

MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UEB SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES EMPRESA AGROFORESTAL MAYARÍ

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Lilianne Ivaliana Segura Freire.
Tutor: MsC. Carlos Núñez Cruz

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento”

Víctor Pauchet



DEDICATORIA

Sin lugar a duda, a mi familia, por haber inculcado en mí, con reglas y libertades, esa motivación constante para luchar por alcanzar mis anhelos. Con facilidades y tropiezos, pero al fin de cuentas, llegar a ser hoy, la persona que deseé.



AGRADECIMIENTOS

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocuparon mis padres por mi avance y desarrollo en esta larga carrera, es simplemente único y se refleja en los resultados. Por ello, en primer lugar, he de agradecer a mis amados Yisley y Orlando. Gracias a ellos por ser los principales promotores de mis sueños y su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años. De igual modo a mi querida abuela Susana y mi hermano Javier, por su ayuda y comprensión en esta meta.

Exaltar y agradecer la labor de todos mis compañeros, todos aquellos que estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de la realización y desarrollo de este logro. Mis compañeras más fieles y con las que espero seguir compartiendo alegrías y triunfos en nuestras vidas, lastimosamente a partir de hoy, más distantes.

A todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los años de Universidad, por los malos y buenos momentos juntos. A mis amigos, de cerca y de lejos, que aunque pocos, los necesarios para brindarme el amor y apoyo necesario.

Del mismo modo he de agradecer a mi asesor y tutor de tesis, MsC. Carlos Núñez por las sugerencias y aportes que han permitido orientar el trabajo de investigación, su esfuerzo, asesoramiento y valiosa supervisión para llevar a buen fin el presente trabajo de diploma.

A aquellos que con respeto y decencia contribuyeron a mi formación y realizaron aportes a esta

Muchas Gracias.



RESUMEN

Una adecuada estimulación genera un impacto positivo en múltiples factores organizacionales, contribuyendo a la eficiencia y eficacia, y aumentando la satisfacción en los trabajadores. Actualmente existe consenso respecto a que ambas son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general.

En la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal de Mayarí, existen síntomas que ponen de manifiesto la insatisfacción laboral por parte de los trabajadores. En aras de dar solución a estos problemas se aplicó el procedimiento de Álvarez Santos (2015) y se adaptó a las necesidades y condiciones de la empresa para la mejora de la satisfacción laboral, además se aplicaron diversos métodos teóricos y empíricos para dar cumplimiento al objetivo propuesto. Entre los *software* utilizados se encuentran *Statistics Programfor Social Sciences* (SPSS) versión 21.0 y *Statistics* versión 7.0. Se efectuó la medición y análisis de la satisfacción laboral en el año 2022, y en función de las deficiencias detectadas se confeccionó un programa de mejora para elevar la satisfacción laboral en dicha entidad.



ABSTRACT

Adequate motivation generates a positive impact on multiple organizational factors, contributing to efficiency and effectiveness, and increasing worker satisfaction. Currently there is a consensus about that both are fundamental variables within the management of organizations, however, it is not clear what are the specific effects that these variables have on job performance in general.

In the Base Business Unit Integral Technical Services of the Mayari Agroforestry Company, there are symptoms that show job dissatisfaction on the part of the workers. In order to solve these problems, the procedure of Álvarez Santos (2015) and it was adapted to the needs and conditions of the company to improve job satisfaction, in addition various theoretical and empirical methods were applied to fulfill the proposed objective. Among the software used are Statistics Program for Social Sciences (SPSS) version 21.0 and Statistics version 7.0. The measurement of job satisfaction analysis was carried out in 2022 and based on the deficiencies detected, an improvement program was drawn up to raise job satisfaction in said entity.



