenir la contaminación contribuyendo al desarrollo sostenible.
- Propiciar un clima socio-psicológico favorable en la empresa, sustentado en el conocimiento compartido y en la buena comunicación que se establece entre los públicos internos y externos.
- Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa que favorezca el adecuado posicionamiento en el mercado.
- Mejorar el desempeño energético, contribuyendo al ahorro de energía.
- Asegurar la disponibilidad de información y de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas del Sistema Integrado de gestión.

Estructura

La estructura organizativa de la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción número 1 (UGDC 1) está elaborada con un enfoque funcional. Su organigrama puede clasificarse por su naturaleza como micro administrativo, por el ámbito en específico y por su presentación en vertical. También están elaboradas las declaraciones escritas de las funciones y responsabilidades.

Las características de la organización funcional son:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Entre las ventajas de la organización funcional se encuentran:

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Algunas desventajas de la organización funcional son:

- Pérdida de la autoridad en el mando. La exigencia de una obediencia y la imposición de la disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple. La organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad y en la delimitación de las responsabilidades.
- Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

Clientes

Los principales clientes son ALMEST, Dirección Provincial Vivienda, Dirección Provincial de Salud Pública, Inmobiliaria Oriental, MITRANS, Empresas CAP, ARTEX, IACC, CIMEX, MININT, Dirección Provincial Cultura, OBE, INDER, INRH, Dirección Provincial de Educación, Tribunal Provincial, Empresa Comandante Ernesto Che Guevara, TRANZMEC, Empresa de Servicios Comunes, Empresa de Recuperación de Materias Primas, entre otros.

Proveedores

Entre los principales proveedores se encuentran ESCAMBRAY, TECNOTEX, Empresas Constructoras del MICONSA, EPPH, COPEXTEL, OBE, CUBIZA, CIMEX, AICROS, SIME, ETECSA, ENIA, ONN, Lloyd 23 Register, DESOFT, SASA, GEOCUBA, ATM Poder Popular, SITRANS, COSNTRUIMPORT, Papelera Jatibonico, SEISA, SEPSA, AT Comercial, Comercializadora ITH, ESTH, Unión del Cemento, AUSA, ESUNI, MEDANO, DIVEP, CUPET, Unecamoto, Empresa Camilo Cienfuegos, ECOAH, SERCONI.

Principales suministros

Los principales suministros son los propios de una obra de la construcción como arena, piedra, cemento, acero, además todos los medios necesarios para la composición de las habitaciones y demás áreas del objeto de obra en su culminación, debido a que VERTICE garantiza no solo la construcción de las instalaciones, sino que realiza la entrega de las instalaciones con todo el mobiliario y la parafernalia correspondientes. Y por otro parte se encuentran los materiales de oficina desde hojas y portafolios hasta impresoras y computadoras.

Capital Humano

Para fines de esta investigación se hace necesario señalar la relación existente entre los trabajadores directos a la producción, la UGDC 1 y VERTICE. La empresa de servicios de ingeniería y diseño de Holguín VERTICE posee dentro de su una Unidades de Gestión y Dirección de la Construcción (UGDC), esta

subcontrata a otras empresas para que realicen el trabajo constructivo y estas empresas se subordinan a la UGDC que es la que toma las decisiones finales y provee de todos los implementos necesarios para el trabajador realizar su labor, por lo que los trabajadores directos a la producción son subordinados funcionales no directos. La presente investigación se realiza para la UGDC 1 a los trabajadores funcionales.

Al realizar el análisis del capital humano en la UGDC 1 (anexo 2.1) se aprecia que de un total de 77 trabajadores existe un predominio del sexo masculino con un 74 %, además de contar con un personal especializado ya que en su mayoría son universitarios (68%), las edades no presentan diferencias significativas ya que todas están en el rango de 20-30%. Las empresas subcontratadas (anexo 2.1) se caracterizan por el predominio del sexo masculino (96%), un nivel escolar medio, representando solo el 5% las personas universitarias, y por poseer una plantilla mayormente joven representando los mayores de 60 años solo el 7.4% estos hechos son acarreados por las características del trabajo, debido a las altas exigencias físicas y las bajas necesidades de emplear el intelecto ya que en su mayoría las labores son monótonas.

Tecnología

La tecnología empleada es muy diversa, en la UGDC 1 se utilizan principalmente los materiales de oficina como computadoras, impresoras y scanners. Se emplean software como el Exact y el Sipren-V, y además se poseen los canales por los cuales fluye la información como la red, el correo y el chat. Permitiendo la realización del trabajo con mayor fiabilidad y rapidez. Mientras que a pie de obra se emplean grúas de varios tipos, camiones, pipas, entre otros.

2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

En esta etapa se procede a realizar el estudio más centrado en las áreas seleccionadas, aplicando varios métodos para cuantificar la satisfacción laboral actual y así al compararla con el estado deseado obtener los factores que inhiben la misma.

Paso 3.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

Primeramente se determinó que las brigadas objeto del estudio serian la Empresa de Construcción de Obras Ingenieras número 9 (ECOI 9) y la Empresa de Construcción de Obras Arquitectónicas número 19 (ECOA 19) por decisión de la dirección de la organización, debido a que presentan el mayor número de trabajadores y son las que se han mantenido mayor tiempo trabajando para la UGDC 1.

Se determinó como método de estudio la encuesta variante II (anexo 2.2) elaborada por (Alvarez Santos, 2015), debido a las características del capital humano objeto de estudio, dadas principalmente por un nivel escolar medio.

La dirección de la organización decidió como estado deseado alcanzar un índice de satisfacción laboral bastante satisfactorio (75%) debido a que uno de los objetivos sociales de la empresa es contar con un capital humano motivado y al ser la primera vez que se realiza este tipo de análisis en la UGDC 1 a trabajadores funcionales.

En las brigadas seleccionadas para la implementación de la encuesta laboran en total 541 trabajadores, mediante un muestreo aleatorio simple se determinó que es necesaria la aplicación del método a 230 trabajadores. Se empleó un muestreo aleatorio estratificado para determinar la cantidad de trabajadores a encuestar en cada brigada, los resultados del análisis se muestran en la tabla 2.1.

Brigada	Cantidad de Trabajadores	Tamaño de la muestra	Método a emplear	Estado deseado	Momento de realización
ECOI 9	320	136	Encuesta, observación directa, entrevista	75% (0.75) (3.75)	De febrero a abril
EOCA 19	221	94			
Total	541	230			

Tabla 2.1 .Resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición de la satisfacción laboral.

Como es la primera vez que se emplearon los métodos propuestos en la organización, se debe realizar la validación de los mismos de acuerdo con las características que presenta la misma. Para el desarrollo de esta tarea se empleó el proceder planteado por (Hernández Sampier, 2004) y (González Ferrer, 2010). Las encuestas se pusieron a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación. Se consideró válido aplicar los instrumentos a un 15% de la muestra seleccionada. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS (versión 20.0, 2011) y Statistica (versión 6.1, 2011). Se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.901, o sea de un 90.1 % esto implica en una primera instancia, una estabilidad muy fuerte del instrumento por tanto, es posible aplicarlo en otras muestras de forma confiable. El coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin prueba la suficiencia de los datos, es una estadística que indica la proporción de variación en sus variables. Los valores altos (cerca de 1.0) generalmente indican que un análisis de factor puede ser útil con sus datos; si el valor está

menos de 0,50 los resultados del análisis de factor probablemente no serán muy útiles; en este caso dicho coeficiente es mayor que 0,50.

Para la validación del instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido se realizó la selección de los expertos, primeramente aplicando una encuesta (Anexo 2.3) a los posibles candidatos y luego procesando los datos obtenidos en la misma (Anexo 2.4), quedando seleccionados 7 expertos a los cuales se les presentó la encuesta para su valoración de acuerdo a las características de la organización. Se empleó el método Delphi para el procesamiento de los resultados. Se realizaron ajustes con respecto a las variables demográficas a utilizar en la recolección de la información. 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.

La validez se analizó desde el punto de vista del constructo o interno. El fenómeno está dominado principalmente por dos ejes que explican en un 61.32% de la varianza total. En el caso del primer eje está explicado por las variables trabajo, grupo de trabajo, directivos, estimulación, condiciones de trabajo y servicios. Ello explica de forma general la naturaleza y contenido de trabajo, grupo de trabajo y directivos, estimulación moral y material y condiciones de trabajo asociándolo a una de las variables de condiciones de bienestar, que puede estar dado al hecho de que muchas veces se asocian los servicios que brinda la organización, principalmente a la última dimensión. El segundo eje está explicado en mayor medida por las variables atención a la vida superación, seguridad de empleo y régimen de trabajo descanso de la dimensión condiciones de bienestar.

Los resultados obtenidos confirman que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas, son capaces de explicar el fenómeno en un buen grado.

Por otra parte, se realizó el análisis de la validez de criterio. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el paquete estadístico Statistica 6.1 (2011), donde se realizó un análisis de correlaciones canónicas entre las preguntas que responden a las variables de la satisfacción laboral y la pregunta integral de satisfacción incluida en el instrumento (11), obteniendo un valor de $R = 0,78415$ y $\text{Chi}^2 (10)=125,01$ observándose que se encuentran correlacionadas. Las salidas reportadas por cada relación, demuestran el vínculo que se establece entre los valores obtenidos por cada variable y el valor de satisfacción general, desde el punto de vista concurrente.

Por otra parte se determinó la fiabilidad de las preguntas 11 y 12, donde a partir de lo expuesto por (Hernández Sampier, 2004), “En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir”. Determinándose la confiabilidad individual de $0,90 > 0,89$, por lo que son confiables los resultados.

De forma general se observa que existe fiabilidad en la escala y el instrumento es confiable desde el punto de vista aparente, de contenido, de constructo y de criterio.

Paso 3.2 Análisis del estado actual de la satisfacción laboral

Los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta fueron procesados en el Software Excel, en la tabla 2.2 se observa el cálculo del ISL teniendo en cuenta el peso otorgado por los expertos y el valor obtenido mediante las encuestas realizadas a los trabajadores, obteniendo un índice de satisfacción global de 2.75, siendo el estado deseado 3.75 dado que el 75%, corresponde a $3 \frac{3}{4}$ partes de 100, de un máximo de 5, por lo que la satisfacción laboral es poco satisfactoria. Cabe destacar que las variables más afectadas en cuanto al valor dado por los trabajadores fue servicios, condiciones de trabajo estimulación y apoyo.

