

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**La mejora de la satisfacción laboral
en la base de aseguramiento
técnico material de la UEB de
Transporte, Construcción y
Abastecimientos de Holguín**

**Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Dirección**

Autor: Ing. Ana Mercedes Dominguez Rodríguez

Tutor: Dr.C.Lisandro Carralero Hidalgo, Profesor Titular



Holguín, 2016

Agradecimientos

A mi tutor Lisandro por la confianza que depositó en mí, el apoyo profesional brindado y su contribución en el desarrollo de la investigación.

Gracias a esas luces que han alumbrado mi vida. Gracias a la luz que lo origina todo, Dios; a la más importante en mi vida, Mi madre, a mi padre y mis hermanos, a las que alegran mi vida Dianelis y Daniela, a mi tesoro de esposo, a mis amigos incondicionales Nancy y Tomas, a mis familias, a mis profesores, jefa y amigos.

A todos Muchas Gracias.

SÍNTESIS

La presente investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias que presenta la Base de Aseguramiento Técnico Material en lo concerniente a la satisfacción laboral, aspecto que limita la obtención de mejores resultados en la organización.

Como vía de solución a esta se propone una metodología para la mejora de la satisfacción, a partir reconocerla como un dinamizador de los resultados de la Base de Aseguramiento Técnico Material, desde una concepción que integre armónicamente el capital humano en función de la implicación, motivación y compromiso de los directivos y trabajadores de la organización, como una manera de favorecer la toma de decisiones.

El aporte de esta investigación se ha elaborado a partir de investigaciones precedentes, relacionadas con la satisfacción laboral. Se sustenta en los fundamentos de la filosofía marxista, el método sistémico estructural funcional, que permitió su estructuración y el establecimiento de relaciones de coordinación y subordinación entre cada uno de sus pasos.

La experiencia en la aplicación de la metodología permitió comprobar su factibilidad en el mejoramiento de la satisfacción laboral en correspondencia con las exigencias del sistema empresarial.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Marco Teórico referencial de la investigación.....	7
1.1 La investigación del capital humano en la organizaciones.....	7
1.2 Los estudios de satisfacción laboral, su incidencia en el país.....	11
1.3 La satisfacción laboral. Conceptos y elementos que lo caracterizan.....	14
1.3.1 La insatisfacción laboral en las organizaciones.	24
1.4 Diagnostico del estado actual de la satisfacción laboral en la Base de ATM	27
Capítulo II: Metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de ATM	36
2.1 Metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de ATM.....	36
2.2 Aplicación Metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de ATM	42
2.3 Valoración de la metodología por criterio de expertos	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.	58
ANEXOS	62

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento, creatividad y fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Es por esto que constituye una necesidad contar cada día en las organizaciones con un personal cada vez más satisfecho con su trabajo.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución derivados de los acuerdos del VI congreso del Partido Comunista de Cuba, se hace énfasis en incrementar las acciones orientadas a que los miembros de las organizaciones a partir de su protagonismo en la lucha por la eficiencia y productividad de la empresa estatal socialista, aspectos que se recogen los lineamientos, 20, 141, 167, 170, 171, 175 y 176 referentes a los ingresos de los trabajadores, el papel del trabajo, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, el salario y su incremento gradual, la alimentación así como el mantenimiento de los comedores, los cuales evidencian que las organizaciones deben trabajar en función de satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

En tanto, la gestión del capital humano, es el medio dispuesto para alcanzar de una forma coherente, consistente e integrar las necesidades de los integrantes de la organización, de manera que éste perciba que es el activo más importante y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

En este contexto, la satisfacción laboral asume relevancia como parte de la gestión del capital humano en las organizaciones, por lo que ha sido tema de estudio por investigadores desde diversas ramas del conocimiento científico, por su importancia en la esfera de lo laboral, entre estos autores entre los que destacan Álvarez (2001); Velázquez (1996 y 2002); Marrero (2002); Alabart (2003); Delgado (2004); Sotolongo (2005); De Miguel (2006); Nieves (2010); García (2011); Hernández (2011); Velázquez Zaldívar (2011) y Leyva Del Toro (2014); entre otros, reconocen en sus

propuestas la satisfacción laboral como un indicador relevante del proceso de gestión de recursos humanos o como parte del sistema de gestión organizacional, por lo que adopta con carácter estratégico orientado al cumplimiento de los objetivos de las entidades y uno de los pilares para alcanzar el éxito.

Las organizaciones ante este panorama han adoptado la satisfacción laboral como una respuesta al entorno en que se encuentran inmersas, como una forma de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad. Términos como excelencia, calidad total, mejora continua, motivación y otros se han convertido en vocabulario habitual de quien forma parte de una organización.

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud. Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito. Esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental. La falta de estímulo por lo cual moverse, actuar y pensar, procedentes de la satisfacción plena, solo aumenta el grado de inquietud por conservar ese estado de consumo mínimo el mayor tiempo posible. Cuando la parte racional ha registrado por varias veces el ciclo satisfacción - estado de plenitud y marca el objetivo de conseguir ese estado de forma indefinida con el mínimo esfuerzo posible. Es entonces cuando se necesitará de la consecución del estímulo adecuado para activar la motivación que nos permitirá emplear la energía para movernos.

La satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional o cognoscitivo, dada posteriormente al acto del consumo o uso de un bien o servicio, está influenciado significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

En este contexto, los directivos deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir

en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera descontento en el cliente final y hasta su posible pérdida para la empresa.

Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, se manifiestan satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y motivados. A pesar de que existen metodologías encaminadas en este sentido, se observan insuficiencias que limitan la mejora de la satisfacción laboral, con un sentido estratégico y sistémico en las organizaciones.

De ahí, la necesidad de que la Base de Aseguramiento Técnico Material (ATM) de la Unidad Empresarial de Base de Transporte Construcción y Abastecimientos (TCA) desarrolle un proceso de gestión que conscientemente dirigido, propicie la satisfacción laboral de los trabajadores y directivos que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El estudio diagnóstico realizado sobre el estado de la satisfacción laboral (anexos 1, 2, 3 y 4) en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la Unidad Empresarial de Base Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín, y la experiencia del investigador, permitió constatar las insuficiencias relacionadas con:

- Insuficientes espacios de retroalimentación capaz de mantener una comunicación empática que fluya armónicamente hacia intereses comunes de la organización.
- Insuficiente atención por parte de la dirección a las necesidades y expectativas de los trabajadores.
- Limitada implicación de los trabajadores en la toma de decisiones en la base de aseguramiento, técnico material.
- Insuficiente compromiso, implicación y motivación de los miembros de la organización ante el cumplimiento de los objetivos.
- Bajo nivel de productividad del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.

Es por ello que surge la necesidad de investigar el siguiente problema científico:
¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material en la UEB de Transporte Construcción y Abastecimiento?

El objeto de estudio se enmarca en el proceso de gestión del capital humano y como objetivo de la investigación la elaboración de una metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material en la UEB de Transporte Construcción y Abastecimiento.

El campo de acción se enmarca en: La satisfacción laboral.

Preguntas científicas:

1. ¿Qué fundamentos teóricos metodológicos se asocian al estudio de la satisfacción laboral?
2. ¿Cuál es el estado actual del comportamiento la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín?
3. ¿Qué elementos deben distinguir la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín?
4. ¿Cómo valorar los resultados de la aplicación de la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín?

Como tareas investigativas se proponen las siguientes:

1. Fundamentar la satisfacción laboral mediante el proceso de gestión del capital humano en las organizaciones empresariales.
2. Diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín.
3. Elaborar la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín.
4. Valorar la experiencia en la aplicación de la metodología.

Para aplicar estas tareas científicas, se empleó como método general de investigación el dialéctico materialista, a partir del cual se emplearon los métodos de investigación siguientes:

Como métodos de nivel teórico:

El histórico – lógico para determinar la evolución de las concepciones de la satisfacción laboral y sus particularidades en el contexto del sistema empresarial cubano.

El inductivo-deductivo: con el cual, se partió de las experiencias sobre la satisfacción laboral en las organizaciones y en particular en las entidades empresariales, para inducir vías y procedimientos empleados.

El análisis-síntesis: se empleó en el procesamiento e interpretación de la información obtenida, tanto teórica como empírica y para elaborar las conclusiones del trabajo.

Como métodos de nivel empírico:

Encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores para diagnosticar el estado de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín, profundizar en las causas que la provocan y valorar la factibilidad de la metodología.

Análisis de fuentes bibliográficas: permitieron establecer el marco teórico referencial.

Observación: permitió la recopilación de información, mediante la observación sistemática del actuar de los directivos, técnicos, especialistas obreros, para diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín.

Criterio de expertos: para valorar la pertinencia y relevancia del metodología y su concreción en la práctica.

De nivel estadístico – matemático:

Análisis porcentual: para interpretar los datos obtenidos en el proceso de investigación.

Para acometer la investigación se asumió como:

Población: directivos, especialistas, obreros, en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín

Muestra: Se empleó el muestreo aleatorio simple, asumiendo el 30% del volumen de la población.

Directivos: Población: 5 Muestra: 5 (intencional por ser una población pequeña)

Como Aporte de la Investigación: la propuesta de una metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín.

La novedad que se expresa en metodología, radica en reconocer a la satisfacción laboral como un dinamizador de los resultados de la entidad, desde una concepción que integre armónicamente el accionar en función de la implicación, motivación y compromiso de los directivos y trabajadores de la organización, como una manera de favorecer la toma de decisiones.

El cuerpo de la tesis está estructurado en la siguiente forma:

En el capítulo 1 se exponen el marco teórico referencial. Se describe el papel de la satisfacción laboral en la gestión del capital humano, su beneficio y el diagnóstico del estado actual a partir de las insuficiencias detectadas en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín.

En el capítulo 2 se presenta la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín, y las orientaciones precisas para su implementación en la práctica, así como la valoración de la pertinencia de propuesta a través del criterio de expertos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo de este capítulo como parte introductoria está dirigido a desarrollar un análisis de los principales aspectos que constituyen antecedentes de esta investigación referentes al capital humano y las acciones desarrolladas en función de incrementar la satisfacción laboral. Se parte del estudio de las principales concepciones relacionadas con la satisfacción laboral que permitan los elementos necesarios para facilitar el diseño y la aplicación de una metodología capaz de favorecer este proceso en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín

1.1 La gestión del capital humano en las organizaciones.

La gestión del capital humano en las empresas cada día ha cobrado una mayor importancia. La necesidad de aprovechar al máximo su potencial, se ha convertido en una necesidad en estos tiempos, por esta razón, Es necesario lograr en cada entidad un empleo de manera óptima del capital humano y para ello es ineludible la necesidad de sustituir y dejar atrás las formas tradicionales vigentes de gestión.

En el caso concreto de Cuba el capital humano representa un por ciento importante en el mantenimiento de las conquistas de la Revolución y el desarrollo de una economía basada en los servicios. La isla no cuenta con considerables recursos naturales, financieros o energéticos por lo que toda su riqueza está depositada en el valor realizado que cada día adquiere la educación y la cultura como medios claves de transmisión y creación de conocimiento.

Hoy más que nunca, el país requiere optimizar el capital humano formado por la Revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria siguiendo el principio socialista: de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo, piedra angular en la implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano así como de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La política de empleo y salario incluida en los lineamientos, plantea que es necesario el desarrollo de un proceso de reordenamiento laboral, bajo el principio de la idoneidad demostrada que contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas estimulando la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía. Por ello el crecimiento futuro del país debe basarse en el

desempeño de su capital humano, como ventaja creada por la Revolución, y eso significa ir hacia una economía del conocimiento.

Pero lograr esto exige nuevas concepciones, nuevos métodos, nueva organización del trabajo, nuevos hábitos, disciplina y condiciones en el funcionamiento de la economía cubana. Luchar por preservar al máximo la integridad del capital humano, su eficiencia y abogar por incrementarlo constantemente, es tarea prioritaria del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

El objetivo central del proceso de perfeccionamiento en la empresa estatal en Cuba, se orienta a incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarles las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

A partir del desarrollo alcanzado por el país y sus organizaciones empresariales, una nueva etapa viene a materializarse por el impulso a las mejoras en todas las áreas de gestión de la empresa cubana, a través de la actualización del Sistema de Dirección y Gestión Estatal con la promulgación del decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal como forma de alcanzar nuevos estándares de gestión en las organizaciones cubanas. Este reglamento consta de 18 sistemas y aparecen cuatro nuevos sistemas, entre ellos, el sistema de Gestión del Capital Humano.

La Norma Cubana Sistema de Gestión de Capital Humano-Requisitos, toma al Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (Morales, 2006). Este modelo se centra en las competencias laborales y usando a la idoneidad demostrada como un principio para su introducción gradual en el sistema empresarial cubano. Contiene como subsistemas: la selección e integración, la organización del trabajo, la seguridad y salud, la evaluación del desempeño, la estimulación moral y material, la comunicación institucional, la capacitación y desarrollo, y el autocontrol.

En tanto se establece en el nuevo sistema de gestión del capital humano que las empresas están en la obligación de aplicar este sistema de capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas, el que es considerado como:

“(…) el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.¹

Especial importancia adquiere en este modelo de gestión la participación plena de los trabajadores en la toma de decisiones y ello confiere un papel primordial a la forma creadora en que deben ser aplicados los procedimientos de gestión por los dirigentes, en función de desarrollar al máximo las capacidades y las motivaciones de los trabajadores.

En economía un recurso es un producto, servicio u otro activo utilizados en la producción de bienes y servicios, incluye natural, hídrico y humano, este último es toda capacidad, energía, talento, habilidad y conocimiento usada para la producción.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de capital humano con estas tareas es alinear el área o profesionales con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de capital humano está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del

¹Morales Cartaya, Alfredo (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana,p.74.

personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde esta función opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración del capital humano, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Modernamente se registran usos informales de la expresión capital humano, las que son diferentes de los términos más o menos técnicos introducidos por los economistas. En esos usos informal es la expresión se refiere simplemente a conjunto de personas cualificadas y no a un valor cuantificable asociado a dicho conjunto de personas.