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.1. Estimulación hacia el trabajo. Conceptos, factores y teorías | 7 |
| 1.2. La satisfacción laboral | 10 |
| 1.2.1. Evolución de la Satisfacción Laboral | 11 |
| 1.2.2. Concepto de la Satisfacción Laboral | 13 |
| 1.3. Procedimiento para elevar la satisfacción laboral | 15 |
| 1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Industriales de la Empresa Agroforestal de Mayarí | 20 |
| CAPITULO 2. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UEB SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES DE LA EMPRESA AGROFORESTAL DE MAYARÍ | 22 |
| 2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal de Mayarí | 22 |
| 2.2 Resultados del proceso de mejora de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal de Mayarí | 30 |
| 2.3 Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales | 55 |
| CONCLUSIONES | 57 |
| RECOMENDACIONES | 58 |
| BIBLIOGRAFÍA | 59 |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

Al hablar de capital humano es indispensable mencionar el bienestar, concebido como el nivel alcanzado de la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de la sociedad, que se expresan en los niveles de educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo urbano y medio ambiente. El bienestar, en términos económicos se puede definir en función del incremento del producto, el aumento de la participación del gasto social respecto al total de ingresos, mejora en la distribución del ingreso, aumento del empleo y fortalecimiento en la balanza de pagos; en el ámbito social se mediría por el incremento en los niveles de salud, educación, vivienda, alimentación y erradicación de la pobreza extrema, entre otros. El bienestar individual consiste en que la persona se encuentre bien en los diversos niveles: físicos, ambientales, sociales, psicológicos y espirituales, por la cual se dice que el bienestar social e individual se encuentran estrechamente relacionados. Algo que impacta directamente en el bienestar individual es la calidad de vida laboral, entendida como la condición de vida favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para las personas Newstrom (2007).

La estimulación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, son una parte esencial del capital humano para el buen funcionamiento de una organización. El capital humano de una persona se calcula como el valor actual de todos los beneficios futuros que espera obtener esa persona con su trabajo. Por lo que la motivación es una de las vías fundamentales para alcanzar los beneficios deseados. Esta surge cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que desea satisfacer o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad exista objetivamente, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura. Así la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo de satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social, él o los incentivos que lo colmarán.

Hoy en día las organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño, ocasionados en gran medida por problemas internos en los individuos que forman parte de estas organizaciones, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador. Una de las tareas importantes de toda organización debería ser el análisis, desarrollo y el fomento de dicha

satisfacción debido a la importancia de este en el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. A pesar de ello, es muy reducido el número de las empresas que le dan un espacio y le asignan recursos, tanto monetarios como de tiempo, a este aspecto tan fundamental dentro de las relaciones laborales de la organización.

Desde los inicios del estudio de la Satisfacción Laboral (SL) y hasta la actualidad, en la literatura sobre administración y, en particular, sobre Gestión del Capital Humano (GCH)¹, a la satisfacción laboral se le ha atendido predominantemente como indica cada resultado y no como un indicador de gestión (Chiavenato, 2011; Dessler, 2015). En el mundo se ha venido trabajando el tema con mayor intensidad a partir de la década del 30, pues anteriormente solo se habían dado pequeños pasos en el estudio de la satisfacción laboral. En el caso de Cuba, es a partir de la década del 80 donde comienzan a aparecer un mayor número de investigaciones en este sentido², observándose un avance gradual con respecto al tema. Se logra, por parte de las organizaciones, la valoración del personal, como una fuente fundamental para el logro de resultados, es por esta razón que los objetivos de la GCH deben estar encaminados en dos direcciones fundamentales, la dirigida a lograr los objetivos de la organización, agregar valor y hacerlas competitivas, y, por otra parte, la humana para mejorar a las personas y lograr su satisfacción.

En estos momentos, Cuba se encuentra en un período de actualización de su modelo económico, político y social, donde se plantea la necesidad de elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores en aras de contribuir al desarrollo del país, contando con el respaldo de los lineamientos³ aprobados en el proyecto final de la política económica y social del Partido y la Revolución (2021-2026) en el VIII Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), principalmente el 11, 12, 108, 109, 119, 191 y 196 referentes a la participación de los colectivos laborales, el papel del trabajo, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, promover una política integral que estimule

¹ A los efectos prácticos de la investigación se considera de igual forma tanto la GCH como la GRH, que no son más que la gestión de las personas que trabajan. En el caso de Cuba se utiliza la acepción de gestión de capital humano, y la de SGICH para referirse al sistema de gestión integrada de capital humano.

² Fuentes (González Rodríguez, 1984; Orlov, 1986; Moreno Rodríguez, 1986; Cuesta Santos, 1990; López Rodríguez, 1994, Álvarez López, 1993, 1996, 1997, 2001, 2008; Noda Hernández, 2004).

³ Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2021-2026) aprobados en el VIII Congreso del PCC.

la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral, perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores, conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad, así como el desarrollo de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos directivos, sin importar, raza, etnia o sexo. En función de lo cual debe estar encaminado el trabajo de las organizaciones.

La industria agroforestal en Cuba no está ajena a las transformaciones ocurridas en el modelo económico cubano, en busca de lograr una elevada satisfacción laboral de sus trabajadores. Entre los elementos que la distinguen está mantener la tradición que se ha transmitido entre generaciones y que ha ubicado a la madera, y principalmente el café, como uno de los productos tradicionales exportables de la Isla, junto al ron, tabaco y la caña de azúcar. En la Empresa Agroforestal de Mayarí, se encuentran definidas sus principales proyecciones, entre las cuales se aprecia el incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores, así como la mejora de su actuación y conducta con una motivación creciente. En consecuencia con ello, se aplica un proceder para la medición de la satisfacción laboral en todas las áreas que integran la Unidad Empresarial de Base (UEB) Servicios Técnicos Integrales, con el objetivo de conocer el estado actual de la misma. Sin embargo a pesar de considerar un salto cualitativo con la inclusión del indicador de SL en el proceso de GCH, así como la existencia y valor práctico del instrumento, el mismo carece de basamento científico teórico metodológico siendo limitado su alcance.

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

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

7. Insuficiencia de las condiciones técnico - organizativas y trabajo en equipo y cooperación.
8. Las condiciones laborales no son las más favorables, ya que existe falta de utensilios que impide una mejor realización del trabajo, provocando descontento al exigirse una máxima calidad de la producción.
9. Los estímulos morales y materiales percibidos por los trabajadores son insuficientes en correspondencia con las labores desempeñadas.

En la entidad estudiada, los directores reconocen la importancia de trabajar por mejorar los niveles de satisfacción de sus trabajadores por la incidencia que tiene en el desarrollo de los procesos y servicios de la organización. Ante esta situación y una vez determinados los factores que están incidiendo negativamente en este sentido, el análisis de la información recopilada caracteriza a la **situación problemática** relacionada con el interés de investigar sobre el tema, pues representa una necesidad en la actualidad y deriva como **problema profesional** a resolver ¿cómo contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal de Mayarí?

El **objeto de estudio** lo constituye la estimulación hacia el trabajo en la UEB Servicios Técnicos Integrales, establecido como **objetivo general**: aplicar un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal Mayarí.

Para el cumplimiento del objetivo general de la investigación, se proponen como **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir del estudio de la satisfacción laboral como resultado de la estimulación, así como su necesidad de mejora en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal Mayarí.
2. Seleccionar un procedimiento para detectar las principales deficiencias en relación con la satisfacción laboral, así como la posibilidad de mejora.
3. Implementar un programa de mejora de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal Mayarí.

El **campo de acción** lo constituye la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal Mayarí. Para dar respuesta al problema se formuló la siguiente **idea a defender**: la aplicación de un procedimiento que permita intervenir las dimensiones de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal Mayarí contribuye a evaluar su comportamiento, identificar los factores que impiden el logro de resultados superiores y su progresivo mejoramiento. Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron varios métodos, entre estos **métodos teóricos** como:

- Histórico – Lógico: para analizar la evolución del capital humano en cuanto a la satisfacción laboral en el transcurso de los últimos años, así como las leyes que intervienen y la situación actual de la misma
- Análisis – Síntesis: para el procedimiento de información obtenida de la literatura consultada
- Inductivo – Deductivo: para diagnosticar las condiciones existentes en la empresa
- Sistémico – Estructural: para la definición del objeto de investigación, pasando por la aplicación del procedimiento seleccionado hasta elaboración de las estrategias propuestas.