Variables	Peso (We)	Valor (Va)	ISL (Va*We)
Trabajo	0.016	4.18	0.07
Grupo	0.079	4.54	0.36
Directivos	0.060	3.94	0.24
Estimulación	0.033	3.45	0.11
Condiciones de trabajo	0.082	3.34	0.27
Régimen de trabajo	0.066	3.79	0.25
Servicios	0.103	2.57	0.26
Apoyo	0.103	3.47	0.36
Superación	0.117	4.02	0.47
Seguridad de empleo	0.086	4.16	0.36
ISL general			2.75

Tabla 2. 2: Cálculo del ISL por variables.

En relación con la comparación de los resultados de ambas brigadas (figura 2.1) no se aprecian diferencias significativas ya que las mismas son de 0.001. Por lo que no se puede expresar que en una brigada exista mayor disgusto que en otra. Esto debido a que todas las brigadas reciben los mismos servicios y tienen las mismas condiciones que provee la UGDC 1.

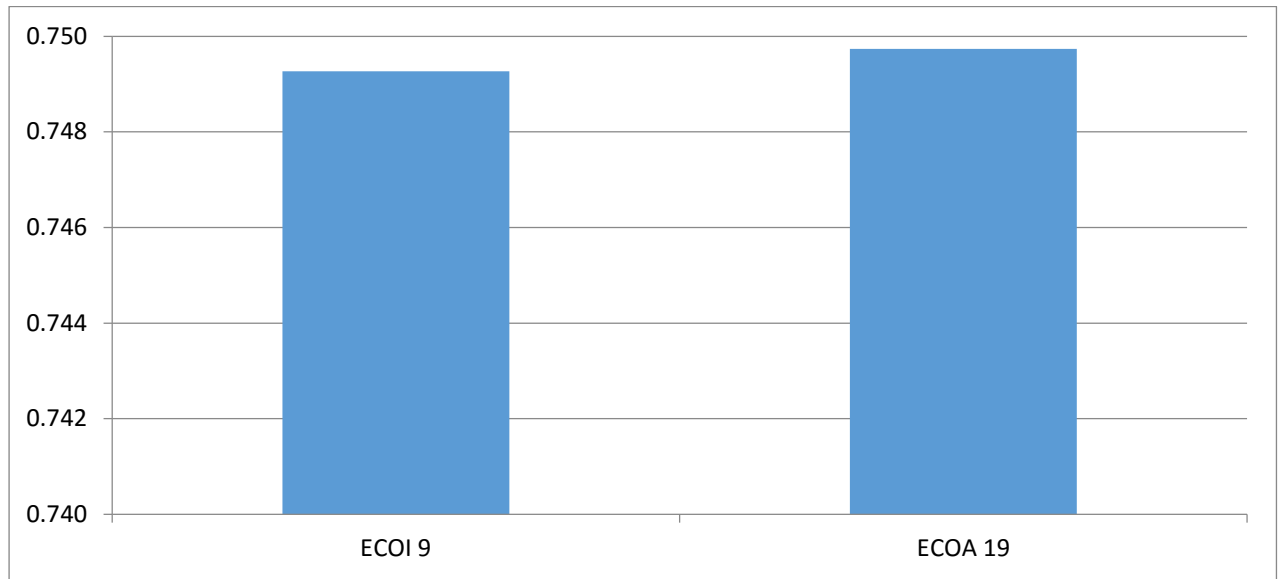


Figura 2.1: IGSL por brigadas

En comparación con el índice de satisfacción laboral obtenido, los valores dados a las preguntas 11 y 12 de la encuesta que eran de manera global, se aprecia una diferencia significativa, ya que estos son superiores al estado deseado, suceso que puede haberse provocado por una idealización de la satisfacción, ya que luego de medir cada variable en la encuesta al llegar a estas preguntas el encuestado puede tender a valorar positivamente. Además durante la aplicación de las encuestas se evidencio en varias ocasiones que los trabajadores optaban por altos valores en estos ítems debido a la necesidad salarial y de empleo como ciudadanos y sustentos de familias que provoca en ellos una dependencia para con el trabajo.

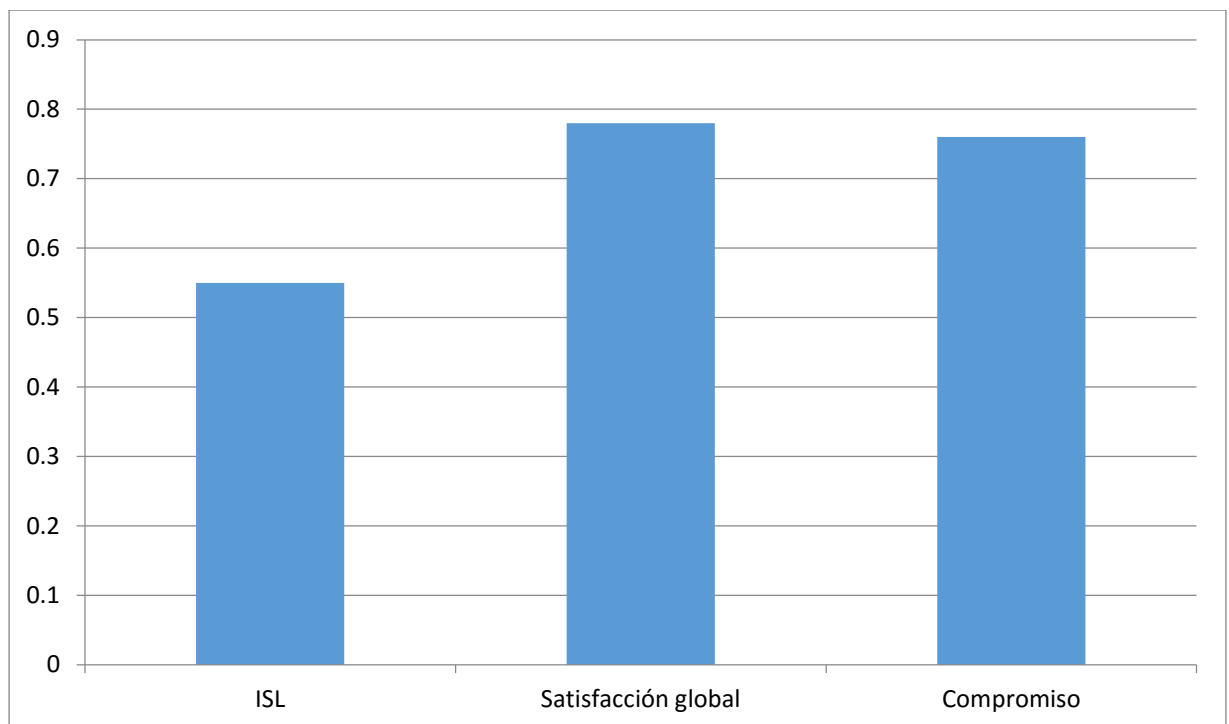


Figura 2.2 Relación entre ISL y indicadores generales en la encuesta.

Al comprobar que el índice de satisfacción laboral calculado es inferior al deseado se procedió a analizar cada variable de manera independiente. Iniciando con el análisis de la satisfacción laboral por dimensiones (figura 2.3) y una comparación con el estado deseado y el máximo valor alcanzable (figura 2.4), lo que nos da una perspectiva para análisis posteriores. En estas figuras se aprecia que las dimensiones que se encuentran por debajo del estado deseado son las condiciones de trabajo, la estimulación moral y material, y las condiciones de bienestar. Cabe destacar que por el trabajo de la construcción ser tan demandante principalmente de manera física la dimensión naturaleza y contenido de trabajo no se ve tan afectada, por otra parte se evidencia que en las diferentes brigadas y cuadrillas existentes se aprecian buenas relaciones entre los grupos de trabajo, debido a que la interacción entre estos es constante y necesaria para la realización del trabajo.

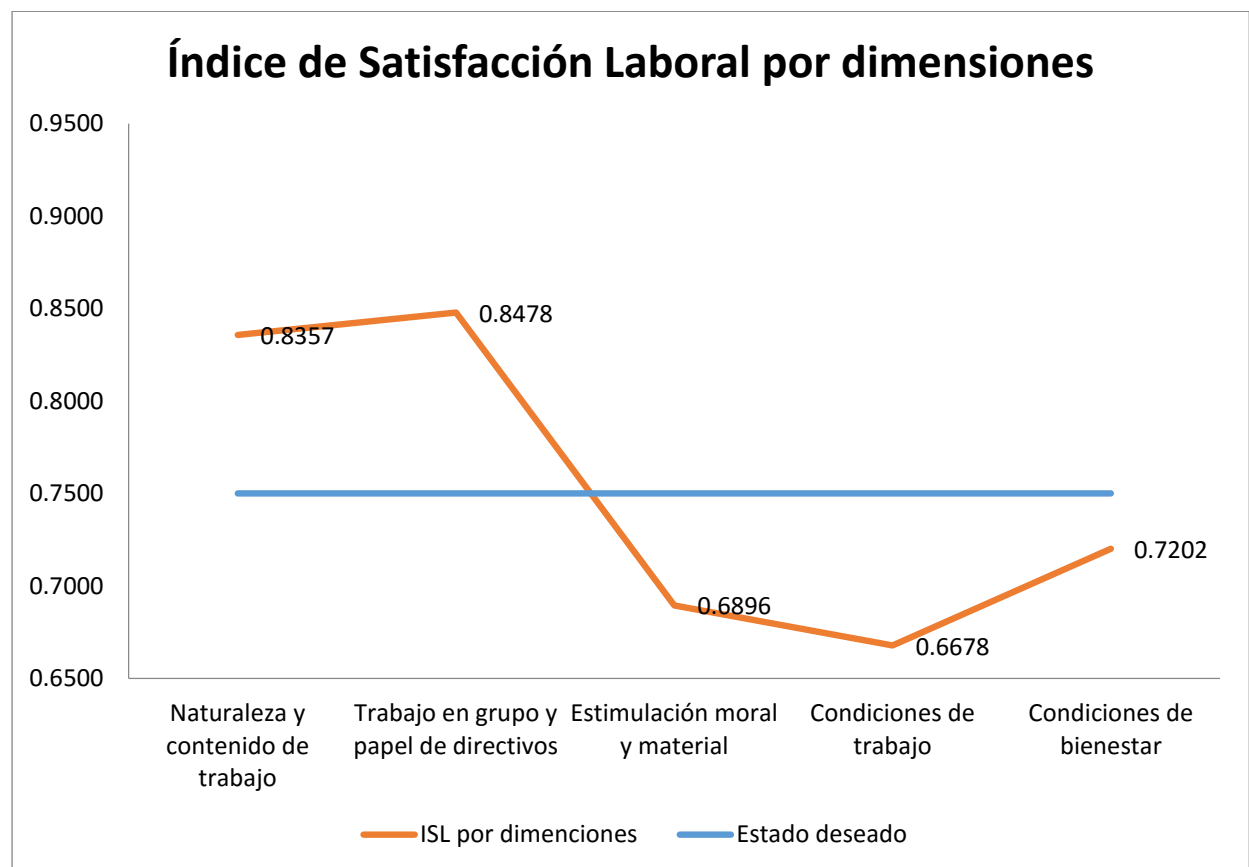


Figura 2.3: Índice de Satisfacción Laboral por Dimensiones.