El capital humano es un término usado para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

En tanto, se sustenta en una doble interpretación y fundamentación, la primera de carácter economicista en la que se pone de manifiesto que la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización (vía sistema educativo formal), vía trabajo (no formal) aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. La segunda de carácter asignacionista: la educación tiene fundamentalmente funciones de asignación. Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de selección personal a los empresarios. La educación tiene efectos no cognitivos, el que influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores.

La gestión del capital humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además

retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del capital humano son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan costosos para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

1.2 Los estudios de satisfacción laboral, su incidencia en el país.

De acuerdo con la síntesis realizada por Locke (1976), y citada por Peiró Silla (1991), permite identificar tres grandes direcciones históricas en el estudio de los factores que conducen a la satisfacción laboral, que se enriquece con el período de consolidación a partir de la década del 90.

La escuela física – económica, que pone énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga o salario, en las condiciones físicas de los trabajadores y en los factores ambientales como la iluminación, ventilación y el ruido. Sus principales representantes fueron Taylor (1911), con su idea de la organización científica del trabajo, así como la mayoría de los investigadores de los años veinte y treinta, que mostraron el beneficioso papel jugado por las pausas y la estructura de los horarios. El problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse; así como lo referido a las horas de trabajo y los descansos realizado por Vernon (1921) y Wyatt (1927)

El estudio de las relaciones humanas, 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. No obstante, los resultados alcanzados derivaron que la atención se centrara, fundamentalmente, sobre el papel que desempeñan las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento. Paralelamente, las interpretaciones de estos estudios pusieron de relieve el importante papel que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral. Entre los defensores de esta línea, se encuentran los investigadores de Hawthorne, destacándose Elton Mayo, así como psicólogos e investigadores sobre el liderazgo del estado de Michigan y Ohio. Es en esta etapa donde se comienza a estudiar con mayor profundidad la satisfacción laboral, y es en 1935, cuando aparece el primer estudio intensivo respecto al tema realizado por Hoppock. Este autor resalta la multiplicidad de factores que pueden repercutir sobre la satisfacción laboral de una determinada persona y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos.

La escuela del desarrollo que insiste en 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 esto implica de desarrollo personal. El trabajo desarrollado por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) supone el inicio de una nueva dirección en la cual se centraba la atención en las características satisfactorias del propio trabajo.

Esta nueva orientación sugería que la satisfacción en el trabajo vendría proporcionada por una suficiente autonomía y responsabilidad sobre el propio trabajo y una posibilidad real de realización personal en su desempeño. Con esto creció rápidamente el interés por aumentar la satisfacción, la moral y el rendimiento de los trabajadores a través de un enriquecimiento de los puestos de trabajo, este movimiento alcanzó amplia difusión entre los especialistas en la década de 1960.

Se comienza a trabajar en la definición de las variables, fundamentalmente asociadas a las características del puesto, resaltándose los aportes de Hackman y Oldham (1980) con el modelo de las características del trabajo. Se analiza la

satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (ausentismo, rotación, entre otros). Existe un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índices de satisfacción de los trabajadores, tanto desde el punto de vista directo como indirecto, para con estos contribuir a su medición en distintas organizaciones.

Además, se puede contextualizar la escuela contemporánea, considerando el avance de los estudios realizados a partir de los años 90, observándose un crecimiento exponencial de las investigaciones y de manera sostenida. Múltiples han sido las posiciones adoptadas por diversos autores, los cuales han permitido que se desarrollen los aspectos teóricos y prácticos en torno al tema durante esta etapa.

Las organizaciones que buscan lograr un desarrollo sistemático, se enfocan en el estudio de la satisfacción laboral, por el valor que tiene y por lo que esta representa para la misma. Por esta razón, se evidencia una consolidación en torno a la misma. El interés fundamental está enmarcado en determinar sus implicaciones para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima organizacional, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional, satisfacción del cliente y la calidad del servicio).

Se desarrollan métodos para el cálculo de la satisfacción laboral a partir de la modelación matemática y el empleo de la estadística para el procesamiento y análisis de los resultados. Se observa el tratamiento de la satisfacción laboral como variable de la gestión organizacional.

Por otra parte, en el caso de Cuba, el estudio y el tratamiento de la satisfacción laboral comienza en la década del 80, pues anteriormente en la literatura científica cubana, no son muchos los autores que manejan esta terminología. A partir de este momento un grupo de autores comienzan a abordar la importancia de satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Tal es el caso de Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981), los cuales relacionan aspectos esenciales como la protección del trabajador, la elevación del nivel científico, técnico y cultural de los trabajadores, la eficiencia en la prestación de los servicios, la organización del trabajo, que si bien lo enfatizan en su relación con la

productividad en el trabajo, también analizan el interés que puede esto repercutir en los trabajadores permitiendo una mejor participación en el proceso del trabajo, y además contribuir a satisfacer sus necesidades personales.

Otro aporte significativo lo realiza Orlov (1986) expone su concepto de salario en el socialismo: "(...) este representa la parte de la renta nacional expresada en dinero que se distribuye a los trabajadores de acuerdo con su aporte laboral a la producción social para la satisfacción de sus necesidades personales (...)". En este momento se destaca la importancia del salario en función de satisfacer las necesidades de los trabajadores, y existe un acercamiento al tema, pero acotado fundamentalmente al salario.

Por otra parte, García Sehwerert (1987), aborda cómo el salario desempeña un papel básico en cuanto a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre, así como toda una serie de necesidades de concordancia entre las demandas de un individuo y lo que la institución le da o permite, que si bien no incluye todo lo que esta pudiera ser, pero si brinda aportes significativos en esta rama del conocimiento. Luego de la década del 90, se comienzan a realizar estudios más centrados en la satisfacción laboral, analizando los factores y variables que pudieran tenerse en cuenta para su medición, destacándose las investigaciones desarrolladas por López Rodríguez (1991, 1993 y 1994), Álvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997) y Noda Hernández(1997).

1.3 La satisfacción laboral. Conceptos y elementos que lo caracterizan

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideren la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

La satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones, constituyendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar que la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional y que la misma puede ser

considerada como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de Instituciones Públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

Para Weinert (1985)² este interés se debe a las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Además aclara: "(...) en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de

²Weinert, Ansfried. (1985). "Manual de psicología de la organización": La conducta humana en las organizaciones, p. 297-298.

conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés”.³

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola a la satisfacción “(...) como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo”.⁴

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Además este autor considera que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son:

- La necesidad de un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen
- El respaldo de colegas que apoyen y se impliquen en la actividad
- La importancia del ajuste personalidad – puesto.

Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño de los trabajadores propicia la implicación, compromiso y una mayor productividad. En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora de la organización

³Ibídem

⁴Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). Administración, p.181.

Para Gibson y otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.”⁵

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción laboral, hay cinco de ellas que tienen características cruciales.

Siguiendo las indicaciones del mismo autor, destacamos:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz (1990) por su parte, define la satisfacción laboral como “(...) el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.⁶

Loitegui, (1990) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como motivo, actitud del empleado, moral laboral, satisfacción en el trabajo, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten.

⁵Gibson, J. (1996). Las organizaciones”, p.138.

⁶Muñoz, A. “Satisfacción e insatisfacción en el trabajo” (1990), p.76.

En tanto, Locke (1976) considera que "(...) es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de "satisfacción laboral general". Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de "satisfacción laboral por facetas".⁷

Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al salario que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo "compensatorio", de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

En tanto Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción laboral está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general.

Desde esta concepción, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es

⁷Locke, E.A. (1976). "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo", p.165-166.

una función de todas las facetas parciales de la satisfacción, lo que implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

La satisfacción incita a la realización de una actividad, a comprometerse con ella y a perseverar en su consecución, hasta lograr el objetivo propuesto. La motivación tiene que ver con la activación, la dirección y la pertenencia de la conducta. La valoración que hace cada persona de sí misma. Conocer las virtudes y los defectos, capitalizar los puntos fuertes y compensar y corregir los débiles, son elementos claves para alcanzar la voluntad para superar las dificultades, para ver a cada meta como un objetivo posible a conseguir. Se nutre de la seguridad de la propia competencia y actúa con un efecto multiplicador sobre las capacidades y estimula la acción.

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Quienes se sienten eficaces se recuperan más rápidamente de los fracasos, no se angustian cuando algo le sale mal; procuran hacer las cosas lo mejor que pueden y buscan el modo de mejorar. Es un elemento mágico que estimula otros sentimientos personales, sobre todo los que se refieren a la relaciones con los demás. Estas características personales son las que acabarán determinando los indicios personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,

- salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicosomáticas diversas, estrés,
- conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre
- insatisfacción y ausentismo, rotación y retrasos.

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc.

Según esta concepción bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

El enfoque planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó factores motivadores mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que Herzberg dio la denominación de factores higiénicos).

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Uno de los enfoques ineludibles es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal, en la que las necesidades básicas o instintoides se encuentran debajo y las superiores o racionales arriba.

Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se aboque a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha. Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se abocaría (acercaría) prioritariamente a éste, postergando la superior. Los niveles de necesidad identificados por Maslow son:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos: respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física.
2. Seguridad (o de estabilidad): Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.
3. Sociales (o de afiliación o aceptación): Necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes, y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia y los amigos, y por extensión, formal, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).
4. Estima: No nos basta con integrar un grupo o conjunto humano, sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, status, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. Aquí importa también el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.
5. Autorrealización: Dado que todos nacemos con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Como se ve, se trata de una tensión auto superadora permanente.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para

lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico- administrativa.

Porter y Lawler en Hodgetts y Altman (1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Desde la perspectiva de estos autores los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La concepción de la satisfacción laboral es muy extensa y dialéctica ha sido examinada desde el punto de vista de muchos autores. Y en ella han tenido influencia de manera importante las teorías de la motivación. A continuación en la tabla se reseña algunos de los principales autores consultados con sus enfoques y las características de los mismos.

Para que los recursos humanos estén satisfechos con su organización es necesario que ésta promueva la participación activa de todos los trabajadores en todos sus

aspectos. En ese sentido la autora coincide con Álvarez López en cuanto a que la satisfacción del individuo tendrá éxito si se toman en cuenta esos cinco elementos, es de vital importancia que el recurso humano tenga plena libertad para realizar sus actividades, que cuente con el apoyo de su grupo de trabajo y por ende de su directivo, que le sean reconocido sus esfuerzos; que se tenga claro cuáles son las funciones y responsabilidades del grupo de trabajo, además de contar con una planificación que permita ir evaluando los objetivos que estén en proceso de lograr las metas de la organización.

Crear las condiciones adecuadas por parte de la dirección en las organizaciones e influir en los empleados que la integran, implica un gran reto, pero solo así se podrá lograr que las personas se sensibilicen con la importancia de su trabajo, su papel en la organización y sean capaces de afrontar los desafíos que impone el medio en que se desenvuelven. En este sentido la autora considera que la satisfacción laboral se sustenta en cierta medida por lo que cada trabajador tiene estipulado como sus intereses y su compromiso con la organización.

Como síntesis de este análisis es posible plantear que mediante el estudio de la satisfacción laboral los directivos pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

1.3.1 La insatisfacción laboral en las organizaciones

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.

Se hace necesario resaltar que algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser

muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Robbins (1996) entiende que una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones.
- Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Muñoz (1990) define la insatisfacción laboral como: “El sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.⁸

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

⁸Muñoz, A. (1990) “Satisfacción e insatisfacción en el trabajo”, p. 84.

- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador, incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.
- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

1.4 Diagnóstico de estado actual de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimiento.

En este epígrafe se efectúa un estudio diagnóstico con el objetivo de constatar el estado actual de satisfacción laboral que evidenció la muestra del total de los trabajadores en la base de aseguramiento técnico material de la UEB Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín. Para ello se trazaron los siguientes indicadores:

- Estado de la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- Condiciones de trabajo en las área de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- Implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Sentido de pertenencia de directivos y trabajadores.
- Reconocimiento al esfuerzo y resultados individuales.
- Estimulación moral y material.
- Sistema de recompensas.

Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores: Es la capacidad que tienen los directivos de valorar una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otras etapas de intención y relación. Constituye un ejercicio donde la producción de datos es una constante, y la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, genera una organización que facilita los equilibrios y controla las contingencias en la mayoría de los casos.

Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa: se caracteriza por la divulgación, y formulación de un estilo informativo propio de la empresa o entidad capaz de mantener una satisfacción laboral empática que fluye armónicamente hacia intereses comunes. Permite que el aprendizaje y la satisfacción se desarrollen de forma participativa en grupos o equipos y así tiene en cuenta acciones como diseñar, implementar, apoyar y evaluar la interacción bajo objetivos comunes.

Condiciones de trabajo en las áreas de la entidad: La satisfacción laboral no tan solo consiste en las condiciones de trabajo; la personalidad también interviene. Las investigaciones revelan que los individuos que tienen autoevaluaciones esenciales positivas — quienes creen en su valía interna y capacidad básica— están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas. No solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes.

Implicación de los trabajadores en la toma de decisiones: Los individuos en las organizaciones toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los jefes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional. No obstante, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones. Lo anterior significa

que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Sentido de pertenencia de directivos y trabajadores: Se manifiesta en la formación de un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso de los trabajadores con la organización lo que permite establecer un clima laboral sano y hacer suyas las problemáticas de forma protagónica e integral, produciéndose así una intersección entre expectativas personales y organizacionales.

Reconocimiento al esfuerzo y resultados individuales: Se refiere al deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante. Este componente de motivación es lo que convierte la creatividad potencial en ideas creativas reales. Algunos elementos del ambiente que estimulan la creatividad incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva; las recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo; suficientes recursos financieros, materiales y de información; libertad para decidir cuál trabajo va a hacerse y cómo; un supervisor que se comunica con eficacia, confía en los demás y apoya al equipo de trabajo; e integrantes de grupos de trabajo que se dan apoyo y confianza mutuos.

Estimulación moral y material: La motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformado.

Sistema de recompensas: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros. Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El diagnóstico es un proceso que permite conocer la realidad de satisfacción laboral y poder concebir acciones de mejoras para transformarla en pos de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La valoración de las principales insuficiencias que presenta la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos (TCA) se realiza fundamentalmente sobre la base de:

- Los informes de las quejas, e inspecciones realizadas que evalúan la atención al hombre y la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- El diagnóstico aplicado para determinar el estado de satisfacción laboral interna en la en la Base de Aseguramiento Técnico Material en la actualidad.
- Las observaciones a la satisfacción laboral y el nivel de motivación y pertenencia de los trabajadores en el área.
- Naturaleza y funciones de la satisfacción laboral.
- Revisión del sistema de gestión del capital humano.
- Revisión de la estrategia aprobada en la entidad.