Se emplearon **métodos empíricos** para el diagnóstico de la satisfacción laboral y la aplicación del procedimiento, auxiliándose de encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos, trabajo en grupo utilizando tormenta de ideas y dinámica de grupo, así como la utilización del *software Statistics Program for Social Sciences* (SPSS) versión 21.0, *Statistics* versión 7.0 y herramientas del paquete de *Microsoft Office* para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

La investigación está estructurada para su presentación en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos. En el primer capítulo se aborda el marco teórico - práctico - referencial que constituye la base de la investigación, en el segundo se expone la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal Mayarí y los posibles impactos económicos, sociales y ambientales que puede contribuir la investigación en la organización.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Como punto de inicio, se cuenta con investigaciones anteriormente realizadas, referentes al tema objeto de estudio, se estructuró al marco teórico-práctico referencial de la investigación, donde se precisa del análisis de diversos aspectos, por lo que cuenta con cuatro epígrafes. Estos permiten analizar la satisfacción laboral de una forma ampliada, abordando desde la estimulación y conceptos, así como el vínculo de esta en la gestión del capital humano y a partir de los diferentes enfoques, demostrar la necesidad de un procedimiento de mejora, corroborado a partir del análisis de la práctica. El hilo conductor que se ha seguido para la construcción del marco teórico – práctico referencial se muestra en la Figura 1.1.



Figura 1.1. Estrategia para la elaboración del marco teórico-práctico referencial.

1.1. Estimulación hacia el trabajo. Conceptos, factores y teorías

El estudio de las organizaciones, no se considera algo novedoso, y tampoco ha perdido su atractivo como campo de investigación, pues constituyen como afirma Robbins S, (1990) la forma dominante de nuestra sociedad e impregnan todos los aspectos de la vida contemporánea. Las organizaciones son, en esencia, sistemas humanos y, por tanto, si decimos que es importante el estudio de las organizaciones también lo es el estudio del factor humano que las compone y de su estimulación.

La estimulación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es estimulado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre dirigido hacia algún objetivo López Mas (2005). Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ESTIMULACIÓN

Uno de los objetivos que deben de cumplir las organizaciones es posibilitar a sus empleados mejorar su desempeño en el trabajo. Por esto, es necesario que se identifiquen cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y se utilicen estrategias que generen su aumento. Los factores internos que se definen como las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos Toro (1992), estos conceptos son la necesidad de logro, poder y afiliación. Para los externos se definirán cuáles son los más relevantes y qué espera un empleado de ellos, supervisión en tanto que el empleado sea evaluado y reconocido por sus méritos de manera justa, grupo de trabajo en cuanto que

el empleado cuente con un grupo de personas que posibilite una relación productiva, contenido del trabajo en cuanto que las actividades desempeñadas por el empleado lo lleven a la creatividad y no a la monotonía, salario en cuanto a la retribución económica asociada al desempeño del puesto de trabajo y promoción en cuanto a recibir ascensos que permitan alcanzar una mayor responsabilidad en la empresa que pertenece Toro (1992). Cuando los factores internos y externos están en un nivel adecuado para los empleados, evitan que en estos se generen una insatisfacción de su lugar de trabajo.

Existen además factores de estimulación de acuerdo a:

Reconocimiento: Según Frías Fernández (2001), es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo. Se produce cuando hay un esfuerzo y esto impulsa a alcanzar el éxito en una empresa, Honneth (2000). Así mismo, Aguado (2013) aporta, que se trata de una forma de recompensa. Por lo que se puede pensar en la existencia de recompensas básicas, que la organización puede utilizar para estimular a las personas y por ende esto generará un buen desempeño laboral. Para Larico (2014), reconocer el trabajo bien hecho sirve de muy poco sino se comunica y se hace saber tanto a responsables y jefes de cada área, acerca de dicha excelente tarea realizada como también al resto de la organización. Es necesario usar este tipo de estrategia para aumentar los intereses de los trabajadores dentro de la organización.

Salarios: Marx afirma que el dueño del capital no le paga al trabajador por su trabajo sino por su potencial para trabajar; esto quiere decir, que mientras más eficaz y eficiente es una persona en su puesto de trabajo, mayor sueldo podrá obtener.

Integración: Seleccionar al personal competente para los puestos de la organización y hacerlos sentir parte de la misma, sobre todo comprometidos. Según Gento Palacios (2011) es una de las funciones más importantes dentro de la administración del personal, de esta dependerá un buen ambiente laboral dentro de la empresa. La integración de una persona implica diferentes elementos, con propósito de hacer llegar los recursos adecuados, y elegir correctamente para que éstos trabajen sinérgicamente y alcanzar el propósito definido, Luna González (2008).

Liderazgo: Para Chiavenato (2001) es la habilidad de influir en las personas a fin de que realicen lo que deben hacer. Un líder es el que hace que las personas estén orientadas hacia sus objetivos y sientan admiración por él. También se identifica como un proceso de dirigir el funcionamiento de los miembros de un grupo de trabajo y de influir en ellos, Eggers (2012).