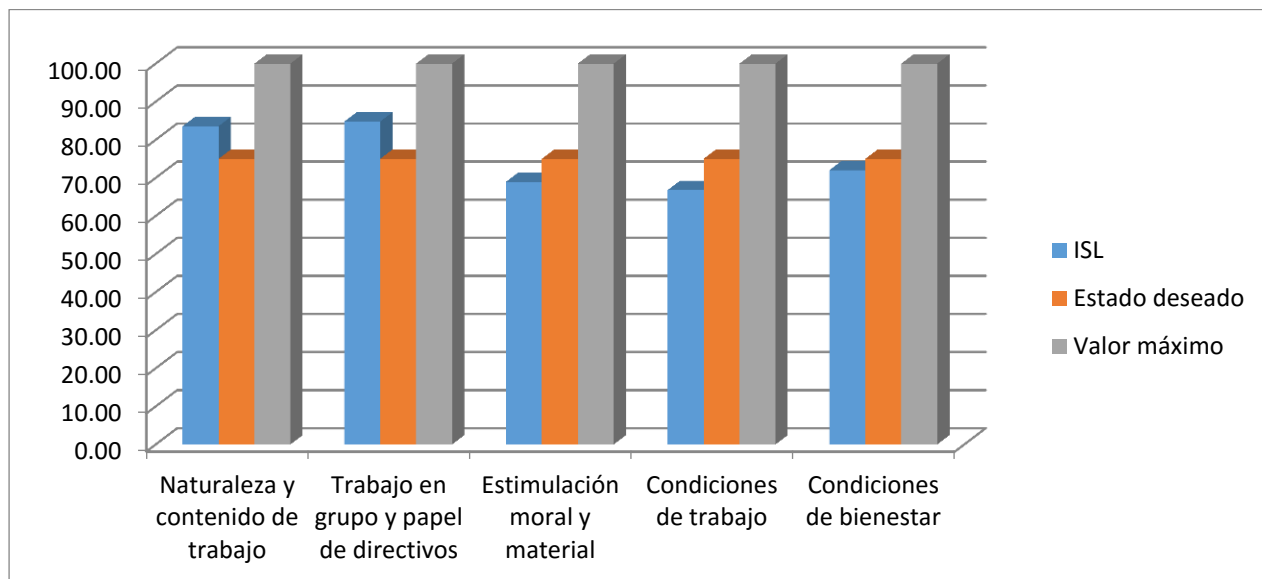


Figura 2.4: Comportamiento del ISL por dimensiones y comparación con el estado deseado y el valor máximo alcanzable.

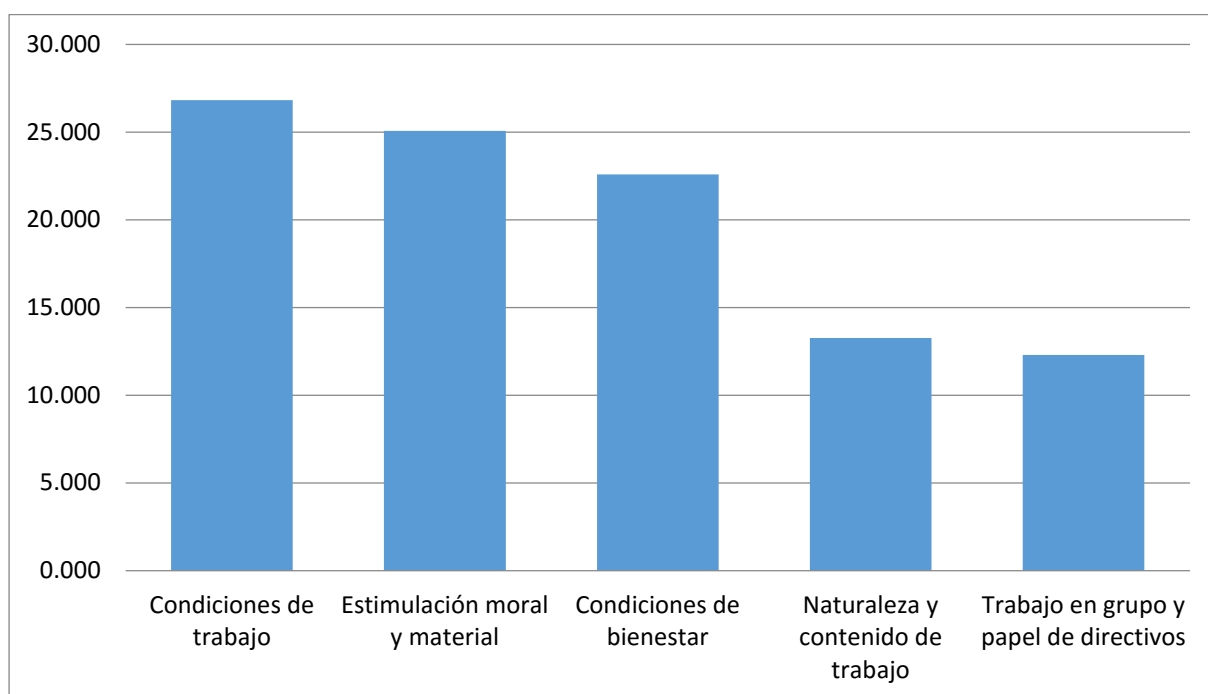


Figura 2.5: Oportunidad de mejora por dimensiones.

A cada valor del Índice de Satisfacción Laboral por dimensiones se le encontró la diferencia con respecto al valor máximo que pueden alcanzar, y mediante una gráfica (figura 2.5) se obtuvieron las dimensiones que ofrecen mayor oportunidad para la mejora de la satisfacción laboral.

Se aprecia que las mayores oportunidades para la mejora de la satisfacción laboral la ofrecen las condiciones de trabajo, la estimulación moral y material y las condiciones de bienestar, completando entre todas casi el 80% de las causas, por lo que debemos priorizar las soluciones a estos problemas en el plan de mejora. Cabe destacar que la estimulación moral y material en la UGDC 1 aunque muestre valores bajos en la consideración de los trabajadores mediante un análisis de los

salarios en el país en comparación con el de estos trabajadores se determinó que los trabajadores de la construcción reciben el pago de sus salarios por rendimiento, superior a muchos del país, lo que demuestra que la insatisfacción de estos está mayormente infundada y condicionada por la insatisfacción global en la nación con respecto al salario, además reciben cada semestre módulos de alimentación y se realizan semanal, trimestral y anualmente chequeos de emulación donde se reconoce la labor de los trabajadores más destacados. No se desprecia la opinión de los trabajadores y se tiene en cuenta que todo es mejorable, pero dentro de las posibilidades económicas y legales sale de las manos de la empresa el aumento o mejora de la estimulación material, no así de la moral.

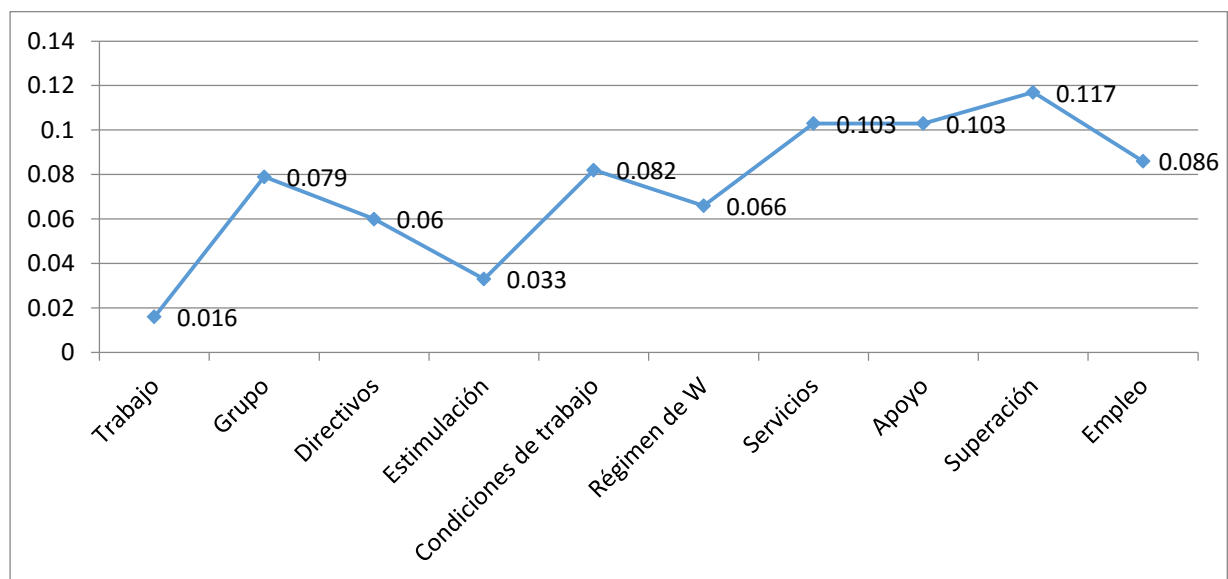


Figura 2.6: Relación de pesos específicos.