Para la realización del diagnóstico se trazaron además los indicadores para valorar la comunicación interna según las siguientes escalas desde el punto de vista cualitativo:

Indicadores para la escala de muy favorable (MF)

- Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores para generar una organización que facilita los equilibrios y controla las contingencias en la mayoría de los casos.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa o entidad capaz de mantener una satisfacción laboral que fluye armónicamente hacia intereses comunes.
- Un ambiente adecuado de trabajo no solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes.
- La manera en que los individuos toman decisiones en la Base de Aseguramiento Técnico Material y la calidad de sus elecciones finales está influidas en mucho por sus percepciones.

- Grado de implicación de los trabajadores con la Base y sentido de pertenencia evidenciado en la formación de un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso de los trabajadores con la organización lo que permite establecer un clima laboral sano.
- Las recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo que estimulan al esfuerzo y resultados individuales incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva.
- La estimulación moral y material dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional.
- El intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño.

Indicadores para la escala de favorable (F):

- Insuficiente retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores para generar una organización que facilita los equilibrios y controla las contingencias en la mayoría de los casos.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa o entidad capaz de mantener una satisfacción laboral que fluye armónicamente hacia intereses comunes.
- Un ambiente adecuado de trabajo no solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes.
- La manera en que los individuos toman decisiones en la Base de Aseguramiento Técnico Material y la calidad de sus elecciones finales está influidas en mucho por sus percepciones.
- Grado de implicación de los trabajadores con la Base y sentido de pertenencia evidenciado en la formación de un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso de los trabajadores con la organización lo que permite establecer un clima laboral sano.
- Las recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo que estimulan al esfuerzo y resultados individuales incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva.

- La estimulación moral y material dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional.
- El intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño.

Indicadores para la escala de medianamente favorable (MeF):

- Insuficiente retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores para generar una organización que facilita los equilibrios y controla las contingencias en la mayoría de los casos.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa o entidad capaz de mantener una satisfacción laboral que fluye armónicamente hacia intereses comunes.
- Un ambiente adecuado de trabajo no solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes.
- La manera en que los individuos toman decisiones en la Base de Aseguramiento Técnico Material y la calidad de sus elecciones finales está influidas en mucho por sus percepciones.
- Bajo grado de implicación de los trabajadores con la Base y sentido de pertenencia evidenciado en la formación de un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso de los trabajadores con la organización lo que permite establecer un clima laboral sano.
- Las recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo que estimulan al esfuerzo y resultados individuales incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva.
- La estimulación moral y material dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional.
- El intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño.

Indicadores para la escala de poco favorable (PF):

- Insuficiente retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores para generar una organización que facilita los equilibrios y controla las contingencias en la mayoría de los casos.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa o entidad capaz de mantener una satisfacción laboral que fluye armónicamente hacia intereses comunes.
- Un ambiente adecuado de trabajo no solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes.
- La manera en que los individuos toman decisiones en la Base de Aseguramiento Técnico Material y la calidad de sus elecciones finales está influidas en mucho por sus percepciones.
- Bajo grado de implicación de los trabajadores con la Base y sentido de pertenencia evidenciado en la formación de un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso de los trabajadores con la organización lo que permite establecer un clima laboral sano.
- Limitadas recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo que estimulan al esfuerzo y resultados individuales incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva.
- La estimulación moral y material dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional.
- El intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño.

Indicadores para la escala de desfavorable (D):

- Insuficiente retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores para generar una organización que facilita los equilibrios y controla las contingencias en la mayoría de los casos.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa o entidad capaz de mantener una satisfacción laboral que fluye armónicamente hacia intereses comunes.

- Un ambiente adecuado de trabajo no solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes.
- La manera en que los individuos toman decisiones de la Base de Aseguramiento Técnico Material y la calidad de sus elecciones finales está influidas en mucho por sus percepciones.
- Bajo grado de implicación de los trabajadores con la Base y sentido de pertenencia evidenciado en la formación de un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso de los trabajadores con la organización lo que permite establecer un clima laboral sano.
- Limitadas recompensas y el reconocimiento del trabajo creativo que estimulan al esfuerzo y resultados individuales incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y que las critica de manera justa y constructiva.
- Deficiente estimulación moral y material dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional.
- El intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño.

Para facilitar el desarrollo del diagnóstico de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material se estableció una revisión de la imagen que está proyectando los trabajadores a sus diferentes públicos.

Muestra: 100% de los Jefes de colectivos primarios de la Base de Aseguramiento Técnico Material y un 50% del resto de los trabajadores.

Se entrevistaron a 22 trabajadores **(anexo 1)**

Especialistas 8.

Dirigentes 5

Se encuestaron a 5 directivos y 35 trabajadores de la Base **(anexo 2)**

Se observaron los resultados de las diferentes perspectivas de la Satisfacción Laboral en la Base **(anexo 3)**

Se realizaron observaciones evaluando la satisfacción laboral en trabajadores de diferentes áreas de la Base de Aseguramiento **(anexo 4)**

Al triangular los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos utilizados se pudieron determinar las siguientes insuficiencias:

1. Insuficientes espacios de retroalimentación capaz de mantener una comunicación empática que fluya armónicamente hacia intereses comunes de la organización.
2. Insuficiente atención por parte de la dirección a las necesidades y expectativas de los trabajadores.
3. Insuficiente compromiso, implicación y motivación de los miembros de la organización ante el cumplimiento de los objetivos.
4. Bajo nivel de productividad del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.

Lo anteriormente expuesto tributa y complementa la necesidad e iniciativa de continuar los estudios de la investigación para el diseño de una metodología que permita mejorar la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimiento TCA de Holguín.

Conclusiones del Capítulo 1

En correspondencia con el estudio realizado en el presente capítulo, se llega a las siguientes conclusiones:

1. En la empresa cubana actual es esencial el tratamiento a la satisfacción laboral como herramienta de gestión del capital humano que repercute en el mantenimiento de la competitividad y elevar la productividad a partir del compromiso y motivación de los trabajadores y directivos en la consecución de los objetivos de la organización.
2. El diagnóstico realizado reveló que existen insuficiencias en la satisfacción laboral de la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos, lo cual limita el cumplimiento de los objetivos trazados dentro de la organización y una acertada toma de decisiones por parte de la máxima dirección de la entidad, imposibilitando la motivación, el compromiso y la participación de directivos y trabajadores en las decisiones de la organización.

CAPITULO II.METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA BASE DE ASEGURAMIENTO TÉCNICO MATERIAL DE LA UEB DE TRANSPORTE CONSTRUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO

En el capítulo se presenta una metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la base de aseguramiento técnico material de la UEB de Transporte Construcción y Abastecimiento lo cual constituye el aporte de la investigación, así como la valoración de la propuesta por el criterio de expertos.

2.1 Metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material.

Álvarez (1995) entiende por metodología a “la ciencia o parte de una ciencia que estudia la dirección de un proceso sobre la base de las leyes que rigen su comportamiento”.

De esta definición se considera que el término metodología es una estructuración metodológica planificada en etapas y acciones, dirigidas al desarrollo acertado de un determinado proceso.

El carácter integrador es la principal cualidad de esta metodología, porque, en primer lugar, favorece la integración del accionar de los diferentes actores de la organización en función de la mejora de la satisfacción laboral.

El carácter participativo se orienta a la implicación consciente de los sujetos en todo el decurso de las acciones de la metodología, que abarcan la selección y capacitación del personal que la llevará a la práctica y la ejecución del plan de acción que se concretan en sus etapas.

Es pertinente porque está en correspondencia con las necesidades educativas relacionadas con lo económico, obvias de la época actual de la realidad mundial, nacional y de la localidad, y en las orientaciones de la política educacional que las hace explícitas.

Las características anteriores, como aspiraciones a alcanzar, son el punto de partida para elaborar la metodología para la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores y directivos de la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimiento de la provincia de Holguín.

A partir de los elementos señalados se determina como objetivo de la metodología: Contribuir a la satisfacción laboral de los trabajadores y directivos de la Base de

Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimiento de la provincia De Holguín.

La metodología se estructura en tres etapas:

- Proyección de la satisfacción laboral
- Ejecución del programa de mejora de la satisfacción laboral
- Evaluación de la satisfacción laboral

Etapa 1. Proyección de la satisfacción laboral.

Acciones a realizar:

- Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material.

El diagnóstico de los trabajadores se orienta esencialmente hacia la determinación de los recursos con que cuentan, sus necesidades, potencialidades y limitaciones, de manera que permita profundizar en los elementos que obstaculizan o favorecen su desarrollo, y a los propios integrantes de la organización auto valorarse y trazar acciones para su crecimiento personal.

Todo esto requiere de tener en cuenta el nivel de desarrollo de los miembros de la organización, preparar a los directivos y trabajadores seleccionados para dirigir su correcta aplicación, seleccionar el momento y lugar adecuado y crear un clima favorable para propiciar la disposición de los sujetos.

Se utilizan a partir de los indicadores utilizados en el diagnóstico, los que se confeccionaron según criterios de especialistas y documentación técnica relacionada con el tema son determinantes para la satisfacción de los trabajadores.

•Caracterizar la organización.

La caracterización se orienta hacia la determinación de problemas e insuficiencias existentes en la entidad, además de las potencialidades para contribuir a desarrollar los procesos presentes en la organización en lo referido a su objeto social, la estructura, sus clientes, proveedores y principales suministros para el desarrollo de sus procesos. Además, de un análisis de la composición de la plantilla, la estrategia organizacional para valorar específicamente el proceso de gestión del capital humano y la concepción de la satisfacción laboral.

Para ello se procede a determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que están en el entorno y afectan el trabajo de

la institución. En el análisis de los factores se determina un conjunto de ventajas que se utilizan en el diseño de algunas acciones a realizar.

La información que se obtiene se interpreta y analiza para determinar los aspectos comunes y diversos, caracterizar el proceso, identificar las áreas de problemas y establecer los objetivos a que se aspiran en cada caso. Conforme a la lógica seguida en la planificación de las acciones reviste particular importancia obtener la aprobación de los sujetos para implicarse conscientemente en la producción de las transformaciones deseadas.

•**Comprometimiento**

Se pretende asegurar que durante todo el proceso de realización de la metodología esté presente el liderazgo, la participación o colaboración de la alta dirección mandos medios y diferentes líderes, especialistas del área de capital humano, dirección del sindicato y trabajadores, de manera que todos se vean involucrados de alguna medida con el proceso. La alta dirección debe liderar este proceso lo que determinará el nivel de compromiso de la dirección con la mejora de la satisfacción laboral.

•**Selección y capacitación del grupo de trabajo**

Se realiza la selección, análisis y aprobación, en el consejo de dirección, de los miembros y del jefe de grupo de mejora de la comunicación interna. El grupo debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, la dirección del sindicato, especialistas y trabajadores destacados.

El jefe del grupo de trabajo debe ser un miembro del consejo de dirección, para lo cual se designa y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Para el desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo, se propone lo siguiente: una vez seleccionado el especialista encargado de llevar a cabo la capacitación, se desarrollarán las acciones de capacitación.

Etapa 2. Ejecución del programa de mejora de la satisfacción laboral

En esta etapa se proponen acciones para ejecutar toda la proyección del tratamiento a la satisfacción laboral llevado a cabo durante la primera etapa. Para ello se realizarán las siguientes **acciones**:

•Formulación de las políticas de la organización para la satisfacción laboral de trabajadores y directivos

La evaluación de cada módulo permite valorar el estado del sistema, unido a la identificación de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, como barreras o fuerzas facilitadoras que contribuirán a la definición de las políticas.

Las políticas del sistema deben estar orientadas sobre los aspectos claves que se obtuvieron del diagnóstico y reflejar el vínculo con las competencias laborales. Se formularán de forma impersonal, clara y comprensible para todos los miembros de la organización, que sean lo suficientemente flexibles, estables, consistentes y generales.

Las políticas constituyen un conjunto de directivas y objetivos más generales concebidos para la satisfacción laboral, que deben ser aprobadas por la más alta dirección. La responsabilidad por una política y el compromiso para la misma, pertenecen al más alto nivel de gestión, ya que es evidente que la efectiva del sistema comienza en la dirección de la organización y que, a partir de ella, debe extenderse a cada una de sus partes. La política definida debe ser compatible con otras políticas dentro de la organización y se deben tomar las medidas necesarias para garantizar que estas se comprendan, apliquen y revisen en todos los niveles.

•Definir las áreas claves de trabajo

Como lo indica la palabra “claves”, éstas son categorías esenciales dentro de la organización donde se concentran los mayores esfuerzos para la mejora de la satisfacción laboral; ya que los logros que se producen a partir de ellas, son decisivos para lograr la misión con éxito.

•Elaborar el programa de mejora

Es esta acción una de las más importantes, pues es donde se diseñan las estrategias para dar solución de las desviaciones detectadas en el diagnóstico, lo cual a su vez la que da comienzo a un nuevo ciclo.

Teniendo los resultados del diagnóstico, el equipo de trabajo deberá reunirse, y a partir de lo cual deberán conformar las estrategias, las cuales deberán ser sometidas a consideración de la alta dirección, siendo aprobados por la misma. Se deben dar a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio.

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

Es necesario preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo cada acción acorde a los plazos establecidos, en dependencia del tipo de acción se crearán las condiciones, que garanticen los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto esté concluido implementarla.

Para la realización de estas acciones concretas se hace necesaria la selección y capacitación de los que las realizarán, así como la precisión en cuanto a metas. Este paso tiene un alto componente informativo, formativo y comprometedor que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

- **Sistematizar las acciones de mejora**

El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos. La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del programa de mejora y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

Etapas 3. Evaluación de la satisfacción laboral

Esta etapa en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y esta es la que mantendrá abierto el ciclo de mejora. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria. Para ello se realizarán las siguientes acciones:

- **Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral en el área una vez aplicado el plan de mejora.**

Este diagnóstico se realizará de manera cualitativa a partir de los indicadores sugeridos en el acápite 1.4 del capítulo 1. Se diagnosticará el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores y directivos en las categorías: Muy Favorable, Favorable, Medianamente Favorable, Poco Favorable y Desfavorable.