TEORÍAS DE LA ESTIMULACIÓN

Existen muchas teorías de la estimulación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan que les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor. Estas difieren en cuanto al factor que consideran de mayor importancia para lograr la estimulación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. Entre las más destacadas se encuentran la Teoría de las Necesidades, la Teoría de la Equidad, la Teoría Bifactorial de Herzberg así como la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow. Según Chiavenato (2001), la estimulación es un aliento que lleva a actuar a una persona, es decir, da inicio a una actitud y un comportamiento de manera específica. Este aliento puede ser provocado por un estímulo interno que proviene del ambiente o también generado internamente en la mente del ser humano. Así mismo, Morlegan y Ayala (2011) opinan que, es un impulso que se provoca en la mentalidad de la persona. Es por ello, que la moviliza hacia el desarrollo de ciertas conductas, normalmente destinadas a satisfacer una necesidad. Por ende, la estimulación, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar una meta u objetivo deseado. Por su parte, Sánchez (2014) hace referencia al ámbito de necesitar y del querer. Así mismo, menciona a las necesidades, deseos y metas de la persona y en especial a todo lo que tiene que ver con objetivos. Por tanto, Koontz y Weihrich (1990), hacen énfasis diciendo que los gerentes deben tomar medidas de como estimular a sus trabajadores; eso es de mucha importancia ya que necesitan valorar estos conocimientos son cuando tratan de crear una atmósfera positivas para sus empleados.

De acuerdo a lo expuesto en las teorías se puede concluir que la satisfacción laboral en una persona puede estar determinada por múltiples factores, según Maslow se puede decir que la motivación laboral está relacionada con la capacidad del empleado de activar y dirigir su comportamiento en el trabajo a partir de las necesidades, si estas no están satisfechas la motivación laboral va estar en lo más mínimo. De acuerdo con la teoría de

Hull se puede definir que cuando una persona está estimulada en su trabajo es necesario que esta se prive las necesidades activándole así una pulsión o excitación que lo llevara a mejorar en la productividad o en objetivos esperados de acuerdo a McClelland la estimulación laboral de una persona va a estar determinada por factores o necesidades sociales que son necesidad de afiliación; logro y poder. Estas pueden llegar a determinar el comportamiento de la persona y como este se relaciona en su desempeño laboral.

Para alcanzar una elevada estimulación en las organizaciones, Cuesta Santos (1997) aporta un Sistema de Estimulación (**Anexo 1.1**) el cual constituye una parte esencial del sistema por su significativa influencia en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad y por ello se convierte en un medio importante con el que cuentan las entidades para atraer, mantener, desarrollar y comprometer al personal, ello sin dudas tendrá influencia en el logro de la misión de la organización y a su vez, contribuye de manera significativa, al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

1.2. La satisfacción laboral

La monotonía y el aburrimiento no están directamente vinculados con la repetición, sino con la falta de significado del trabajo para el individuo. Cuando un trabajador no tiene el sentido para realizar alguna labor, lo más probable es que termine por abandonarla, ya que esa actividad no le aporta nada; de igual forma ocurre dentro de una empresa. En cualquier organización, la satisfacción laboral debería ser la principal riqueza en la gestión del capital humano, ya que sin la fuerza de trabajo, el servicio y las operaciones diarias no serían posibles. Según Robbins (2004) "Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él".

Se puede decir que la satisfacción laboral, es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y de las interacciones en el comportamiento. Estos puntos y renglones de actividades ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

1.2.1. Evolución de la Satisfacción Laboral

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

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

Primera etapa (1900-1930)

1. Comienza con la escuela Físico Económica.
2. Se centra en su visión económica – físico biológico, las condiciones físicas de los trabajadores y en los factores ambientales como la iluminación, ventilación y el ruido.
3. Su principales representante fue:
 - Taylor (1911), con la organización científica del trabajo.

Segunda etapa (1930 - 1960)

1. Surge la Escuela psicológica o de relaciones humanas.
2. Entre sus representantes más significativos se encuentran los investigadores de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, Hoppock.
3. Se centra en el estudio de las relaciones humanas haciendo énfasis en el papel de una buena supervisión y en las relaciones favorables e incluso amistosas que debían primar entre los trabajadores y los directivos.
4. Los principios que resultan de esos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo que su comportamiento no es una respuesta a los estímulos económicos sino a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.