En la figura 2.6 se manifiesta que según el criterio de los expertos las variables que poseen menor importancia son la satisfacción con el trabajo que realizan, la estimulación que reciben y la relación con los directivos, mientras que las más importantes son la superación que se ofrece, el apoyo para resolver los problemas personales y los servicios que se ofrecen, mostrándose las demás variables con una importancia moderada. Al analizar estos resultados se puede decir que las puntuaciones otorgadas por los expertos corresponden no solo al nivel de importancia, sino que tuvieron en cuenta las posibilidades reales de cambio, esto se manifiesta al otorgar puntuaciones bajas a variables como la satisfacción moral y material y el trabajo que se realiza, en el caso de la primera debido a lo anteriormente explicado, y el segundo caso dado porque por las características del trabajo de los obreros de la construcción es difícil enriquecerlo, ya que este de por si repercute en el salario y es por el mismo una fuente de motivación, además exige conocimiento, habilidades y experiencia.

En relación con el valor aportado por los trabajadores mediante la encuesta (figura 2.7) se observa que las variables más afectadas son los servicios que se ofrecen, las condiciones de trabajo, la estimulación y el apoyo para resolver los problemas personales. Aunque hay otros que están cercanos a la línea, que marca el estado deseado que es 0.75, como la relación con los directivos y el régimen de trabajo y descanso.

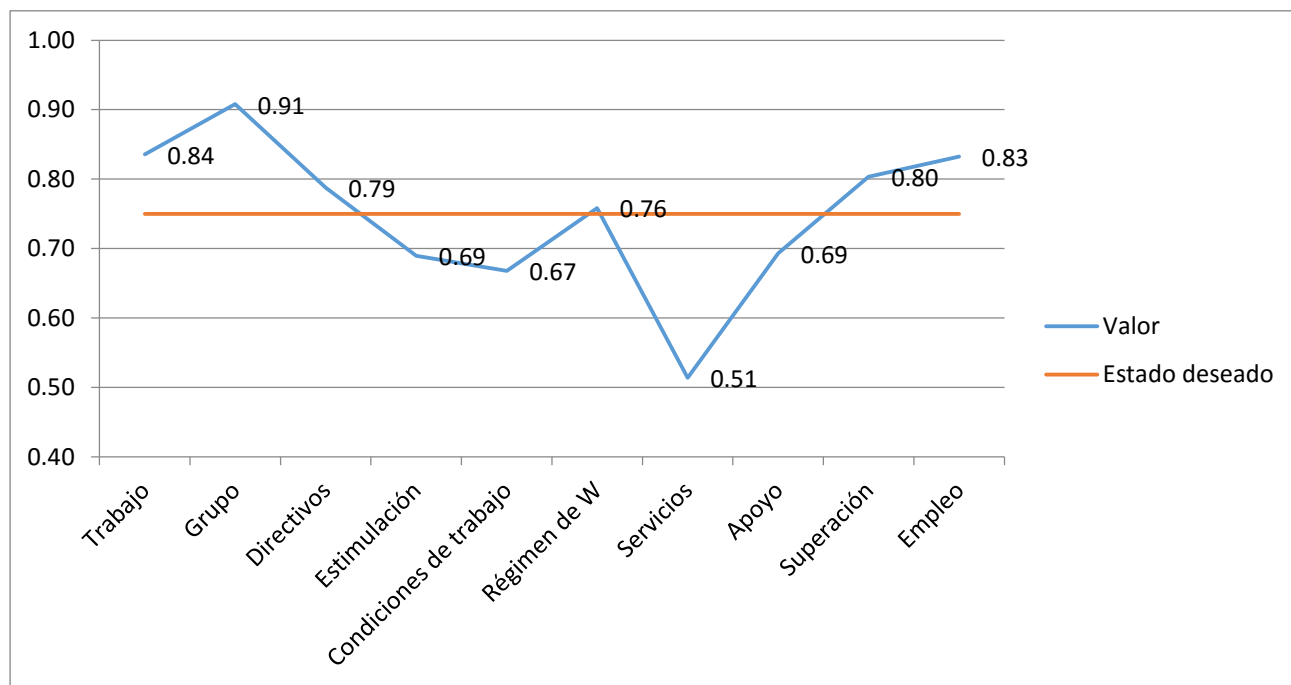


Figura 2.7: Relación de valores aportados por encuestados.

Como existe una diferencia entre los pesos otorgados por los expertos se hace conveniente la comparación de los atributos con respecto a dos aspectos, importancia y valoración, conformándose una matriz de relación (figura 2.8) que se recoge en (Noda Hernández, 2004), donde muestra el estado de cada variable teniendo en cuenta el peso otorgado por los expertos² en el eje de las ordenadas y el valor dado por los trabajadores encuestados en el eje de las abscisas, clasificándolos en críticos, indiferentes, aceptables u óptimos, encontrando en estado crítico a las variables servicios que se ofrecen, apoyo para resolver problemas personales y condiciones de trabajo. Identificando así estas como las limitantes para una satisfacción óptima de los trabajadores. Cabe destacar que aunque la variable estimulación se vio afectada con respecto al valor otorgado por los trabajadores encuestados, al relacionar este valor con el peso dado por los expertos se encuentra que la relación no es lo suficientemente influyente para ser crítico.

² Expertos seleccionados de la empresa mediante encuesta.

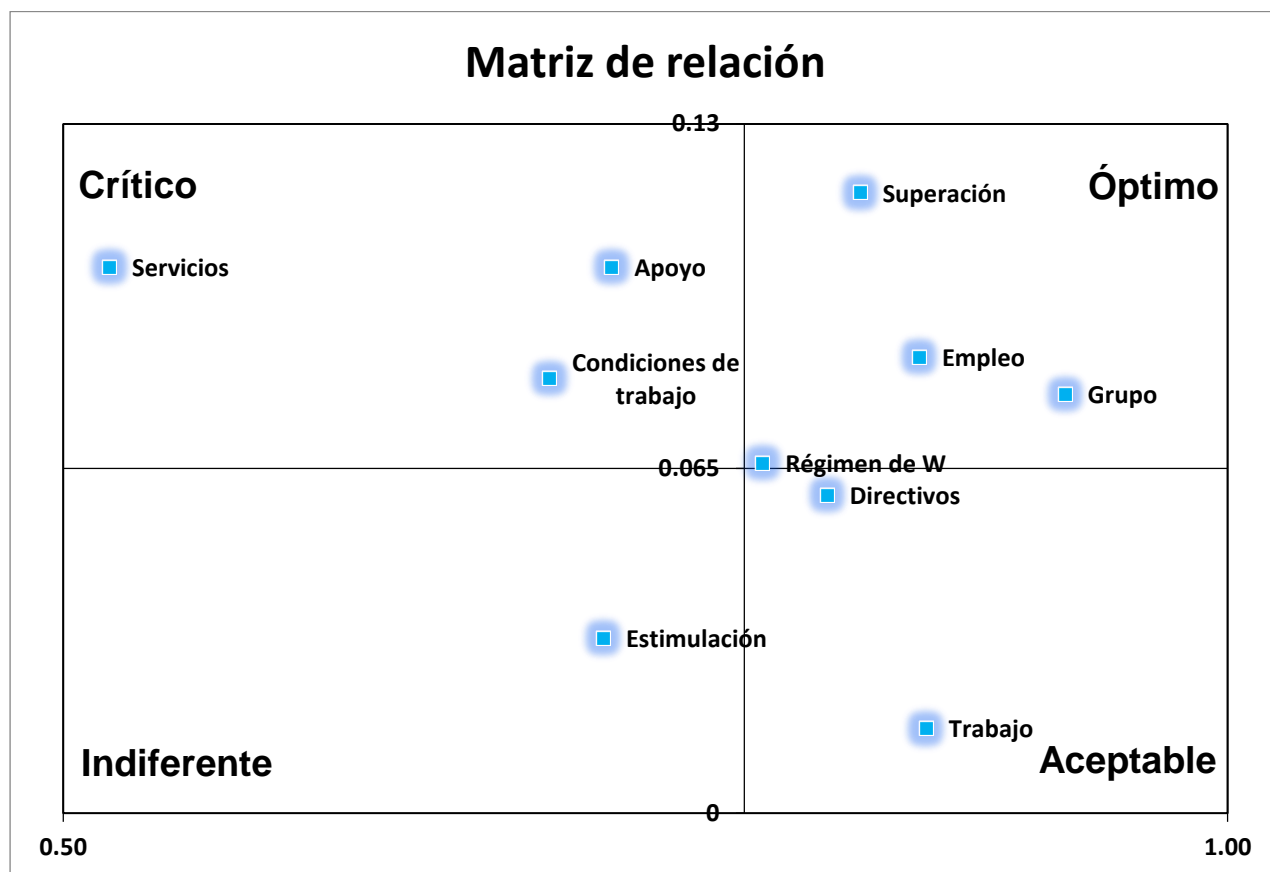


Figura 2.8: Matriz de relación.

En función del comportamiento de las variables anteriormente analizadas se determinaron los factores inhibidores de la satisfacción laboral, mediante la observación directa, entrevistas a directivos de la UGDC, de las empresas subcontratadas, interacción con jefes de brigada y algunos trabajadores destacados se logró inducir los principales factores que afectan a cada variable, no solo de las incluidas en la encuesta, sino de todas las que influyen en la satisfacción laboral mencionadas en el primer capítulo.

Los resultados obtenidos fueron plasmados en un diagrama causa-efecto (anexo 2.5) para su rápida y fácil visualización.

Naturaleza y contenido de trabajo

Retroalimentación

El plan de trabajo en ocasiones es desconocido por los trabajadores, lo que influye negativamente a trabajadores cuyo salario es por rendimiento. El responsable de proveer esta información son los jefes de brigada, pero los mismos en ocasiones se encuentran desactualizados sobre el tema ya que no llevan un control. Lo que causa problemas en el momento de determinar el salario.

Trabajo en grupo y directivos

Directivos

Los jefes de brigada en ocasiones no poseen el conocimiento adecuado sobre la labor que realizan sus subordinados, lo que provoca órdenes contradictorias.

Comunicación

El desconocimiento o información vaga sobre algunos temas causa inconformidad debido a la falta de comunicación.

Participación

Los trabajadores tienen participación limitada en las decisiones de la organización vinculadas al contenido de trabajo y perciben que es insuficiente la atención prestada a los criterios emitidos y en ocasiones algunas decisiones no son consultadas por los niveles inferiores.

Estimulación moral y material

Percepción

Algunos trabajadores presentan inconformidad en relación con el grupo escala en el que se encuentran. Además consideran insuficiente el estímulo material que reciben para satisfacer sus problemas personales.