En esta evaluación que se realiza de manera sistemática a través de cada una de las acciones de mejora, se contextualizan los indicadores propuestos para cada escala evaluativa.

El grupo de trabajo debe tener en cuenta para esta evaluación, además de las acciones antes sugeridas las siguientes recomendaciones metodológicas:

- Comparar el estado de desarrollo alcanzado antes y después de aplicadas las acciones de mejora.
- Evaluar el estado de la satisfacción laboral que presentan los trabajadores y directivos a partir de la sistematización de las acciones de mejora.

A partir de las transformaciones que ocurren en la satisfacción laboral de los trabajadores, se procede al ajuste del proceso. Se precisa en qué dirección deben proponerse nuevas acciones, se valoran las propuestas que propician la reorientación del proceso y su continuo perfeccionamiento.

- **Determinar acciones de carácter administrativo, de superación e investigativas para el perfeccionamiento de las acciones de mejora.**

Como quiera que la evaluación sirve para determinar los criterios de veracidad y juicios de valor necesarios para la toma de decisiones hace posible concebir las acciones de ajuste llamadas a garantizar la consecución de los resultados deseados.

Conforme a la lógica de la investigación en la presentación de las acciones que conforman el cuerpo de la metodología se hizo hincapié en la secuencia lógica para su organización por etapas para facilitar la comprensión y favorecer eventuales intentos de aplicación; sin embargo, no se pierde de vista que en las condiciones contextualizadas cada acción implica la definición de sus participantes, plazo de ejecución y responsable, con lo que se evitan confusiones y digresiones que pongan en peligro potencial la consecución de los resultados deseados.

Es indiscutible que cuando los trabajadores y directivos se sientan protagonistas de la metodología, realizarán el rol de sujetos activos, transformadores y creadores, pues al analizar una práctica real vivida por ellos permitirá que las transformaciones

se puedan lograr con su propia actividad. Los resultados que se obtengan mediante la aplicación de la metodología servirán de análisis y reflexión constante para determinar si mediante su contenido se mejora la satisfacción laboral de los trabajadores.

Puede ser posible que una vez llevadas a la práctica las diferentes acciones de la metodología, algunos trabajadores o directivos no alcancen plenamente los resultados esperados, pero con la continuidad del trabajo pueden llegar a alcanzarse, y al finalizar otro período de evaluación, obtengan una mayor satisfacción laboral.

2.2 Aplicación de la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material.

Etapa 1. Proyección de la satisfacción laboral.

- **Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material.**

La aplicación del diagnóstico permite hacer más científica y eficiente la labor educativa, al analizar los factores que limitan o favorecen dicha metodología. Desde esta línea de trabajo, hay que conocer el clima interno y el estado de la satisfacción laboral, con la finalidad de tener una radiografía interna de la salud laboral y del estado de la Base de Aseguramiento Técnico Material.

El diagnóstico permite establecer planes de mejoramiento continuo y certificaciones de calidad que son mediciones basadas en los objetivos de la organización.

- Se realizaron las siguientes entrevistas
 - ✓ Especialistas y obreros
 - ✓ Dirigentes
- Se realizaron encuestas a:
 - ✓ Directivos
 - ✓ Especialistas y obreros
- Se observaron los resultados de las diferentes perspectivas de la satisfacción laboral en el área.
- Se realizaron observaciones evaluando la satisfacción laboral en trabajadores de diferentes áreas de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- Se revisaron documentos normativos, para determinar qué atención se le brinda a la satisfacción en esta etapa.

•Caracterizar la organización.

La entidad de Transporte, Construcción y Abastecimientos, por sus siglas TCA, fue creada por la Resolución 130 de fecha 23 de junio de 1997 del Ministro de la Industria Sidero mecánica, nombrando la empresa de la siguiente forma: Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento (TSA) debido a todos los servicios que prestaba y para lo cual fue concebida. Inicialmente fueron creadas cinco UEB, con una estructura similar a la actual. En el año 2006, por ajustes del Objeto Social, se decide modificar dicho nombre comercial por Empresa de Transporte, Construcción y Abastecimientos, por sus siglas (TCA), mediante la Resolución No.337, de fecha 20 de junio del 2006 del propio Ministro de la Industria Sidero mecánica.

En el año 2015, por el reordenamiento del país y en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica social, se fusionan varias entidades y se crea la Empresa Mecánica "Héroes del 26 de Julio", subordinada a la OSDE GESIME, perteneciente al ministerio de Industria, donde la TCA es nombrada Unidad Empresarial de Base de Transporte, Construcción y Abastecimientos. Se encuentra ubicada en la Carretera vía a San Germán Km 3 ½ al Sur de la Ciudad de Holguín. Implementado el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002, la entidad está orientada a la satisfacción de necesidades de transportación, reparación y mantenimiento constructivo, producción y montaje de carpintería de PVC, montaje de estantes, divisiones de panelería ligeras, falso techos, servicio de alimentación, hospedaje y recreación, así como la prestación de servicios de tratamiento de superficie, logrando total calidad y rapidez en las prestaciones.

Misión

La UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos: Garantiza amplia experiencia en servicios de transportación, construcción civil, fabricación de carpintería PVC y alimentación, apoyada en un capital humano caracterizado por su profesionalidad, ser eficiente e innovador, y estar orientado a la satisfacción de los clientes.

Visión

Somos reconocidos en el mercado nacional por la profesionalidad y calidad de nuestros servicios de transportación, construcción civil, fabricación de carpintería PVC y alimentación.

La TCA desde su creación cuenta con una estructura que le permite adaptarse rápidamente al entorno, aspecto este que se mejora continuamente con la implantación del perfeccionamiento empresarial. Está estructurada en una Dirección General, tres áreas de regulación y control, una de apoyo y cuatro áreas productivas. (Anexo 5)

La entidad aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial desde el año 2002 y cuenta con un personal calificado, su plantilla aprobada es de 295 trabajadores y la cubierta de 246, para un 83.39 %, posee un total de 246 trabajadores, de ellos 81 mujeres y 165 hombres, los que representan el 32.93 % y el 67.07 %, respectivamente. Según la clasificación de su plantilla, la misma cuenta con 211 trabajadores directos a la producción para un 85.8 % y 35 directos que representan el 14.2 % de la plantilla total. Por otra parte, la plantilla tiene 11 trabajadores menores de 26 años lo que representa un 4.5%, 31 trabajadores entre 25 y 36 para un 12.6 %, 56 trabajadores entre 36 y 45 años que representa el 22.8 %, 90 trabajadores entre 46 y 55 para un 36.6 % y 58 con más de 55 años para un 23.6 %

Características de la producción.

La UEB cuenta con 4 áreas productivas que tienen como misión el desarrollo de una amplia gama de servicios dentro de su estructura de venta.

•Comprometimiento

En el consejo de dirección se realizó un análisis de las razones por las cuales se deben implantar los mecanismos que permitan la mejora de la satisfacción laboral, sensibilizando a la dirección de la Base de ATM sobre el porqué y su importancia, para propiciar su compromiso así como conocer si la dirección reconoce la necesidad de fomentar una mejor satisfacción laboral, indagando en sus criterios a través de entrevistas y conversatorios. Se comprobó, además, su nivel de preparación en cuanto a las razones e importancia.

•Selección y aprobación del grupo de trabajo

Para realizar el análisis y tratamiento de la satisfacción laboral en la Base de ATM, se creó el grupo de trabajo encabezado por (directora de la Base, especialistas de grupo de compras, jefes de áreas con conocimiento del tema, sindicato, algunos trabajadores con poder de experto). Como paso inicial se escogieron los posibles expertos, para lo cual fueron seleccionados 30 trabajadores a los cuales se les

aplicó un cuestionario donde cada uno debería reflejar sus conocimientos acerca del tema (Anexo 6), luego se calculó con ayuda del Excel el coeficiente de competencia de los mismos. De los 30 trabajadores encuestados 18 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0.8 < K < 1$), 9 alcanzaron un nivel medio ($0.5 < K < 0.8$) y solo 3 alcanzaron un nivel bajo. Para la realización de la investigación fueron escogidos aquellos expertos cuyo coeficiente de competencia fue alto y medio.

Los expertos fueron seleccionados (Anexo 6) por poseer varios años de trabajo en la Base de Aseguramiento Técnico Material, por su experiencia y conocimiento del tema y por haber reunido hasta la fecha numerosos reconocimientos que acreditan su trabajo integral en aras de incrementar la producción y contribuir con ello al desarrollo económico y social del país.

Por otra parte, se realizó una capacitación dirigida al grupo de trabajo seleccionado y a cuadros del área objeto de estudio, donde se abordó fundamentalmente la importancia de la satisfacción laboral en la organización como una vía para maximizar los resultados que se traducen en una mayor distribución de la riqueza, y se desarrolló un intercambio de ideas y experiencias. Resultó muy satisfactorio para todos los presentes el llevarlos a ellos al análisis de los posibles errores en su funcionamiento y el darle a la investigación un pie de apoyo sobre las posibles estrategias a recomendar. Además se explicó la metodología a desarrollar y las herramientas que se utilizarían para la aplicación del mismo.

La preparación se encaminó a los aspectos siguientes: la gestión de los recursos humanos, la necesidad del cambio, la necesidad de la satisfacción de los trabajadores, el alcance y los beneficios, conceptos básicos más utilizados, objetivos, alcance y métodos para la aplicación del diagnóstico, herramientas a utilizar y su empleo.

Acciones:

- I. Desarrollo de un grupo de conferencias relacionadas con los siguientes temas:
 - **Tema 1:** Conocimientos básicos acerca de la satisfacción laboral y su relación con el desarrollo organizacional. (2 horas – clases)
 - **Tema 2:** La gestión del capital humano. Enfoques actuales de su gestión. (4 horas – clases)

- **Tema 3:** Métodos y técnicas para la recolección de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones. (4 horas – clases)
- **Tema 4:** La satisfacción laboral. Indicadores para su medición, métodos a emplear para la mejora de la satisfacción laboral. (4 horas – clases)

Vía de ejecución: Conferencias.

Participantes: Profesores de la universidad de Holguín y miembros del grupo de trabajo

Tiempo: 10 horas – clases.

Responsable: investigador.

Recursos: salón de reuniones de la UEB, video Bing y computadora.

Material docente (elaborado por profesores de la Uho y por el autor de la investigación para propiciar a los participantes una información generalizadora sobre estos contenidos)

Taller para intercambiar opiniones sobre el trabajo que se proyecta, su importancia y utilidad práctica en las condiciones de la organización, contextualizada al área objeto de estudios en la organización (6 horas)

Vía de ejecución: Taller.

Participantes: Profesores de la universidad, investigador y miembros del grupo de trabajo seleccionados.

Tiempo: 6 horas – clases.

Responsable: investigador.

Recursos: Salón de reuniones.

Como resultado podrá contarse con un grupo de trabajo que posea un nivel de información básico sobre la problemática y el conocimiento de las vías para continuar su perfeccionamiento.

Como elemento esencial de la acción se determinó el cronograma de trabajo con la participación del grupo de trabajo y los jefes del área, tomando como referencia la siguiente propuesta: nombre y apellidos de los miembros ejecutores de la metodología y cargo en la organización, tiempo de implantación, período de divulgación a todos los trabajadores, distribución de las tareas por los subgrupos, tareas a ejecutar por etapas, aseguramientos necesarios, período de realización de cada una, participante(s), ejecutores de cada tarea y jefe del subgrupo como

responsable designado para el cumplimiento de cada tarea y del procesamiento de la información, fecha del análisis del resultado final, elaboración de documentos y entrega de la información a la alta dirección. Técnica: Generación de ideas.

Etapa 2. Ejecución del programa de mejora de la satisfacción laboral

•Formulación de las políticas de la organización para la satisfacción laboral de trabajadores y directivos.

La política de satisfacción laboral en la UEB de Transporte Construcción y Abastecimiento se pone de manifiesto en el reglamento disciplinario interno el cual es elaborado por los factores del centro según decreto Ley. 273 y se aprueba oído el parecer del sindicato de la organización, en el cual se recogen los indicadores de vital importancia para la atención de los trabajadores los que se presentan a continuación:

- Realizar el pago del salario en las fechas 5 y 20 de cada mes.
- Fecha de pago de la estimulación en CUC antes los días 25 de cada mes.
- Entrega del aseo para puestos sucios en los primeros 10 días de cada mes.
- La transportación de obreros con 2 rutas ajustadas a las necesidades de los trabajadores.
- Prestación de servicio de alimentación en el comedor obrero y cafetería en los horarios 9:00 am la merienda y a partir de las 11:30 am hasta la 1:30 pm el almuerzo.
- Aprobación y análisis del presupuesto de ropa y calzado.
- Aprobación y análisis del presupuesto de alimentación.
- Realización de los cumpleaños colectivos los segundos viernes de cada mes.
- Realizar los chequeos de emulación al cierre de cada trimestre.
- Visita y atención a los enfermos.

Como parte de esta acción que se establece en la política de la organización con respecto a la satisfacción laboral se orienta a proponer un proceso que brinde la posibilidad a todos los miembros de la organización de hacer llegar sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas o metas y facilite el desarrollo de acciones para la mejora continua.

- Realizar levantamientos de los medios de protección requeridos en cada puesto de trabajo.

- Realizar solicitud al grupo de compra de la demanda de necesidades para tener cada puesto protegido.
- Aumentar la variedad de platos a ofertar en el servicio de alimentación a los trabajadores.
- Revisar las normas de consumo y el menú semanal por un dietista.
- Realizar convenios con el policlínico Pedro del Toro para una prestación de servicios médicos en la entidad al menos 2 veces al mes.
- Proponer en el presupuesto la inclusión de un acápite para la estimulación material.

Definir las áreas claves de trabajo

Identificación de las áreas claves de trabajo de la Base de Aseguramiento Técnico Material en la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos que intervienen dentro del proceso productivo.