Condiciones de trabajo

Higiénicas

En el área de trabajo de los obreros directos a la producción, pie de obra, existe solo una instalación sanitaria para un número elevado de trabajadores y la misma no posee la limpieza requerida, por lo que la higiene se ve realmente afectada, además de la comodidad y pulcritud de los trabajadores.

Aseguramiento

En cuanto a los medios de trabajo en varias ocasiones las herramientas se presentan desgastadas, dificultando el trabajo, y la falta de materiales causan que los trabajadores estén ociosos por largos periodos de tiempo.

Condiciones de bienestar

Servicios

El transporte para los trabajadores es insuficiente, causando grandes aglomeraciones en las guaguas, debido a que estas cargan muy por encima de lo legalmente establecido, provocando en algunos casos accidentes. El transporte lo provee a la UGDC la Empresa de Producción de Prefabricado de Holguín y transportación (EPPH y transporte).

La alimentación se ve afectada debido a la deficiencia en su elaboración y distribución a la empresa, afectando estas los horarios de trabajo, además de su despacho a los obreros, debido a que las pantristas se limitan a servir la comida que fue elaborada muchas horas antes. AT Comercial es la encargada de la elaboración de los alimentos y GARBO la encargada de servirla.

Los trabajadores han expresado en varias ocasiones su disgusto porque carecen de un bien vital como es el agua en sus puestos de trabajo, causando esto mayor desgaste físico y mental, agudizado por las características del trabajo debido a que este es bajo el sol y requiere un gran esfuerzo físico.

Atención a la vida

Los trabajadores no sienten un apoyo por parte de la organización para resolver sus problemas personales.

2.1.4 Etapa IV: Diseño e implementación del plan de mejora

Paso 4.1: Elaboración del plan de mejora

Mediante un análisis de los factores internos y externos que influyen en la insatisfacción laboral y sus causas se desarrollaron varios encuentros para conformar el plan de mejora (anexo 2.6) con el objetivo de dar solución a las deficiencias encontradas.

Las estrategias planteadas en el plan de mejora fueron valoradas en la organización y aprobadas por la dirección. Se desarrollaron estrategias teniendo en cuenta las variables afectadas, y se realizaron especificaciones sobre algunas acciones (anexo 2.7), además de un diagrama de Gantt (anexo 2.8) mediante el software Microsoft Project 2010, donde quedó ilustrado el recorrido en el tiempo a seguir para completar el plan de mejora y los responsables de las diferentes tareas.

Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción (UGDC 1) de VERTICE, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas en su generalidad para aprovechar las oportunidades de mejora en todas las dimensiones y sobre todo en las que se diagnosticaron con problemas. La mejora de la satisfacción laboral en la entidad, se determinará a partir de la aplicación sistemática del procedimiento, así como en la incidencia sobre las variables y dimensiones, estableciendo criterios de comparación.

2.2 Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción de los trabajadores en la organización objeto de estudio, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como una herramienta efectiva de trabajo para la toma de decisiones
2. Se demostró la fiabilidad y validez de la variante de encuesta II propuesta por (Alvarez Santos, 2015) y su utilidad para diagnosticar la satisfacción laboral en ambientes de trabajo más dinámicos
3. El empleo del procedimiento permitió:

- Detectar el conjunto de amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas que posee la organización
- Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral mediante las diferentes variables y dimensiones de manera reiterada y planificada
- Identificar las principales insuficiencias existentes en la organización y determinar sus causas
- Implementar estrategias de mejora continua para incrementar la satisfacción laboral en la organización

Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales

Al evaluar los resultados obtenidos con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista **económico** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Mejorar los indicadores de desempeño laboral definidos en la organización, lo cual influirá en los indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad
- Emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos

Desde el punto de vista **social** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Dotar a la organización de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, con la descripción de las técnicas y vías necesarias para su perfeccionamiento y retroalimentación, lo cual permite determinar los problemas que inciden en la satisfacción de los trabajadores y erradicarlos
- Contribuir mediante el plan de mejora a que se incrementen los niveles de satisfacción laboral en la organización, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional
- Favorecer eficientemente el proceso de toma de decisiones a todos los niveles correspondientes de la organización
- Propiciar progresivamente una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar, dotando a la organización de la flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno, favoreciendo así la participación y el compromiso efectivo de los trabajadores y directivos

Desde el punto de vista **medioambiental** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Conocer los niveles de satisfacción que poseen los trabajadores en aspectos como el ambiente laboral en que se desarrolla y conducir a la eliminación o mitigación de condiciones de trabajo no deseadas
- Ambientar, reordenar y mantener la higiene de los locales de trabajo

Conclusiones

La realización de esta investigación permitió la obtención de resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo general propuesto de mejorar la satisfacción laboral aplicando el procedimiento.

Es conveniente, al respecto, analizar las siguientes consideraciones:

1. La bibliografía consultada, tanto nacional como internacional, en torno a la satisfacción laboral, y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, evidencia la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones actuales debido a la importancia de este indicador dentro de la GCH.
2. Se evidenció la validez del procedimiento de (Alvarez Santos, 2015) para el cumplimiento del objetivo de la investigación y dar solución al problema planteado, siendo una herramienta útil para el buen desempeño de las organizaciones.
3. Mediante la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral se obtuvo:
 - El índice general de satisfacción laboral actual de la empresa, que se encuentra en estado poco satisfactorio.
 - Los factores que inhiben la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio. En este caso las dimensiones más afectadas son los servicios que se ofrecen y las condiciones de trabajo.
 - Una base de datos en Excel que permita el procesamiento de los datos para futuros análisis.
 - Un plan de mejora para subsanar los problemas detectados.

Recomendaciones

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de las mismas
2. Cumplir con las estrategias y plan de acción diseñado atendiendo a las deficiencias encontradas en la entidad objeto de estudio para elevar la satisfacción de los trabajadores
3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral, favoreciendo el desempeño individual de los trabajadores y de la organización
4. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación para la generalización de los resultados, favoreciendo futuras investigaciones

Bibliografía

1. Alabart Pino, Y., *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. 2003, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría": Ciudad de La Habana. Cuba.
2. Albrecht, K., *Servicio al cliente interno*. 1992 Barcelona, España: Editorial. Paidós Ibérica, S.A.
3. Alles, M.A., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. . 2000, Argentina: Ediciones Granica S.A.
4. Álvarez López, L. *Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana*. Monografías. com [Internet] 2008; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccionlaboralcuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
5. Álvarez López, L.F., *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual*. GETEDI. ISTH. Cuba., 1993.
6. Álvarez López, L.F., *La Medición de la Motivación Concreta. El Querer Hacer las Cosas*. 1996.
7. Álvarez López, L.F., *La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana*. 2005, en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>.
8. Álvarez López, L.F., *Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín*. 1997, Universidad de Holguín. Cuba: Holguín.
9. Álvarez López, L.F., *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* 2001, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
10. Álvarez Santos L. *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia de Holguín [tesis]*. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"; 2015
11. Atalaya Pisco, M. *Satisfacción laboral y productividad. Psicología Organizacional* 1999; Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
12. Baca Urbina, G., *Introducción a la Ingeniería Industrial* ed. E. Patria. Vol. Primera edición. 2007, México.
13. Beer, M., *Gestión de Recursos Humanos*. 1989, España: Ed. Ministerio del Trabajo.

14. Ben Ruiz, M.Y., Bauzá Vázquez, E., y Cruz Santiago, *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. 2009 [cited 7 de mayo 2014; Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>].
15. Besseyre des Horts, C.-H., *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. 1990, Madrid: Ediciones Deusto.
16. Betancourt Cabañín, Z., y Quintana Carrazana, Y., *Diagnóstico de las Dimensiones Esenciales de la Motivación en el IS CAB (Bayamo)*. 1996, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
17. Brayfield, A. H. y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfactin. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>.
18. Buelga Otero, M. *Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral*. 2011; Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.
19. Bustillo, C., *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*, *Revista Capital Humano*. 1994: España. p. 17-28.
20. Cantera López, J.F., *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. 2008.
21. Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Vol. Tercera edición 2009, México: Editorial Mc Graw Hill.
22. Crosby, P.B., *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. 1992, México: Editorial CECSA
23. Cuesta Santos, A., *Gestión del talento humano y del conocimiento*. 2010, Bogotá. Colombia Ed. ECOE Ediciones
24. Cuesta Santos, A., *Gestión por competencias.*, ed. Academia. 2001, La Habana, Cuba.
25. Cuesta Santos, A., *Organización del trabajo y psicología social* 1990, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
26. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. , ed. Academia. Vol. Segunda edición corregida y ampliada. 2005, La Habana, Cuba.
27. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Vol. Tercera edición corregida y ampliada 2010, La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
28. Davis, R.V., Lofquist, L. H., y Weiss, D. J., *A Theory of work adjustment. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. 1968, XXIII Minneapolis University of Michigan: Michigan.
29. De Miguel Guzmán, M., *Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos en entidades hoteleras de Islazul, Holguín* 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.

30. Delgado Aguilar, N., *Diagnóstico y perfeccionamiento del sistema de estimulación en la Empresa de servicios de ingeniería y diseño de Holguín*. Vértice. . 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
31. Delgado Pérez, E., y Velázquez Zaldívar, R., *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. 2004, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
32. Deming, E., *Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis* 1989, Madrid, España: Editorial Díaz Santos; S.A.
33. Díaz Palomo, M.V., *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez*. . 2006, Universidad de San Carlos de Guatemala.
34. Faragher, E.B., Cass, M., y Cooper, C. L., *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis* Occup Environ Med2005; 62: 105–112, 2003.
35. Fayol, H., *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. 1916, París: H. Dunod et E. Pinat.
36. Fuentes Calero, A., y Rodríguez Rojas, A., *La productividad del trabajo*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
37. Gamero Burón, C., *Análisis económico de la satisfacción laboral*, in *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Economía Aplicada*. 2003, Universidad de Málaga: Málaga.
38. García Fenton, V., *Procedimiento para la implementación de la gestión de capital humano en servicios asistenciales de hospitales, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2011, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
39. García Sehwerert, P., *Disciplina laboral. Un enfoque psicosocial*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
40. García Vidal, Gelmar. "Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica". Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. Cuba. 2006.
41. Gasteiz, V., *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*. 2001.
42. Goldratt, E.M., *La Meta. Un proceso de mejora continua*. 1995, México: Ediciones Castillo, S.A.
43. Gómez Bravo, L., *Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad*. 1991, Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. ISBN 980-6088-09-3. .

44. González Ferrer, J., *Cualidades deseables en las técnicas de investigación*, Universidad de Holguín Oscar Lucero. Moya, Editor. 2010.
45. González Rodríguez, L., *El Salario* 1984, La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
46. González Rodríguez, L., *El trabajo y su remuneración*, 1975, La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
47. Guillén Atencio, N. *La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional*. 2008. [febrero 2012]; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccionlaboral.shtml>
48. Gummesson, E., *Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer* European Journal of Marketing, England, 1991.
49. Hackman, R., y Oldham, G., *Work redesign*, Ed. Addison – Wesley Organization Development. Series Mass, 1980.
50. Harpaz, I. (1983): *Job satisfaction. Theoretical perspectives and longitudinal analysis*. Libra Publishers, Princeton.
51. Harper, y.Lynch., *Manuales de Recursos Humanos*. 1992, Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
52. Hax, A., *Estrategia empresarial* 1992: Ed. Tiempos Buenos.
53. Hernández Darías, I., *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río y de la Red capital humano*. 2011, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría: La Habana.
54. 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.
55. Hernández Sampier, R., *Metodología de la investigación 1 y 2*. . 2004, La Habana: Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). Editorial Félix Varela.
56. Herzberg, F., y Mausner, B., *The motivation to work*. . 1959, New York: John Wiley & Sons.
57. Hoppock, R. (1935). *Job satisfactin*. New York: Harper
58. Hurtado de Mendoza Fernández, S. *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*. *Histodidáctica* 2003. [12 de junio de 2014]; Disponible en: http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id21

[:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-delmetododelphy&catid=11&Itemid=103.](#)

59. Judge, T., Heller, D., y Mount, M. K., *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*. . Journal of Applied Psychology, 2002. **87**: p. 3, 530 – 541.
60. Jurán, J., *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta edición ed. 1993: Mc Graw-Hill. España.
61. Koonts, h, y Heinz Weihrich, *Elementos de Administración*, 1990.
62. León F, Pejerrey G. Factores considerados por empleados de oficina y trabajadores manuales al ofrecérseles un puesto. Serie Documentos de Trabajo 1978;17
63. Leyva Del Toro, C., *Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual. Aplicación en instalaciones turísticas de Holguín* 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
64. Leyva Reyes, P., *La satisfacción laboral de los docentes de la escuela primaria Federico Capdevila del poblado Antonio Maceo, municipio Cacocum*. 2011, Centro universitario municipal de Cacocum. Universidad de Holguín.
65. Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. 1976, Chicago: I. M. D. Dunnette, Rand McNally.
66. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación*, Rev *Tecn Cien Cult UPIICSA*. 1994.
67. Márquez López, R., *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC* 2009, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
68. Márquez Pérez, M. *¿Qué es la satisfacción laboral?* 2006. [febrero 2013]; Disponible en:
http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboralque_es_la_satisfacion_laboral/16141-2.
69. Marrero Fornaris, C., *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.
70. Martínez Caraballo, N., *Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral* Cuadernos de CC.EE. y EE. 2006.
71. Maynard, H., *Manual de Ingeniería y Organización Industrial* 1996, La Habana: Ed. ENPES.
72. McClelland, D.C., *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist, 1961.

73. Menguzzato, M., y Renau, J. J, *La dirección estratégica de la empresa* 1995, Barcelona: Editorial Ariel.
74. Morales Cartaya, A., *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* [2006, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana.
75. Moreno Rodríguez, O., y Cuesta Santos, A., *Organización de los salarios* 1986, Ciudad de La Habana Ediciones ISJAE.
76. Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. En: Anastasi, A. (1979) *Field of applied psychology* 2ª ed Nueva York: Mc Graw-Hill
77. Niebel, B., *Métodos, Tiempos y Movimientos* 1997, México: Editorial Alfaomega.
78. Nieves Julbe, A.F., *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de gestión integrada de capital humano, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
79. Noda Hernández, M.E., *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. . 1997, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
80. Noda Hernández, M.E., *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas* 2004, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas: Santa Clara.
81. Nogueira Rivera, D., *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas*.2002, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": Ciudad de La Habana.
82. ONN, *NC ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario* 2005.
83. ONN. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002*. 2007: Ciudad de La Habana, Cuba.
84. ONN. *Sistema de Gestión Integrada de capital Humano. Requisitos. NC 3001*. 2007: Ciudad de La Habana, Cuba.
85. ONN. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000*. 2007: Ciudad de La Habana, Cuba.
86. Orlov, P., *Manual de Economía del Trabajo en Cuba* 1986: Ed. MES Cuba.
87. Pacheco Espejel, A., *Programa Permanente para el Mejoramiento de la Productividad (PPMP)* 1991, México.

88. Pacheco Espejel, A., Álvarez López, L. F *Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del proyecto de investigación conjunta.* . 1994, México: Editorial IPN.
89. Parra Ferié, C., *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano, Facultad de Ingeniería Industrial.* 2005, Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”: Holguín.
90. PCC, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.* 2011.
91. Peiró Silla, J., *Psicología de la Organización 2 – 1*, ed. L.e.N.d.d.j.d. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia, otorgada por el CENDA. 2005, La Habana: Editorial Félix Varela.
92. Pérez Campaña, M., *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras.* . 2005, Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”: Santa Clara.
93. Pérez Lorences, P., *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano.* 2014, Universidad Central Marta Abreu de las Villas Santa Clara.
94. Portuondo Pichardo, F., *La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa, Ingeniería Industrial.* 1992: La Habana. p. 3-13.
95. Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos* 1994: Ed. Perspectivas y prospectivas, España 200.
96. Quintanilla, I., *Recursos Humanos y marketing interno* Colección Psicología. 1991, Madrid: Ed. Pirámide, S.A. 203.
97. Robbins, S., *Comportamiento organizacional teoría y práctica* 7 Edición ed. 2006, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. 128.
98. Robles García, M., y et.al., *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM, Gac Sanit* 2005: Barcelona
99. Rodríguez, F.J., y Gómez Bravo, L., *Indicadores de calidad y productividad en la empresa.* , ed. C.A.d. Fomento. 2004: Editorial Nuevos Tiempos.
100. Ronda Pupo, G. *Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano.* Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, 2003.
101. Ros, A., *Proceso de Dotación de los Recursos Humanos.* Escuela Superior Industria Básica ESIB; MINBAS. Cuba, 1996: p. 29 pág.

102. Rosillo Canales, Y., *Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. . 2012, Universidad Bolivariana de Venezuela: Maturín.
103. Saavedra Acosta, J., *Dimensiones esenciales del tener: Primer Intento* 1994, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
104. Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M., *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* Psicothema, 1996.
105. Salvador Hernández, Y., *La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín*. 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
106. Sotolongo Sánchez, M., *Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras, Facultad de Ciencias Empresariales*. 2005, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas: Santa Clara.
107. Stoner, J., *Administración*. Quinta edición ed. Vol. Primera parte. 1995, La Habana: Ediciones del MES.
108. Suárez Zapata, J., *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, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. 2008, Universidad de Oriente: Santiago de Cuba.
109. Taylor, F.W., *Principles and methods of scientific management*. . 1911: New York.
110. Tejada Fernández, J., y Navío Gámez, A., *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Revista Iberoamericana de Educación*. 2005.
111. Trista Pérez, B., *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente* 1990, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
112. Túban Félix, R.J., *Medición del clima laboral en las organizaciones*. 2003.
113. Velázquez Zaldívar, R., *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria* 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.

114. Velarde Guanajuato, M. M., Diseño de un modelo de satisfacción de clientes de supermercado, 2000, Universidad Autónoma de Nuevo León, Aguajita, Coahuila.
115. Velázquez Zaldívar, R., *Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera, Sistema de Recursos Humanos*, E.F. Varela, Editor. 2011: La Habana.
116. Viedma, J., *Ingeniería de la Competitividad. Benchmarking. Fomento del Trabajo*, *Revista Horizonte Empresarial*. 1995: Madrid. España. p. 34-38.
117. Vroom, V., *Work and Motivation*. 1964: Nueva York.
118. Werther, B., y Davis, K., *Administración de personal y recursos humanos*. 2001, México: ed. M.G. Hill. .

Anexos

Anexo 1.1 Dimensiones y variables vinculadas a la satisfacción laboral a emplear en la investigación. (Alvarez Santos, 2015)

Dimensiones	Variables	
Naturaleza contenido de trabajo	Variedad (Vh)	Grado en que el trabajo requiere de diferentes conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo.
	Identificación (I)	Grado en que el trabajo requiere el completamiento de un "todo" o algo identificado, visible como resultado.
	Significación (S)	Grado en que el trabajo que se realiza repercute sobre la vida o trabajo propio o de otras personas, dentro o fuera de la organización, así como su impacto en procesos u organizaciones.
	Autonomía (A)	Grado de independencia que el trabajo le brinda a los trabajadores para la planeación de sus tareas y los métodos a utilizar, así como desarrollo de otras responsabilidades y la realización actividades de dirección.
	Retroalimentación (R)	Grado en que el proceso de trabajo y sus actores (equipo directivo, los compañeros, clientes internos o externos del proceso en que se trabaja) proveen al individuo de la información clara y directa que le permita valorar su eficacia, sus resultados y correspondencia con los reconocimientos obtenidos.
Trabajo en grupo y los directivos	Cohesión (C)	Grado de unidad y armonía en las relaciones entre los trabajadores, en aras de lograr las metas grupales.
	Atractivo (At)	Grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él y existe el apoyo del grupo a sus miembros.
	Relaciones (Ri)	Grado en que las relaciones entre los trabajadores de la organización son favorables.
	Participación (P)	Grado en que cada miembro del grupo se relaciona con las restantes personas y se compromete con la organización, para contribuir a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que la conciernen, favoreciendo la toma de decisiones.
	Directivos (Id)	Grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tienen las competencias para desarrollar su trabajo, así como el empleo de métodos y estilos de dirección adecuados, que garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión oportuna.
	Comunicación (Co)	Grado en que se desarrolla una adecuada retroalimentación.
Estimulación moral y material	Suficiencia (Sf)	Grado en que la estimulación material resulta suficiente para satisfacer necesidades personales racionales.
	Reconocimiento (Rc)	Grado de satisfacción con la estimulación moral que se recibe.
	Equidad (E)	Grado en que el sistema estimulador es percibido como justo por los trabajadores.