Áreas de Trabajo Base ATM	Cant. Trab
Dirección	5
Almacenes	8
Comercial	10
Inversiones	3
Servicio Interno	22
Energía y Mantenimiento	17
Total	65

Plantilla Aprobada	70
Plantilla Cubierta	65

• Total de trabajadores

Femenino	12
Masculino	53
Total	65

• **Trabajadores por grupos de edades**

Menos de 25	5
46-55	35
26-35	15
Más de 55	3
36- 45	7

• **Trabajadores por categoría ocupacional y sexo**

Categoría	F	M
Obreros	0	10
Administrativos	2	2
Servicios	3	23
Cuadros	1	0
Técnicos	6	18

• **Elaborar el programa de mejora**

El análisis de los factores que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como el análisis de las causas que generan los problemas, el equipo de trabajo en varias sesiones conformó el programa de mejora seguir, con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten en la satisfacción de sus trabajadores.

Esta tuvo como hilo conductor la concreción en el programa de mejora,(Anexo 8) donde se manifestó la calidad lograda en la preparación, así como la realización de las adecuaciones necesarias acorde con las condiciones concretas en que se cumple la metodología y se orienta a la participación de los cuadros, dirigentes de las organizaciones de masas y trabajadores en una secuencia de acciones orientadas a la mejora de la satisfacción laboral que propicie su motivación y compromiso hacia la organización, asumiendo como premisa que insatisfacción de los trabajadores y directivos no genera modos de actuación positivos en ellos y se traduce en el incumplimiento de los objetivos de la organización.

Las acciones se presentan a continuación:

- Realizar cambios de materiales de oficina y (o) incrementar el número de mantenimientos planificados a los equipos de ventilación artificial y equipos de trabajo
- Evaluar el régimen de trabajo y descanso de cada trabajador reorganizándolo de manera tal que todos obtengan el descanso necesario para desempeñar sus tareas cómodamente.
- Realizar la planificación de la rotación por áreas para evitar el estancamiento y la recarga de trabajo de los trabajadores
- Los jefes del área deberán crear vías de retroalimentación de todos los servicios que se brindan. Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal de que conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo
- Socializar el boletín electrónico interno en el área para socializar los resultados de la organización.
- Diseñar el plan de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso a la organización.
- Promover el intercambio de nuevos trabajadores con jubilados destacados de la organización.
- Valorar la posibilidad de realizar cambios de materiales de oficina y (o) incrementar el número de mantenimientos planificados a los equipos de ventilación artificial y equipos de trabajo
- Valorar con los directivos como crear las vías para que estos puedan apoyar más a sus subordinados
- Valorar la flexibilidad de algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo
- Revisar y mejorar los métodos y mecanismos que recoge el sistema de la estimulación moral de la organización, y valorar su cumplimiento
- Perfeccionar las vías de estimulación moral a los trabajadores con resultados alcanzados
- Aplicar encuestas y entrevistas para la selección de los trabajadores que más aporten a los resultados de la organización

- Planificar actividades en función de jornadas o fechas significativas para la estimulación moral y material de los trabajadores destacados
- Valorar con la dirección el pago a los trabajadores por riesgos laborales
- Evaluar con la dirección la aprobación de presupuesto para el estímulo material a los trabajadores
- Controlar diariamente la calidad e higiene de los alimentos que se ofertan en la merienda
- Revisar las normas de consumo establecidas por cada trabajador y garantizar su oferta adecuadamente.
- Higienizar y embellecer las áreas, así como establecer un sistema de emulación entre las mismas
- Realizar un estudio en el sistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalué con profundidad los riesgos, los niveles de iluminación y ventilación existentes en las áreas, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre las causas.
- Evaluar la cantidad de medios de protección individual que se necesiten y gestionar con los proveedores la compra de los mismos
- Valorar la posibilidad de colocar lámparas donde faltan y dar mantenimiento a las que están en funcionamiento
- Ambientar los locales de trabajo a partir de las mismas iniciativas que surjan por parte de los trabajadores a partir de las obras de las construcciones existentes en la entidad, de igual forma con la decoración, la organización del inmueble y la organización de los colores de forma tal que contribuyan a los niveles de iluminación
- Promover actividades extra-laborales donde participe la familia de los trabajadores a fin de mejorar las relaciones interpersonales

El programa de mejora se presenta en el (anexo 8)

- Sistematizar las acciones de mejora

En esta acción se procede a aplicar el plan de mejora diseñado a partir del establecimiento de los procedimientos metodológicos para su implementación, en cuanto

a la organización del trabajo, estimulación moral y material, de conjunto con la salud y seguridad del trabajo.

Estas acciones se realizarán según la planificación del grupo de trabajo. No obstante, de no encontrarse un lugar en los programas, tales actividades pueden desarrollarse en el marco de los diferentes espacios que posibilita la organización. Pueden incluirse además nuevas temáticas o dividir estas en aspectos más sencillos o puntuales.

A dichas acciones se le debe dar un enfoque flexible, creativo y participativo, lo que propicia una constante modificación y adaptación a las nuevas condiciones, su flexibilidad se manifiesta en la posibilidad de ser enriquecidas.

ETAPA 3. Evaluación de la satisfacción laboral

•Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral en el área una vez aplicado el plan de mejora.

En esta acción se tiene en cuenta la retroalimentación que propicie mejorar el autocontrol y el perfeccionamiento del trabajo en futuras etapas y brinda la posibilidad de originar una evaluación integral al posibilitar evaluar la pertinencia de las acciones planificadas para la mejora de la satisfacción laboral; de ahí que constituyan una herramienta en sus manos para la organización y dirección del mismo.

Para evaluar se pueden utilizar los indicadores utilizados en el diagnóstico inicial utilizados en el epígrafe 1.4 los que se referencian a continuación:

- Estado de la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- Condiciones de trabajo en las área de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- Implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Sentido de pertenencia de directivos y trabajadores.
- Reconocimiento al esfuerzo y resultados individuales.
- Estimulación moral y material.
- Sistema de recompensas.

El resultado obtenido de la aplicación del plan de acción a la muestra seleccionada de 5 directivos y 25 obreros, se sometió desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, lo que se describe en la tabla 1.

Indicador de desarrollo	Antes de la aplicación del plan de mejora					Posterior a la aplicación del plan de mejora					Diferencia				
	MF	F	MeF	PF	D	MF	F	MeF	PF	D	MF	F	MeF	PF	D
1	6	14	10			18	12	0			+12	-2	-10		
2	0	11	19			8	14	8			+8	+3	-11		
3	4	10	16			11	22	7			+7	+12	-9		
4	6	15	9			13	15	2			+7	0	-7		
5	2	20	8			12	12	6			+10	-8	-2		
6	2	10	18			22	8	0			+20	-2	-18		
7	15	7	8			18	8	4			+3	+1	-4		
8	10	8	12			12	10	8			+2	+2	-4		

Tabla 1. Nivel de desarrollo alcanzado antes y después de aplicado el plan de acción

Resultados Cualitativos.

Los directivos y obreros elevaron el nivel de preparación en satisfacción laboral tanto teórico como en su manifestación práctica referente a la actualización sobre los elementos que lo integran, así como el nivel de compromiso de los integrantes de la organización que se manifiesta como la principal transformación.

- **Determinar acciones de carácter administrativo, de superación e investigativas para el perfeccionamiento de las acciones de mejora.**

Al ponerse en práctica la metodología, es muy importante detectar los fallos así como la documentación elaborada, para determinar los cambios que sean necesarios realizar en el sistema. También se deberá verificar la adecuación del sistema a las necesidades reales de la entidad, que estén en práctica los documentos elaborados y se garantice el mejoramiento continuo.

2.3 Valoración de la metodología por criterio de expertos

Para llevar a cabo esta parte se empleó el **criterio de expertos** a través del método Delphi, que consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones bien informadas. Para aplicar este método se empleó la metodología de Moráguez (2006).

En la consulta a expertos se procedió de la siguiente forma:

Primeramente se realizó la selección de los posibles expertos; para ello se tuvieron en cuenta los aspectos siguientes: posibilidades reales de participación y experiencia en el tema a consultar, dada por: sus años de trabajo, conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación y la experiencia práctica en la temática abordada (Anexo 9).

Se determinó el grado de competencia de los expertos seleccionados utilizando la expresión siguiente: $K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$; donde K_c es el coeficiente de conocimiento, K_a el coeficiente de argumentación.

El análisis matemático del coeficiente de competencia de los posibles expertos, permitió que se seleccionaran, de los 30 posibles expertos, 27 de ellos con un coeficiente de competencia alto y medio, con un valor promedio de 0.84 (se considera que si $K \geq 0,8$, entonces el nivel de competencia es alto; si $0,5 \leq K < 0,8$ se considera medio y por debajo de 0,5 bajo).

Se declara que a los tres expertos que obtuvieron la calificación de medio, se les determinó el promedio y este arrojó un valor de 0,75; los cuales coincidieron con el valor obtenido por los expertos con esta categoría. Es por ello que se decidió incluirlos en aquellos de competencia alta. La selección se apoyó además, en otros criterios complementarios explorados por el investigador, como por ejemplo: la experiencia en temáticas de la satisfacción laboral y en la aplicación de estrategias de satisfacción.

Todos los expertos seleccionados son graduados universitarios con experiencia en la investigación. De ellos, 28 (80%) están vinculados directamente con acciones de satisfacción laboral en especialidades afines en centros de la Educación Superior, y el 20 % son especialistas de entidades del territorio. La experiencia profesional de los expertos se encuentra en el rango entre los 17 y 25 años, lo que presupone un buen nivel de confiabilidad respecto a los criterios obtenidos acerca del objeto de estudio investigado.

Una vez seleccionados los expertos, se aplicó la encuesta, (Anexo 10) en la que se les pidió el criterio respecto a la metodología propuesta. Las categorías utilizadas para la evaluación de cada uno de las etapas fueron las siguientes: C₁: Indispensable (I), C₂: Muy Útil (MU), C₃: Útil (U), C₄: Poco Útil (PU) y C₅: No Útil (NU), en aras de lograr mayor objetividad en los criterios de los expertos u otro personal encuestado. Al convertir la escala ordinal en escala de intervalo (de cualitativo a cuantitativo), se aplicó el modelo matemático Torgerson, que es una variante del método Thurstone. Moráguez (2006)

Este modelo permite convertir los juicios ordinales emitidos por los expertos independientes acerca de los indicadores; es un instrumento que permite llevar las escalas ordinales a escalas de intervalo (números reales) y de esta forma, conocer los límites en valores reales en que se encuentra cada categoría.

En el (Anexo 11) se valora el nivel de pertinencia y relevancia de la metodología propuesta. Además se muestra el resultado del procesamiento estadístico por el modelo Torgerson, a través de Microsoft Excel, una vez efectuada la segunda vuelta. En las tablas del (Anexo 11), se representa la matriz de frecuencias acumuladas; así como los puntos de corte para cada categoría y elemento consultado.

De la consulta realizada, se pueden resumir en el procesamiento estadístico, **los resultados siguientes:**

Las fases de la metodología fueron valoradas por los 30 expertos consultados de **indispensable (I) y muy útil (MU)**, (obsérvese que los valores de N-Prom están por debajo del punto de corte), lo que demuestra el grado de pertinencia y relevancia para su aplicación.

Como regularidad, los expertos consideraron respecto a la metodología los aspectos siguientes:

- Se reconoce la propuesta como una vía sugerente y novedosa para favorecer la satisfacción laboral y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la que se fundamenta en la pertinencia de los canales de comunicación y la calidad de la información.
- Se incorporan indicadores que permiten medir la asertividad de la satisfacción laboral y contrastar los resultados de las acciones de mejora.

- Se pondera la motivación, el compromiso de los trabajadores y directivos con los resultados de la organización a partir de la participación de todos los implicados en la toma de decisiones a través de una satisfacción laboral acertada.

No obstante a los aspectos antes referidos, los expertos hicieron la siguiente recomendación:

- Abordar más la etapa número 2, que puede profundizar en elementos que distinguen las actividades como una vía de ganar en claridad con respecto a su alcance en la organización.

Del resultado obtenido se puede inferir que la metodología fue valorada de **indispensable (I) y muy útil(MU)** por los 30 expertos seleccionados, lo que demuestra el grado de pertinencia y relevancia para su aplicación.

A partir de este resultado, se procedió a realizar la introducción de la metodología en el contexto de los procesos de aseguramiento y apoyo de la producción en la Base de ATM de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos.

CONCLUSIONES CAPÍTULO 2

A partir de lo planteado en el presente capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte Construcción y Abastecimientos (TCA), ha sido concebida a partir de considerar las etapas y pasos que la conforman para que la dirección del área pueda aglutinar, motivar y comprometer a todos sus miembros para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
2. El proceso de valoración de la metodología mediante el criterio de expertos demostró el nivel de pertinencia, relevancia y posible factibilidad que esta pueda tener una vez aplicada en la práctica empresarial contextualizada.