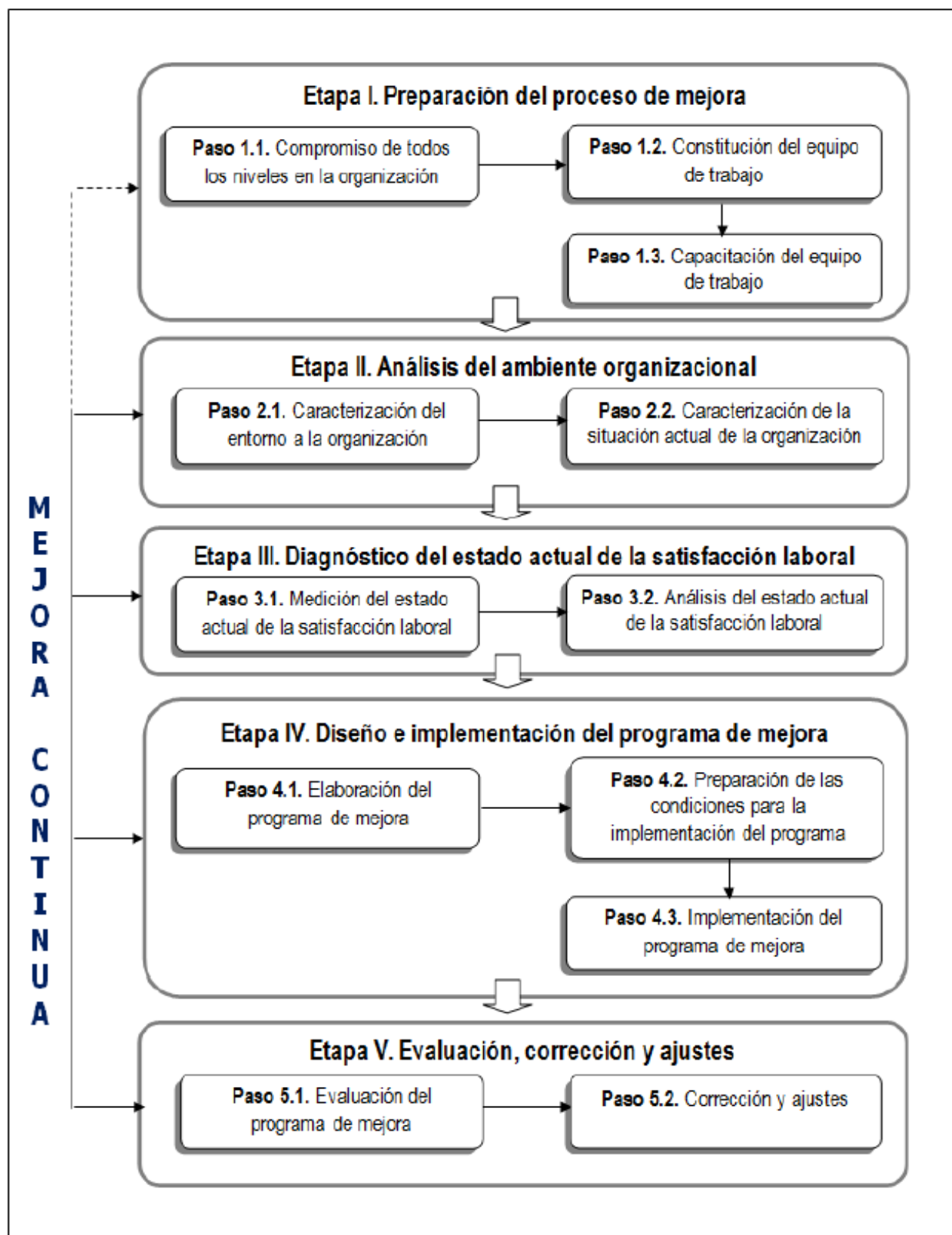
Anexo 1.1 Dimensiones y variables vinculadas a la satisfacción laboral a emplear en la investigación (Alvarez Santos, 2015). (Continuación).

Estimulación moral y material	Vinculación (V)	Grado en que se relaciona la estimulación moral y material con las competencias y los resultados del trabajo.
	Percepción (P)	Grado en que el sistema estimulador es dominado por el total de trabajadores, es decir, el grado de conocimiento de lo que se espera recibir en función del desempeño.
Condiciones de trabajo	Seguras (Cg)	Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen están debidamente controlados.
	Estéticas (E)	Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, organizado con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos.
	Higiénicas (H)	Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.
	Aseguramiento (A)	Grado en que la organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su labor.
	Ergonómicas (Eg)	Grado en que el diseño de los medios de trabajo (equipos, herramientas, muebles) y su ubicación se ajustan de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a los requerimientos psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.
Condiciones de bienestar	Régimen (Rtd)	Grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
	Servicios (Sv)	Grado en que las condiciones de alimentación, transporte, comunicaciones se ajustan a las características del trabajo y necesidades del trabajador.
	Atención a la vida (Av)	Grado en que la organización ofrece posibilidades para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda, círculo infantil, práctica de deportes, atención a la salud, actividades culturales, sociales y de recreación).
	Superación (Spp)	Grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional.
	Seguridad de empleo (Se)	Grado en que la organización les brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.

Anexo 1.2 Selección del procedimiento a aplicar en la UGDC 1 de VERTICE.

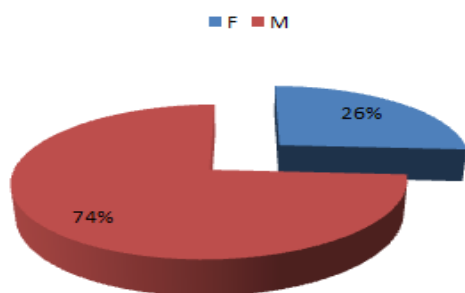
Metodologías	Diagnostico organización		Medición y análisis SL			Mejora SL	
	Elementos entorno	Elementos organización	Variables SL	Diseño instrumento	Procesamiento resultados	Plan mejora	Evaluación mejora
Cuesta Santos (1990)			X		X	X	
Gasteiz (2001)			X	X	X	X	
Noda Hernández (2004)	X	X	X	X	X	X	
Álvarez López (2008)			X	X	X	X	
Hernández Junco (2009)			X	X	X	X	
López Domínguez (2009)			X	X	X		
Salvador Hernández (2009)		X	X	X	X	X	
Rosillo Canales (2012)		X	X	X	X	X	
Álvarez Santos (2015)	X	X	X	X	X	X	X

Anexo 1.3 Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral (Alvarez Santos, 2015).

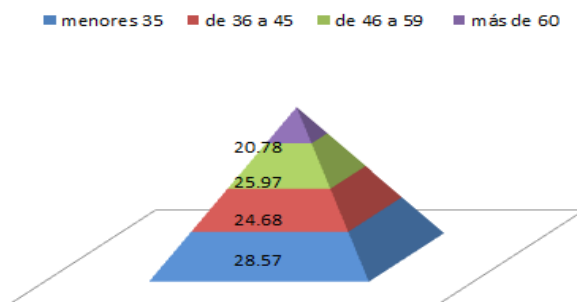


Anexo 2.1 Caracterización del capital humano en la UGDC 1 de VERTICE y las empresas contratadas.

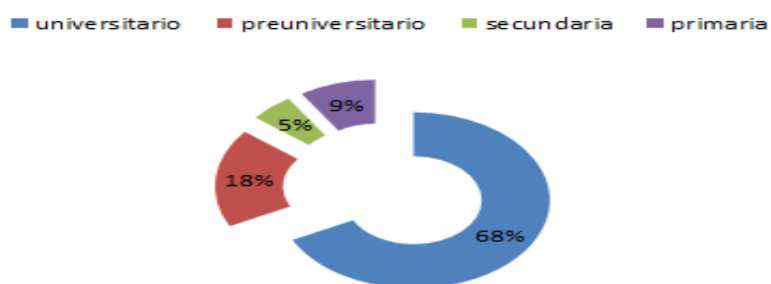
Sexo (UGDC 1)



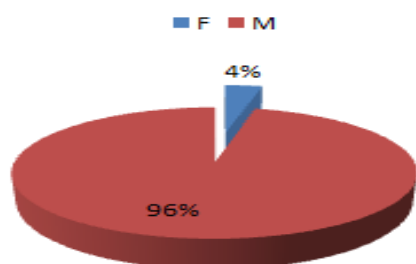
Edad (UGDC 1)



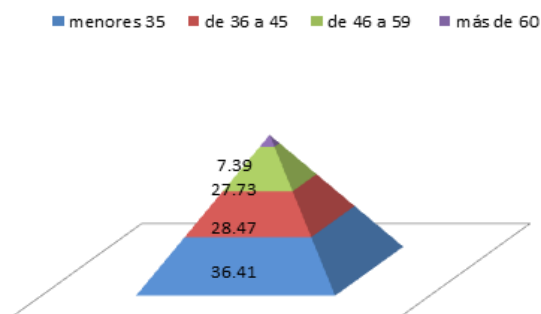
Nivel escolar (UGDC 1)



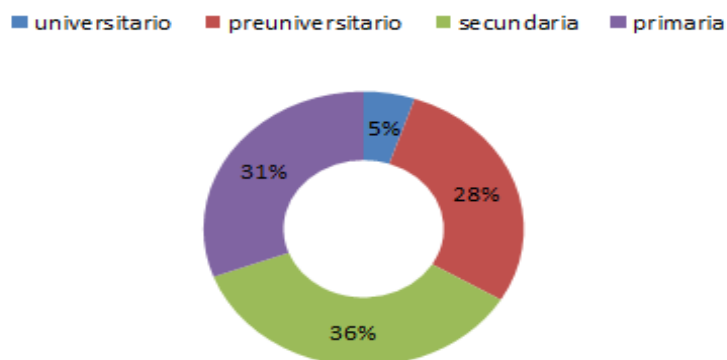
Sexo



Edad



Nivel escolar



Anexo 2.2 Encuesta para diagnosticar la satisfacción laboral a emplear en la investigación. Variante II propuesta por (Alvarez Santos, 2015)

Estimado trabajador: Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. 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, tomando como base la escala de valores siguientes: **Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.**

No.	¿Se siente satisfecho en la organización con (1...10)?	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza				
2	El grupo de trabajo				
3	Los directivos				
4	La estimulación que recibe				
5	Las condiciones de trabajo				
6	El régimen de trabajo y descanso establecido				
7	Los servicios que se le ofrecen				
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales				
9	La superación que se le ofrece				
10	La seguridad de empleo				
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
12	¿Se considera comprometido con su organización?				
Datos generales					
1. Edad: Menores de 35 años ___ De 36 a 45 ___ De 46 a 59 ___ Más de 60 años ___					
2. Nivel escolar: primaria ___ secundaria ___ preuniversitario ___ universitario ___					
3. Categoría ocupacional: cuadro ___ técnico ___ servicio ___ operario ___ administrativo ___					
4. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 ___ De 6 a 10 ___ De 11 a 20 ___ Más de 20 ___					
Gracias por su cooperación					

Anexo 2.3 Encuesta para determinar el grupo de expertos.

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. Se ha seleccionado a un grupo de investigadores, entre los cuales usted se encuentra, que han trabajado en este campo y poseen conocimientos al respecto, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la evaluación de las herramientas para la medición y mejora de 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.

1. Evalúe el grado de competencia que usted considera que posee cada investigador sobre el tema en análisis, considerando la escala ascendente desde 1 hasta 10 (mayor grado de competencias). Puede incluir a otros investigadores si lo considera necesario.

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										

2. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan seguidamente. Marque con una X, según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo) el grado de influencia.

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

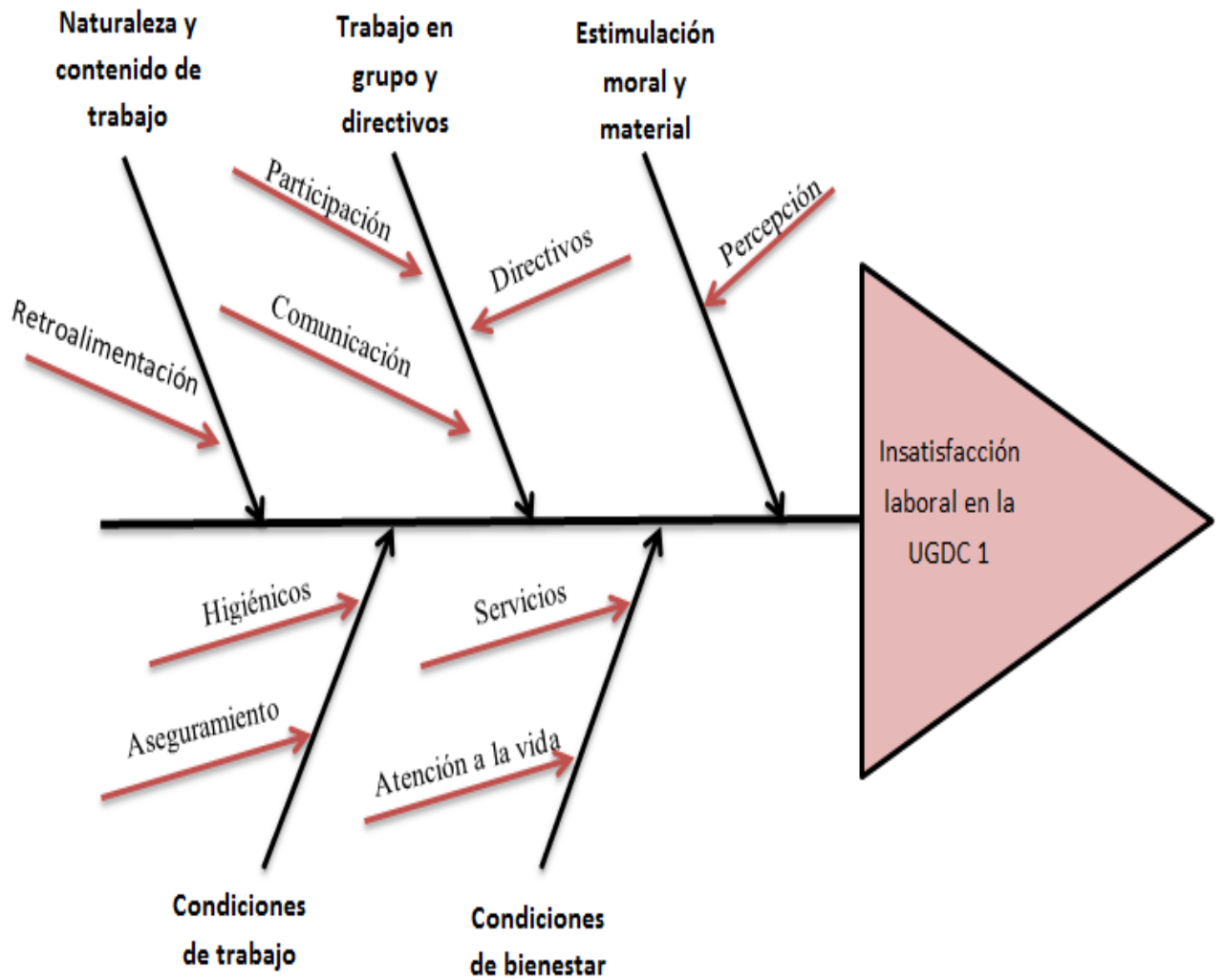
Gracias por su colaboración.

Anexo 2.4 Selección de grupo de expertos para evaluación de métodos.

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Moda	Media	Kc
1									4	6	10	10	9.574	1.067
2								1	4	5	10	10	9.351	1.044
3									2	8	10	10	9.783	1.089
4					3	3	3	1			10	7	6.048	0.689
5				1	8	1					10	5	4.959	0.556
6						1	3	1	4	1	10	9	7.907	0.900
7						2	5	3			10	7	7.029	0.789
8						7	3				10	6	6.269	0.700
9						5	3	2			10	6	6.614	0.744
10							1	1	4	4	10	9	8.990	1.011
11						1	5	4			10	7	7.241	0.811
12								1	7	2	10	9	8.867	0.989

Posibles expertos	Kc	Ka	K	Seleccionados
1	1.067	0.9	0.983	X
2	1.044	0.8	0.922	X
3	1.089	0.8	0.944	X
4	0.689	0.8	0.744	
5	0.556	0.5	0.528	
6	0.900	0.8	0.850	X
7	0.789	0.8	0.794	X
8	0.700	0.5	0.600	
9	0.744	0.5	0.622	
10	1.011	0.8	0.906	X
11	0.811	0.7	0.756	
12	0.989	0.8	0.894	X

Anexo 2.5 Diagrama causa-efecto de resultados obtenidos en la investigación.



Anexo 2.6 Plan de mejora de la satisfacción laboral en la UGDC 1.

Variables	Acciones	Ejecutan	Responsables	Período
Retroalimentación	Establecer un sistema de retroalimentación del trabajo.	Yisel M. Poso Pérez Especialista B en GCH (EP)	Director UGDC	Julio-agosto 2018
Participación	Dar seguimiento a los criterios emitidos por los trabajadores y explicar los motivos de los cambios.	Yisel M. Poso Pérez Especialista B en GCH (EP)	Director UGDC	Trimestral
Directivos	Realizar un análisis del proceso de selección y capacitación de los jefes de brigada para identificar si poseen el nivel de conocimiento adecuado para la labor y actuar en función de los resultados.	Yisel M. Poso Pérez Especialista B en GCH (EP) y representantes de subcontratas.	Director UGDC	Julio-Agosto 2018
Comunicación	Revisar la estrategia de comunicación existente en la organización y trabajar en aras de mejorar la comunicación y el flujo de información.	Yisel M. Poso Pérez Especialista B en GCH (EP), representantes de subcontratas.	Director UGDC	Julio-Agosto 2018
Percepción	Presentar a los trabajadores en las reuniones y matutinos las características generales de los grupos escala, y debatir las particularidades de los salarios en el país.	Yisel M. Poso Pérez Especialista B en GCH (EP)	Director UGDC	Junio-Julio 2018

**Anexo 2.6 Plan de mejora de la satisfacción laboral en la UGDC 1
(Continuación).**

Higiénicas	Aumentar el número e higiene de las instalaciones sanitarias.	Arnaldo Calaña Infante Especialista B en GCH. Milena Andrés Pérez Especialista C en Gestión Económica (EP)	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Agosto 2018
Aseguramiento	Efectuar inventarios para determinar el estado de las herramientas de trabajo y sustituir las que estén en malas condiciones.	Lourdes Perdomo Martínez Especialista B en Gestión de la Calidad	Director UGDC y Directora de CH	Trimestral
	Analizar la logística del almacén para agilizar la entrega de los materiales.	Arnaldo Calaña Infante Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Julio 2018
Servicios	Explotar todas las vías posibles para obtener un servicio de calidad.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Agosto 2018
	Explorar las posibilidades de adquirir una mesa calentador para garantizar que los alimentos cumplan con los requisitos exigidos por los trabajadores.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Julio 2018
	Establecer las vías para garantizar la accesibilidad de agua potable a los trabajadores.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Julio 2018
Atención a la vida	Establecer mecanismos que permitan apoyar a los trabajadores en sus problemas personales.	Yisel M. Poso Pérez Especialista B en GCH (EP)	Director UGDC	Junio-Julio 2018

Anexo 2.7 Especificaciones del plan de mejora de la satisfacción laboral en la UGDC 1.

Variables	Acciones	Ejecutan	Responsables	Período
Aumentar el número e higiene de las instalaciones sanitarias. (Higiénicas)	Determinar la cantidad de instalaciones sanitarias que son necesarias para el número de trabajadores existentes.	Arnaldo Calaña Infante Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Julio 2018
	Realizar un análisis financiero de la viabilidad de la construcción de las instalaciones sanitarias necesarias.	Milena Andrés Pérez Especialista C en Gestión Económica (EP)	Director UGDC y Directora de CH	Julio-Agosto 2018
Explotar todas las vías posibles para obtener un servicio de calidad. (Servicios)	Desarrollar informe con los resultados obtenidos en la presente investigación, revisar el contrato y exigir mejoras a la empresa AT Comercial.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Julio 2018
	Desarrollar informe con los resultados obtenidos en la presente investigación, revisar el contrato y exigir mejoras a la empresa EPPH y transporte.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Junio-Julio 2018
	Si la situación continua efectuar un estudio de posibles proveedores del servicio de alimentación.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Julio-Agosto 2018
	Si la situación continua efectuar un estudio de posibles proveedores del servicio de trasportación.	Nolberto J Pérez Leyva Especialista B en GCH	Director UGDC y Directora de CH	Julio-Agosto 2018