CONCLUSIONES GENERALES

Culminado el proceso investigativo se arriba a las conclusiones siguientes:

1. En la empresa cubana actual es esencial el tratamiento a la satisfacción laboral como herramienta de gestión del capital humano que repercute en el mantenimiento de la competitividad y elevar la productividad a partir del compromiso y motivación de los trabajadores y directivos en la consecución de los objetivos de la organización.
2. El diagnóstico realizado reveló que existen insuficiencias en la satisfacción laboral de la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos, lo cual limita el cumplimiento de los objetivos trazados dentro de la organización y una acertada toma de decisiones por parte de la máxima dirección de la entidad, imposibilitando la motivación, el compromiso y la participación de directivos y trabajadores en las decisiones de la organización.
3. La metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte Construcción y Abastecimientos (TCA), ha sido concebida a partir de considerar las etapas y pasos que la conforman para que la dirección del área pueda aglutinar, motivar y comprometer a todos sus miembros para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. El proceso de valoración de la metodología mediante el criterio de expertos demostró el nivel de pertinencia, relevancia y posible factibilidad que esta pueda tener una vez aplicada en la práctica empresarial contextualizada.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la conclusión de la investigación, se recomienda:

1. Mantener la implementación de la metodología establecido para la mejora continua de la satisfacción laboral y de esta forma trabajar las variables adversas al buen desarrollo de la atención al hombre.
2. Crear una comisión para evaluar los resultados obtenidos de la metodología implementada para mejorar la satisfacción laboral.
3. Utilizar la memoria de la investigación como fuente de consulta y punto de partida a futuras investigaciones en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, L. "La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana" <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>
2. Álvarez López, L. "La satisfacción laboral en acercamiento a la concepción empleada". <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>
3. Álvarez López, L. "La medición y evaluación de la satisfacción laboral". <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>
4. Álvarez López, L. "Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana" (página 2) <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba2.shtml>
5. Álvarez López, L. "Algunas consideraciones finales y sobre la acción" <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba2.shtml>
6. Acosta, A. "Dirección Estratégica en Empresas y Organizaciones"
7. Abreu Rodgers, P. "Rediseño de la Estructura Organizativa de Dirección de la EIMA, Matanzas. (2007)
8. Benítez Miranda, M. y Miranda Dearribas, M. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. (1997)
9. Castro Ruz, F. "Discurso pronunciado en el acto por el 25 Aniversario de la creación del campismo en la inauguración del Campismo Los Cocos" en el litoral norte de La Habana. 2006
10. Cuestas Santos, A. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" (2007).
11. CarnotaLauzár, O. "Curso de Administración para dirigentes". Editorial Ciencias Sociales, La Habana. (1985)
12. CarnotaLauzár, O. "Sistema Automatizado de Dirección". Tomo I. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. (1987)
13. CarnotaLauzár, O. "Sistema Automatizado de Dirección". Tomo II. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. (1987)

14. CarnotaLauzár, O. "Teoría y práctica de la Dirección Socialista". La Habana. Editorial Pueblo y Educación. (1990)
15. Cepero López, I. "Diagnóstico motivacional en una empresa cubana: estudio preliminar". <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/diamotivacion.htm>
16. Cepero López, I. "El estudio de las motivaciones laborales en Cuba, perspectivas y desafíos" <http://www.monografias.com/trabajos23/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
17. Gispert, C. "Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa". Editorial Océano.
18. González Serra, D. "Teoría de la motivación y práctica profesional". Editorial Pueblo y Educación. 1995
19. González I. Curso de Dirección Estratégica. "El pensamiento estratégico del dirigente y la Planificación Estratégica"(2005)
20. Gutiérrez Núñez, C. "Curso de Planeación Estratégica para Empresas Cubanas". (2007)
21. Harold Kootz. "Administración". Edición 12. Editorial Félix Varela, 2008
22. Ibarra Martín, F. y coautores. "Metodología de la Investigación social". Editorial Félix Varela. La Habana. (2001)
23. JooHitchman, O. Curso GRH. "Actualización en Gestión de Recursos Humanos". (2005)
24. Martínez Rodríguez, M. (2006). Tesis de diploma. Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo y su relación con la calidad en el Hospital Militar Mario Muñoz Monroy. Cuba.
25. Menguzato, M. y Renaul. "Dirección Estratégica, Un Enfoque Innovador del Management". (1991)
26. Mintzberg, H. "Diseño de Organizaciones Eficientes". Editorial El Ateneo. (1991)
27. Ponjuán Dante, G "Principios y métodos para el mejoramiento organizacional". Editorial Félix Varela, La Habana. (2005)

28. Portuondo Vélez, Ángel L. "Dirección por objetivos y dirección estratégica". La Habana 1998
29. Parra Ferrié, C. Tesis Doctoral "Modelos y procedimientos para la gestión óptica de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano". (2006)
30. Pérez, R. "Curso de Recursos Humanos por Competencia". (2005)
31. Ramírez García, J. "Un acercamiento al vínculo entre calidad y satisfacción laboral". <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-de-calidad-en-pro-de-un-cambio-organizacional.htm>
32. Robbins, S. "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Félix Varela. La Habana (2007)
33. Robbins, S. "Fundamentos de comportamiento organizacional". Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
34. Rodríguez Forte, L. "Dirección Estratégica. Curso de Dirección por Valores". (2006)
35. Rodríguez Forte, L. Tesis en opción al título de máster. "Diseño e implementación de una metodología para la dirección estratégica en la Empresa de Servicios a trabajadores de Matanzas". (2007)
36. Rodríguez Forte, L. "El modelo económico chileno ¿Es un milagro según la CEPAL?"
37. Rodríguez Merlán, L. Tesis en opción al título de Máster "Metodología para el desarrollo del proceso de dirección estratégica en la Dirección Provincial de la Vivienda en Matanzas". (2007)
38. Reyes Cedeño, J. "Curso Introducción a la Dirección Integrada de Proyecto" (2009)
39. Schainin, D. "Manual de ingeniería y organización industrial" Edición fotorreproducida (1992)
40. Schein, E. "La Cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica" material impreso.
41. Stoner. Administración. Primera Parte. Quinta Edición. Editorial Félix Varela. La Habana (2007)

42. Stoner. Administración. Segunda Parte. Quinta Edición. Editorial Félix Varela.
La Habana (2007)
43. Stoner. Administración. Sexta Edición. Formato digital

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a dirigentes, especialistas y obreros

Estimado (a) compañero (a):

- 1-La presente entrevista tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral en la base de aseguramiento técnico material. La sinceridad con que responda a cada pregunta, constituirá un valioso aporte para este trabajo. Argumente su respuesta. Muy Favorable (MF) ___ Favorable (F) ___ Medianamente Favorable (MedF) ___ Poco Favorable (PF) ___ Desfavorable (D) ___

MUCHAS GRACIAS

1. ¿Se brinda por usted la mejor atención a los espacios de retroalimentación?
2. ¿En la organización brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo y cumplimiento de los objetivos trazados?
3. ¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar los niveles de productividad planificado y aprovechamiento de la jornada laboral?
4. ¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?
5. ¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización?
6. ¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?
7. ¿Estás satisfecho con la estimulación moral que recibe?
8. ¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?
9. ¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?

Resultado

1. De un total de 30 trabajadores entrevistados, 21 consideraron (MF) brindar atención a los espacios de retroalimentación, que representa el 70%; 5 consideraron (MeF) para un 16.6% y 4 manifestó (D) por no existir atención a la retroalimentación para un 13.4%.

2. De 30 trabajadores entrevistados, 18 consideran (D) teniendo en cuenta que no existen los suficientes espacios de retroalimentación, que representa el 60%, mientras que 6 consideran (PF) que representa un 20% y 6 lo consideran (F). De este resultado se infiere que aún es insuficiente la retroalimentación y participación de los trabajadores para alcanzar mayor satisfacción laboral.

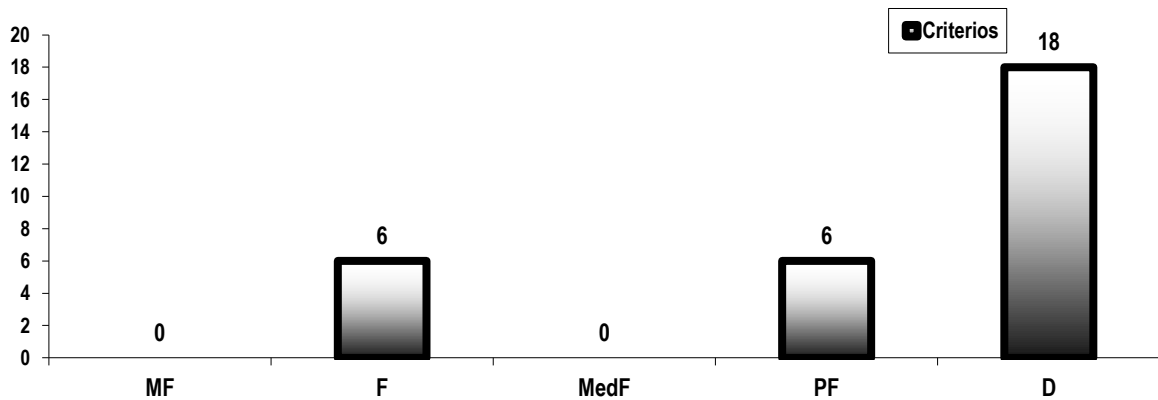


Figura 1. Estado de la satisfacción laboral en el criterio de retroalimentación en la base de aseguramiento técnico material. **(Criterios de los trabajadores).**

3. De un total de 30 trabajadores, 9 consideran (D) el nivel de productividad del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral, que representa un 30%, 11 trabajadores consideran (PF), que representa el 36,7%, mientras que 10 trabajadores consideran (MeF) que representa un 33,3%. De este análisis se demuestra un Bajo nivel de productividad del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.

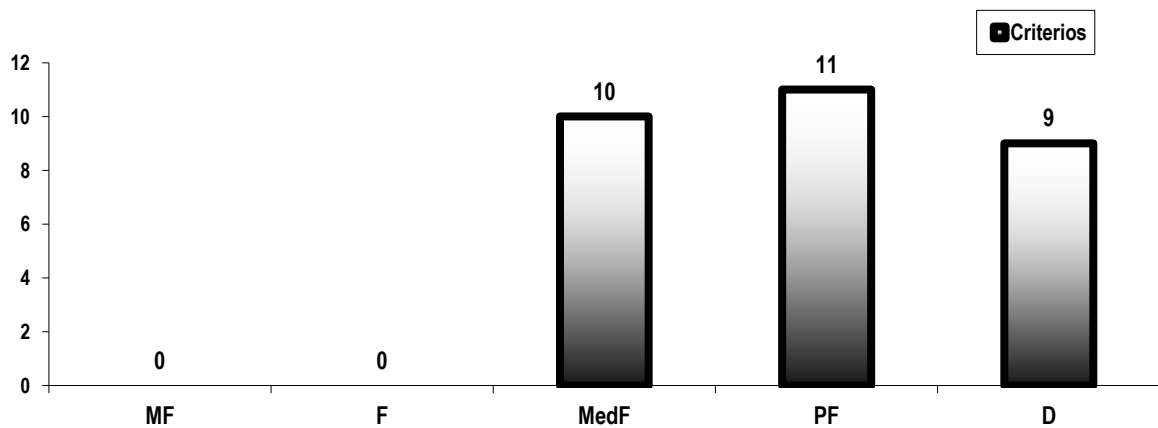


Figura 2. Muestra el Bajo nivel de productividad del trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral. **(Criterios de los trabajadores).**

4. De un total de 30 trabajadores, 17 consideran (D) su participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo, que representa un 56.67%, 4 trabajadores lo consideran (PF), que representa un 13.33%, mientras que 9 lo consideran como (MeF), que representa un 30%. De este análisis pudo determinar una limitada implicación de los trabajadores en la toma de decisiones en la base de aseguramiento, técnico material.

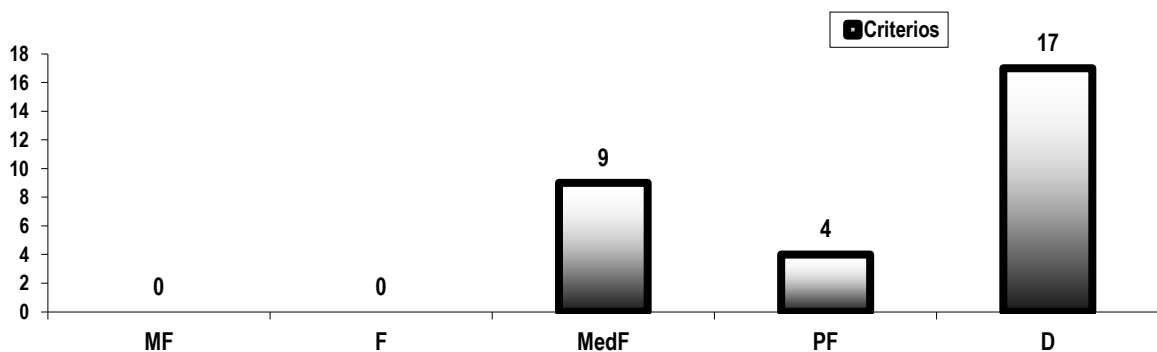


Figura 3 Muestra la limitada implicación de los trabajadores en la toma de decisiones en la base de aseguramiento, técnico material. **(Criterios de los trabajadores).**

5. De un total de 30 trabajadores, 20 consideran (D) la comunicación entre los distintos niveles de la organización que representa el 66.6%, 8 lo consideran como (PF) para un 26.6%, mientras 2 trabajadores lo consideran como (F), que representa un 6%. De este análisis se infiere insuficientes espacios de retroalimentación, compromiso, implicación y motivación de los miembros de la organización ante el cumplimiento de los objetivos.

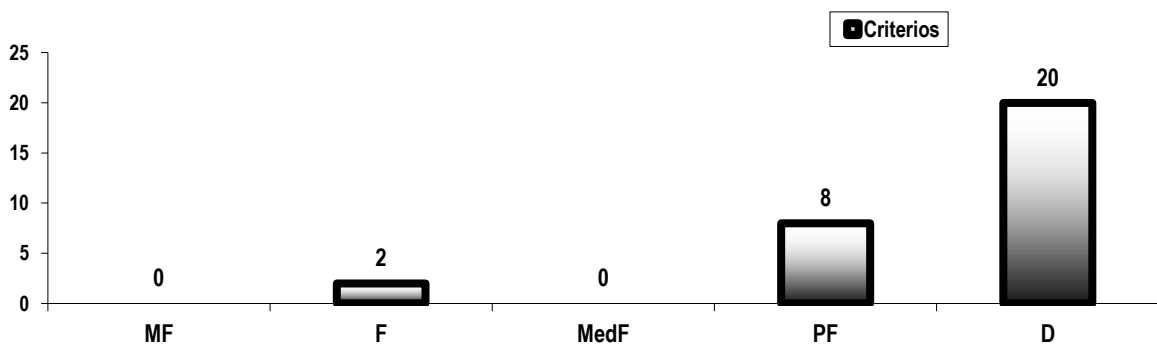


Figura 4. Muestra el insuficiente espacio de retroalimentación, compromiso, implicación y

motivación de los miembros de la organización ante el cumplimiento de los objetivos.**(Criterios de los trabajadores).**

6. De un total de 30 trabajadores, 23 consideran (D)el desempeño de los directivos de la organización que representa el 76.6%, 5 lo consideran como (PF) para un 16.66%, mientras 2 trabajadores lo consideran como (F), que representa un 6%. De este análisis se deduce insuficiente atención por parte de la dirección a las necesidades y expectativas de los trabajadores.
- 7.De un total de 30 trabajadores, 22 consideran (F) estar satisfecho con la estimulación moral que recibe que representa el 73.3%, 5 lo consideran como(PF) para un 16.66%, mientras 2 trabajadores lo consideran como (F), que representa un 10%.
- 8.De un total de 30 trabajadores, 18 consideran (MF) estar satisfecho con el resultado de su trabajo y los estímulos que recibe que representa el 60%, 10 lo consideran como (F) para un 33.3%, mientras 2 trabajadores lo consideran como (MeF), que representa un 6.7%.
- 9.De un total de 30 trabajadores, 15 consideran (MF) que el sistema de estimulación existente es justo que representa el 50%, 10 lo consideran como (F) para un 33.3%, mientras 5 trabajadores lo consideran como (MeF), que representa un 16.6%.

Anexo 2

Encuesta sobre comunicación interna a directivos.

Estimado (a) compañero(a): La UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos se encuentra involucrada de conjunto con la Universidad Oscar Lucero Moya en un importante estudio de la satisfacción laboral en busca de perfeccionar esta importante actividad y lograr el servicio de excelencia por el que todos trabajamos. Su colaboración es muy importante y de antemano le agradecemos. El siguiente cuestionario es para conocer las opiniones que tiene respecto a este tema. El mismo ayudará al avance de la organización y le beneficiará porque así conoceremos las inquietudes y problemas de los trabajadores de la Base de Aseguramiento Técnico Material, que no hemos podido detectar y Usted los vive. Garantizamos una absoluta confidencialidad y esperamos de Usted la mayor sinceridad posible. Muchas Gracias.

¿Cuáles indicadores considera usted que pueden ser los más útiles para mejorar la satisfacción laboral?

- 1 Relaciones con sus compañeros, cooperación.
- 2 Dominio del trabajo y creatividad.
- 3 Conocimiento de los objetivos.
- 4 Atención a los trabajadores y posibilidad de superación.
- 5 Mantener organización en la actividad.
- 6 Estimulación moral, salario y beneficios.
- 7 Agrado por la labor que realiza y seguridad. Especificar _____

Sus principales fuentes de retroalimentación son:

- 1 Especialistas
- 2 Máxima dirección de su Unidad
- 3 Sugerencias y opiniones de clientes externos
- 4 Sugerencias y opiniones de las organizaciones políticas y de masas
- 5 Sugerencias y opiniones de homólogos
- 6 Subordinados
- 7 Otras. Especificar _____

¿Qué calificación daría a la frecuencia con que se utilizan los indicadores de mejora de la satisfacción laboral?

Muy Favorable (MF) __, Favorable (F) __, Medianamente Favorable (MeF) __, Poco Favorable (PF) __, Desfavorable (D) __

¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que más utiliza?

- 1 Visitas de chequeo o supervisión a las unidades
- 2 Recorridos por las áreas

- 3 Chequeos de tareas y acuerdos
- 4 Intercambio personal con dirigentes y trabajadores subordinados
- 5 Contactos telefónicos
- 6 Emisión de correos electrónicos, indicaciones, cartas.
- 7 Otras. Especificar _____

¿Cómo calificaría la preocupación de los trabajadores porque se les brinde información relacionada con su trabajo?

Muy Favorable (MF) __, Favorable (F) __, Medianamente Favorable (MeF) __, Poco Favorable (PF) __, Desfavorable (D) __

¿Cómo calificaría la importancia que usted le concede a la satisfacción laboral en la Base ATM?

Muy Favorable (MF) __, Favorable (F) __, Medianamente Favorable (MeF) __, Poco Favorable (PF) __, Desfavorable (D) __

Resultado

1. De 5 dirigentes encuestados, 5 consideran que los aspectos más útiles para motivar al trabajador son: (1, 2, 3, 4, 6) lo que representa un 100 %.
2. De 5 dirigentes encuestados, 5 consideran que las principales fuentes de retroalimentación son: (2, 3, 4, 6) lo que representa un 100 %.
3. De 5 dirigentes encuestados, 4 califican de (PF) la frecuencia con que se utilizan los mecanismos de retroalimentación lo que representa un 80 % y 1 dirigente lo considera (D) que representa un 20%. En la figura siguiente se resume este resultado.
4. De 5 dirigentes encuestados, 5 opinaron que los mecanismos de retroalimentación más utilizados son: (2, 3, 4) lo que representa un 100%.
5. De 5 dirigentes encuestados, 3 califican el grado de preocupación de los trabajadores porque se le brinde la información necesaria de (D), lo que representa un 60%, mientras que 2 dirigentes la califican de (PF), que representa un 40%. Lo que manifiesta el estado del sentido de pertenencia de los trabajadores con la Base de ATM.
6. De 5 dirigentes encuestados, 5 la califican de (F) la importancia brindada a la satisfacción laboral en la base ATM, lo que representa un 100%.

Anexo 3

Encuesta sobre Satisfacción Laboral

Estimado (a) compañero(a): La Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos se encuentra involucrada de conjunto con la Universidad Oscar Lucero Moya en un importante estudio de la satisfacción laboral en busca de perfeccionar esta importante actividad y lograr el servicio de excelencia por el que todos trabajamos. Su colaboración es muy importante y de antemano le agradecemos. Sólo le solicitamos que marque con una cruz (X) la calificación que mejor se ajuste a la realidad apreciada por usted, para ello debe responder tres bloques de preguntas. El mismo ayudará al avance de la organización y le beneficiará porque así conoceremos las inquietudes y problemas de los trabajadores de la Base Aseguramiento Técnico Material, que no hemos podido detectar y usted los vive. Garantizamos una absoluta confidencialidad y esperamos de usted la mayor sinceridad posible. Muchas Gracias.

No	Situación	Desfavorable	Poco favorable	Medianamente favorable	Favorable	Muy Favorable
1.	Existe un ambiente de confianza en la organización para decir lo que piensa a sus superiores.	30	10	20	5	0
2.	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	0	5	5	6	80
3.	Cooperación y ayuda entre compañeros	0	0	29	16	30
4.	Relación del director general con los trabajadores	5	10	15	25	10
5.	Relación del jefe inmediato superior con los trabajadores	10	0	20	35	0
6.	Dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores	0	17	25	23	0
7.	Creatividad y solución de problemas.	0	20	38	5	2
8.	Conocimiento de los objetivos del área	0	13	31	15	6
9.	Atención a los planteamientos de los trabajadores	12	28	22	3	0
10.	servicios de alimentación	17	27	21	0	0
11.	Control de los recursos de su área	0	0	0	11	54
12.	Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados	0	26	25	9	5
13.	Relación a la estimulación moral					

	a los trabajadores	0	0	0	10	55
14.	Salario que recibe acorde con el trabajo que desempeña	0	0	19	37	9
15.	Beneficios sociales que reciben	0	0	5	10	50
16.	Disponibilidad de recursos	0	18	19	28	0
17.	Servicio de Transporte	20	0	35	10	0
18.	Relación al horario de trabajo	0	0	20	5	40
19.	Condiciones para investigar, publicar y participar en eventos	0	0	15	40	10
20.	Posibilidad de superación	0	0	25	10	30
21.	Posibilidad de ascenso	0	15	25	10	15
22.	Relación existente entre lo que aporta y recibe	0	20	20	5	20
23.	Agrado que siente con la labor que realiza	0	0	10	35	20
24.	Seguridad que siente de mantener su trabajo	0	0	20	5	40
25.	Nivel de satisfacción general	0	15	15	15	20

Resultado

En la encuesta se recogen los criterios emitidos por 65 trabajadores (5 dirigentes, 60 obreros y especialistas). Se evaluaron cada uno de los aspectos a partir del criterio de cada trabajador como: Muy favorable-(MF); Favorable-(F); Medianamente Favorable-(MeF); Poco Favorable-(PF); Desfavorable-(D). Como resultado de la encuesta aplicada, a partir del análisis realizado en cada uno de los indicadores se pudo comprobar una serie de insuficiencias que afectan la satisfacción laboral de la Base de ATM:

1. Insuficientes espacios de retroalimentación capaz de mantener una comunicación empática que fluya armónicamente hacia intereses comunes de la organización.
2. Insuficiente atención por parte de la dirección a las necesidades y expectativas de los trabajadores.
3. Limitada implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.

4. Insuficiente compromiso, implicación y motivación de los miembros de la organización ante el cumplimiento de los objetivos.
5. Bajo nivel de productividad del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.

Anexo 4

Guía para la observación

Objetivo: Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos. (65 trabajadores: dirigentes, especialistas y obreros)

Indicador No.	Se observa	Se observa en parte	No se observa
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Indicadores:

1. Estado de la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
2. Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
3. Condiciones de trabajo en las áreas de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
4. Implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.
5. Sentido de pertenencia de directivos y trabajadores.
6. Reconocimiento al esfuerzo y resultados individuales.
7. Estimulación moral y material.
8. Sistema de recompensas.

Orientaciones metodológicas para aplicar este instrumento.

En el **indicador 1**:

El observador marcará **se observa** cuando:

- Los trabajadores dominan los conocimientos suficientes y necesarios y participan en la dirección de la Base de Aseguramiento Técnico Material.
- Los trabajadores poseen las habilidades que permiten una mejor retroalimentación entre los miembros del área.

- Controla posibles contingencias que se resuelven dentro del área mediante la retroalimentación.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos uno de los requisitos sugeridos con anterioridad.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 2:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- Tiene caracterizados con claridad los espacios de retroalimentación existentes en la Base de ATM y el significado de éstos en el cumplimiento de los objetivos.
- Armoniza los espacios de retroalimentación hacia intereses comunes del área.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos uno estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 3:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- Existe un clima laboral sano exento de rumores.
- Existen medios de protección requerido en cada puesto.
- Conoce las condiciones de trabajo creadas.
 - La alimentación es sana y bien elaborada.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos dos de estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 4:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- Previene variables adversas que afectan la toma de decisiones de la organización a través del uso adecuado de la satisfacción laboral.
- Manifiesta implicación de los trabajadores en la toma de decisiones de la entidad.
- Transforma criterios, puntos de vista, y valoraciones.
- Difunde los objetivos del área a través de diversas maneras.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos dos de estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 5:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- Existe sentimiento de satisfacción e igualdad de los trabajadores de la organización.
- Evidencia protagonismo de los trabajadores en la Base de ATM.
- Planifica actividades que elevan el compromiso de los trabajadores con el área.
- Desarrolla actividades para la atención de sus trabajadores a partir de las necesidades y potencialidades que poseen para favorecer su satisfacción con el área.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos dos de estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 6:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- Estimula la participación de los trabajadores.
- Existe un sistema de pago por resultados.
- Planifica actividades que favorecen el sentido de identidad con el área.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos tres de estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 7:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- El sistema de estimulación es justo.
- Existe un presupuesto para la compra de regalos.
- Planifica la entrega de reconocimiento a los mejores trabajadores en los matutinos.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos dos de estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

En el **indicador 8:**

El observador marcará **se observa** cuando:

- Existe un salario devengado acorde con el trabajo.
- Se realizan actividades celebrando fechas festivas.
- Se realiza el cumpleaños colectivo.

El observador marcará **se observa en parte** cuando incumple con al menos dos de estos requisitos.

El observador marcará **No se observa** cuando no se cumpla con los requisitos sugeridos con anterioridad.

Resultado

En el indicador número 1 referido a los criterios sobre la retroalimentación y la participación de los trabajadores en la dirección, se observa que de un total de 65 trabajadores, solo 15 demostraron tener los conocimientos necesarios y las habilidades para mejorar la retroalimentación y participación en la dirección del área, que representa un 23%, mientras que en 50 trabajadores no se observa el indicador antes mencionado, que representa un 77%.

En el **indicador número 2** referido a la significación de los espacios de retroalimentación para mantener una satisfacción laboral hacia intereses comunes, **se observa** que solo 8 trabajadores de 65, demostraron tener bien caracterizados los espacios de retroalimentación existentes que representa un 12.3%, mientras que en 53 no **se observó en parte** o **no se observa** los elementos previstos en este indicador, que representa 81.5%.

El **indicador número 3** Referido a un ambiente adecuado de trabajo, **se observó** que de 65 trabajadores 55 demostraron adecuarse al entorno laboral, que representa un 84.6%, mientras que en solo 10 trabajadores **se observó en parte** o **nose**

observó adecuados a los elementos que se describen en el indicador analizado, que representa un 15.4%.

El **indicador número 4** se aborda el nivel de implicación de los trabajadores en la toma de decisiones. Se considera que aunque se desarrollan actividades para la atención de los trabajadores a partir de sus necesidades y potencialidades, es deficiente su sentido de satisfacción e igualdad. Aún son insuficientes las actividades planificadas para elevar el compromiso de los trabajadores en el área, manifestado en 62 trabajadores para un 95.38%, lo que atenta contra la implicación de los mismos en la toma de decisiones de la organización.

En el **indicador 5** se refiere al grado de pertenencia de directivos y trabajadores de la Base de Aseguramiento Técnico Material, a partir de la manera de fomentar la participación de los trabajadores. Se pudo constatar en 52 trabajadores que es deficiente el protagonismo de los obreros y especialistas en la toma de decisiones, para un 80%, lo que actúa negativamente para desarrollar sentido de pertenencia. Además, se evidenció un ascenso creciente de rumores en la organización en los últimos años desfavoreciendo el clima laboral y el compromiso colectivo de todos en general.

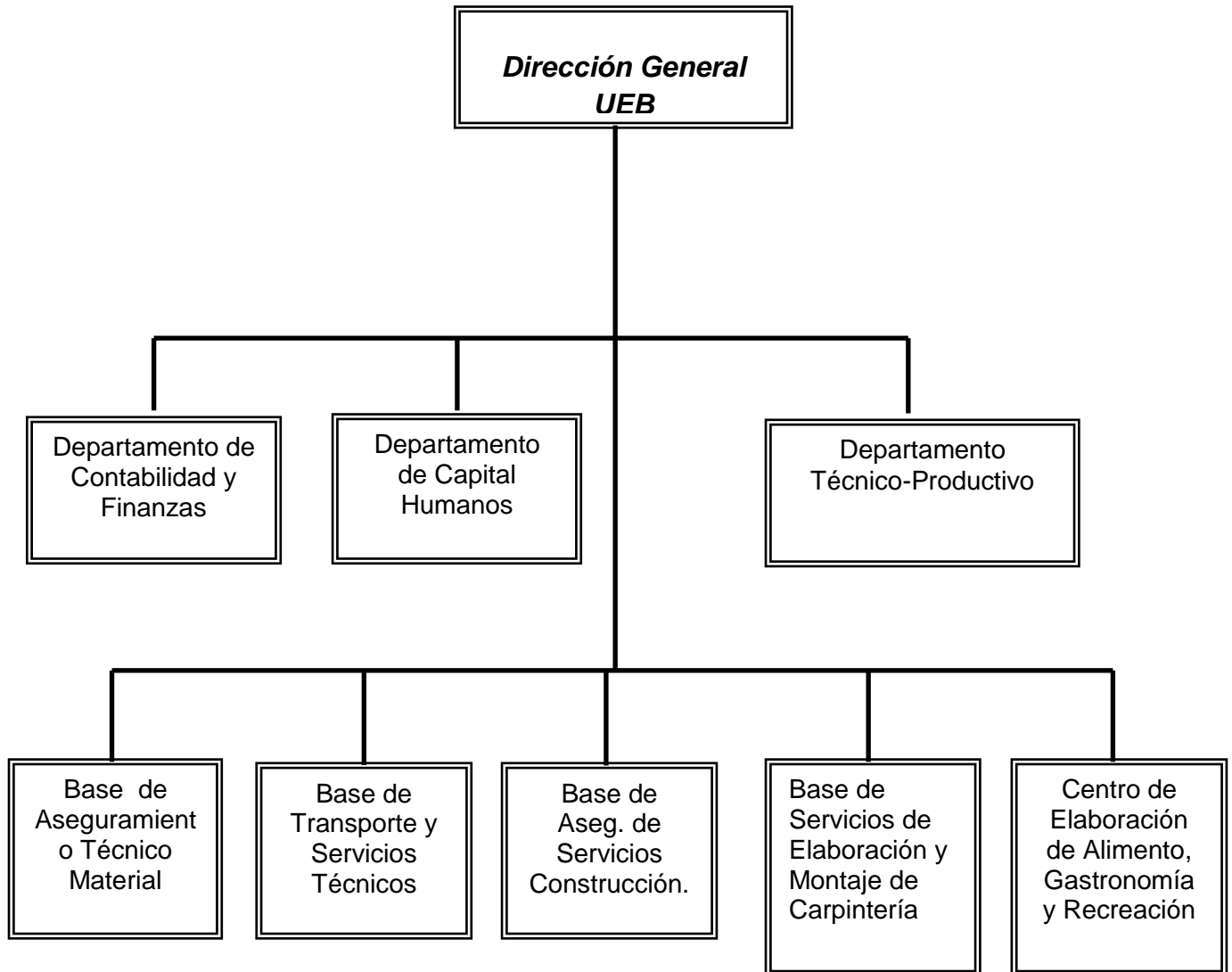
El **indicador número 6** se refiere al reconocimiento de esfuerzos y resultados individuales. Se pudo constatar en 50 trabajadores se sienten satisfechos con el reconocimiento de su trabajo y la forma de estimular los resultados individuales en el área, para un 77%, lo que actúa positivamente.

El **indicador número 7** se refiere los estímulos moral y material, a partir de la manera de fomentar la participación de los trabajadores en actividades eventuales no planificadas. Se pudo constatar en 61 trabajadores se sienten satisfechos con el sistema de estimulación aprobado, para un 93,8%, lo que genera motivación y resultados en el colectivo de trabajadores de la Base ATM.

El **indicador número 8** se refiere al sistema de recompensas en la Base de Aseguramiento Técnico Material. Se pudo constatar en 60 trabajadores se sienten realizados en las actividades celebrando fechas festivas y cumpleaños colectivos, para un 92,3%, lo que es un impacto positivamente para desarrollo del área.

Anexo 5

Estructura organizativa de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos.



Anexo 6

Cuestionario para medir el coeficiente de competencia de los expertos para seleccionar el grupo de trabajo.

Estimado(a) colega:

Usted ha sido seleccionado(a) como un posible experto acerca de la relevancia de la satisfacción laboral en la Base Aseguramiento Técnico Material, sobre la cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que atentan contra la misma en la Base de Aseguramiento Técnico Material y se formularán acciones de mejora que contribuyan a su incremento.

Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, nuestro estudio.

1. Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

2. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema:

Satisfacción Laboral. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios?

Observe que las casillas están divididas en: alto, medio y bajo.

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador.			

Su conocimiento del estado actual del problema en la Base de ATM.			
Estudios realizados sobre el tema			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			

Procesamiento de los expertos.

Experto #	G.C.I	Fuentes de argumentación				
		F1	F2	F3	F4	F5
1	8	2	1	2	2	1
2	10	2	2	1	1	2
3	9	3	3	3	2	3
4	1	3	3	3	3	3
5	8	2	2	1	3	3
6	7	2	1	2	3	3
7	6	2	2	2	3	3
8	8	1	1	2	2	2
9	1	1	1	2	2	2
10	6	1	2	2	2	2

Leyenda:

G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala 1, 2, 3,10

F1, F2,... FN: fuentes de argumentación

Valores: 1-alto, 2- medio, 3-bajo

Resultado del método de experto

Experto #	Kc.	Ka	K	Clasificación	F1	F2	F3	F4	F5
1	0.8	0.8	0.8	Competencia alta	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1
2	1.0	0.8	0.9	Competencia alta	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2
3	0.9	0.12	0.51	Competencia media	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
4	0.1	0.15	0.13	Competencia baja	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
5	0.8	0.8	0.8	Competencia alta	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
6	0.7	0.8	0.75	Competencia media	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2
7	0.6	0.14	0.37	Competencia baja	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
8	0.8	0.8	0.8	Competencia alta	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
9	0.1	0.11	0.11	Competencia baja	0.2	0.2	0.1	0.3	0.3
10	0.6	0.9	0.75	Competencia media	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2

Leyenda:

K: coeficiente de Competencia, se determina mediante la expresión

$$K = 0.5 (Ka + Kc)$$

Donde:

Ka: es el coeficiente de Argumentación

Kc: es el coeficiente de Conocimiento

Los niveles de competencia pueden clasificarse en tres categorías:

Alta: $0.8 \leq K < 1.0$ Media: $0.5 \leq K < 0.8$ Bajo: $K < 0.5$

Anexo 7

Segmentación de los Públicos Objetivos de la satisfacción laboral en la Base Aseguramiento Técnico Material.

Segmentación de los Públicos Internos

Para realizar la segmentación de los Públicos Internos se actualizarán los datos que se recogen en el prototipo de la tabla que aparece a continuación, resumiéndose a nivel de Base de Aseguramiento Técnico Material.

Área: _____

Área	Total de Trabajadores	Agrupación de los trabajadores por:												
		Sexo		Color de la Piel			Nivel Educativo			Categoría Ocupacional				
		F	M	B	N	M	S	MS	M	D	T	O	S	A

Adicionalmente la fuerza de trabajo contratada en la Base de Aseguramiento Técnico Material se segmentará por Grupos de edades, sexo y afiliación a organizaciones políticas siguiendo el formato del cuadro que a continuación se expone:

Área	Total de Trabajadores	Grupos de edades (UM: Años)	Sexo		Militancia	
			M	F	PCC	UJC

Anexo 8

Plan de acción

No	Acción	Ejecutor	Fecha de cumplimiento	Responsable	Observaciones
1	Evaluar el régimen de trabajo y descanso de cada trabajador reorganizándolo de manera tal que todos obtengan el descanso necesario para desempeñar sus tareas cómodamente	J' Capital Humano	23/03/15	Investigador Y Director UEB	
2	Realizar la planificación de la rotación por áreas para evitar el estancamiento y la recarga de trabajo de los trabajadores	J' Base ATM	10/08/15	Investigador y Director UEB	Actualizar periódicamente
3	Los jefes del área deberán crear vías de retroalimentación de todos los servicios que se brindan. Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal de que conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo	J' Base ATM	01/10/15	Investigador y Director UEB	Mantener de forma Mensual
4	Socializar el boletín electrónico interno en el área para socializar los resultados de la organización	J'Tecnico Productivo	13/11/15	Investigador Y Director UEB	
5	Diseñar el plan de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso a la organización	J' Recursos Humanos	05/01/15	J' Recursos Humanos Y Director UEB	
6	Promover el intercambio de nuevos trabajadores	J' Recursos Humanos	05/03/15	J' Recursos Humanos Y Director UEB	

	con jubilados destacados de la organización				
7	Valorar la posibilidad de realizar cambios de materiales de oficina y (o) incrementar el número de mantenimientos planificados a los equipos de ventilación artificial y equipos de trabajo	J' Mantenimiento	13/04/15 18/04/15	Investigador Y Director UEB	
8	Valorar con los directivos como crear las vías para que estos puedan apoyar más a sus subordinados	Investigador	11/07/15	Investigador Y Director UEB	
9	Valorar la flexibilidad de algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo	J' Recursos Humanos y Investigador	15/03/15	Investigador Y Director UEB	
10	Revisar y mejorar los métodos y mecanismos que recoge el sistema de la estimulación moral de la organización, y valorar su cumplimiento	J' Recursos Humanos	12/05/15	Investigador Y Director UEB	
11	Perfeccionar las vías de estimulación moral a los trabajadores con resultados alcanzados	J' Base ATM	25/03/15 25/06/15 25/09/15 25/12/15	Investigador y Director de UEB	Trimestral
12	Aplicar encuestas y entrevistas para la selección de los trabajadores que más aporten a los resultados de la organización	J' Recursos Humanos	12/06/15 12/12/15	Investigador Y Director UEB	Semestral
13	Planificar actividades en función de jornadas o	Secretario Sindicato	10/03/15 10/06/15	Investigador Y	Trimestral

	fechas significativas para la estimulación moral y material de los trabajadores destacados		10/09/15 10/12/15	Director UEB	
14	Valorar con la dirección el pago a los trabajadores por riesgos laborales	J' Recursos Humanos	04/06/15	Investigador y Director de UEB	
15	Evaluar con la dirección la aprobación de presupuesto para el estímulo material a los trabajadores	J'Económico	12/06/15	J'Económico y Director de UEB	Anual
16	Controlar diariamente la calidad e higiene de los alimentos que se ofertan en la merienda	J' Recursos Humanos	17/03/15 16/06/15 15/09/15	J' Recursos Humanos y Director de UEB	Diario
17	Revisar las normas de consumo establecidas por cada trabajador y garantizar su oferta adecuadamente.	J' Recursos Humanos	24/03/15 24/03/16	Investigador y Director de UEB	
18	Higienizar y embellecer las áreas, así como establecer un sistema de emulación entre las mismas	J' Base ATM	13/08/15	Investigador y Director de UEB	Utilizar los distintos espacios y canales de retroalimentación
19	Realizar un estudio en el sistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalué con profundidad los riesgos, los niveles de iluminación y ventilación existentes en las áreas, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre	J' Recursos Humanos	28/01/15	Investigador, Director de UEB	Se tiene en cuenta la planificación realizada para cada año.

	las causas.				
20	Evaluar la cantidad de medios de protección individual que se necesiten y gestionar con los proveedores la compra de los mismos	J' Recursos Humanos	23/01/15	Investigador, Director de UEB	
21	Valorar la posibilidad de colocar lámparas donde faltan y dar mantenimiento a las que están en funcionamiento	J' Mantenimiento	20/03/15	Investigador, Director de UEB	Semestral
22	Ambientar los locales de trabajo a partir de las mismas iniciativas que surjan por parte de los trabajadores a partir de las obras de las construcciones existentes en la entidad, de igual forma con la decoración, la organización del inmueble y la organización de los colores de forma tal que contribuyan a los niveles de iluminación	J' Mantenimiento	15/07/15	Investigador, Director de UEB	Semestral
23	Promover actividades extra-laborales donde participe la familia de los trabajadores a fin de mejorar las relaciones interpersonales	Secretario Sindicato	25/07/15 25/12/15	Secretario Sindicato y Director de UEB	Semestral

Anexo 9

Encuesta aplicada a los posibles expertos

Co.: _____

Usted ha sido seleccionado(a) como posible experto para ser consultado respecto al grado de relevancia de la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos y su aplicación práctica. Por esta razón responda las siguientes preguntas de forma objetiva y sincera. ¡Gracias!

Marque con una (X), el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema: La satisfacción laboral en las organizaciones (Considérese que en la escala que se ofrece el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación, que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre los indicadores establecidos para la satisfacción laboral. Para ello marque con una equis (X), según corresponde, en: A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de cada una de las fuentes				
	MF	F	MeF	PF	D
Análisis teóricos realizadas por usted					
Su experiencia obtenida.					
Trabajos de autores nacionales.					
Trabajos de autores extranjeros.					
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.					
Su intuición					

Anexo 10

Encuesta para la evaluación, por criterio de expertos, de la metodología.

Compañero (a): Usted ha sido seleccionado(a) como experto para emitir su criterio valorativo respecto al nivel de relevancia y pertinencia de la propuesta de la metodología para la mejora de la satisfacción laboral en la Base de Aseguramiento Técnico Material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos y su aplicación práctica. La sinceridad con que responda cada una de las preguntas del instrumento, constituirá un valioso aporte para la presente investigación. Muchas Gracias.

Lea y analice con detenimiento las fases de la metodología y marque con una X el nivel de pertinencia y relevancia que usted le confiere, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1: Indispensable (I). 2: Muy Útil (MU). 3: Útil (U). 4: Poco útil (PU). 5: No Útil (NU).

Fases de la metodología	1	2	3	4	5
Etapa 1. (E1)					
Etapa 2. (E2)					
Etapa 3. (E3)					
Etapa 4. (E4)					
Relación entre las etapas de la metodología (E5).					

¿Qué recomendaciones pudiera ofrecer para mejorar la metodología propuesta?

¿Considera necesario añadir fase o etapa? De ser así haga su propuesta.

Anexo 11

Grado de pertinencia de la metodología

Etapas de la metodología	I	MU	U	PU	NU	T	Prom	N-Prom.	Categoría
E1	21	5	4	0	0	30	2,43	-0,18	I
E2	14	14	1	1	0	30	2,05	0,19	MU
E3	15	8	7	0	0	30	2,18	0,16	I
E4	19	6	5	0	0	30	2,36	-0,12	I
E5	18	8	4	0	0	30	2.26	0.10	I
Puntos Cortes	0,17	0,96	2,67	3,50					N = 2,16

Leyenda: I: Indispensable MU: Muy Útil PU: Poco Útil NU: No Útil T: Total de expertos