5. Se estudia con mayor profundidad y rigor la satisfacción laboral, apareciendo el primer estudio intensivo realizado por Hoppock (1935), en su estudio denominado *Job satisfaction*, citado por Pérez Villar (2011),

Tercera etapa (1960 - 1990)

1. Está protagonizada por la escuela del desarrollo donde se reformula el trabajo mismo.
2. Se sustenta en la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de expresarlas, sin embargo, se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades.
3. La satisfacción laboral se analiza como una actitud intrínseca y extrínseca que posee consecuencias para la persona y la organización (ausentismo, rotación, entre otros).
4. Se distingue un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índice de satisfacción de los trabajadores, tanto desde el punto de vista directo como en distintas organizaciones.

Cuarta etapa (1990 – actualidad)

1. Representada por 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.
2. Las organizaciones buscan lograr un desarrollo continuo, con fuentes reales de retroalimentación, se enfocan en el estudio de la SL, por el impacto que tiene esta en el comportamiento de la propia organización,
3. La SL empieza a tratarse como una importante variable de la gestión organizacional.
4. En 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.
5. (Cuesta Santos A. , 1990), emplea un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral y se maneja esta como un indicador, relacionado estrechamente con la productividad del trabajo.

6. Los principales estudios se orientaban en la satisfacción de las necesidades considerando elementos propios del salario y otros elementos de organización del trabajo, la seguridad y salud en el trabajo (SST), que a su vez son factores influyentes en la SL.
7. El investigador Besseyre des Horts (1990) aborda el tema de la SL de manera frontal, empleándose un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral y se maneja esta como indicador estrechamente relacionado con la productividad del trabajo.
8. A partir del año 2000 existe un desarrollo vertiginoso pero centrado en la medición de la SL y la detección de métodos para la retroalimentación y mejoramiento continuo (Álvarez López, 2001; Delgado Pérez & Velázquez Zaldivar, 2004; Navarro Mesa, 2004; Noda Hernández, 2004; Álvarez López, 2008; Fuentes Sosa, 2008; Suárez Zapata, 2008; Ben Ruiz, 2009; Hernández Junco, 2009; Llerena Zamora, 2009; Salvador Hernández, 2009; Muñiz Méndez, 2010; Leyva Reyer, 2011; Perdomo Simeón, 2011; Fernández Acosta, 2012; De la Cruz Pérez, 2013; Serrano Santiesteban, 2013; Álvarez Santos, 2014; Basto Martínez, 2014; Cutiño Martínez, 2014; Martínez Torres, 2014) existiendo aportes significativos, y enriqueciéndose los elementos teóricos y prácticos referentes al tema.

1.2.2. Concepto de la Satisfacción Laboral

Las diferencias entre las personas se pueden englobar en dos grandes grupos: por un lado, se tienen los rasgos más objetivos que son observables externamente (el sexo, la edad, la experiencia, la raza, la procedencia geográfica, el nivel educativo etcétera) y, por otro, están los rasgos subjetivos, los cuales tienen un carácter menos evidente y un componente más psicológico y social (rasgos de personalidad, la ontología, es decir, la manera de ver el mundo o de pensamiento que cada uno tiene, las actitudes o emociones y las percepciones. Acerca de la conceptualización del término satisfacción laboral han hecho referencia varios autores, existiendo así muchas definiciones.

Peiró Silla, (1991) asume la satisfacción como la actitud general resultante de la reducción de una serie de necesidades o del cumplimiento de una serie de expectativas. Años más tarde Ardouin y otros, (2000) plantean que es un nivel de estabilidad. Es

aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que le reducen; es la sensación relativa de una motivación que busca sus objetivos.

Suárez Zapata, (2008) define el término como el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general. Tres años luego de aportar un concepto, Márquez López, (2009) afirma es una disposición psicológica que siente el individuo con respecto a su trabajo y esto genera reacciones y sentimientos hacia el mismo.

Rosillo Canales, (2012) considera que es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a las empresas; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores. Y por otra parte Álvarez Santos, (2015) la define como un conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización.

Nahid Naderi y Taliadorou Pashiardis, (2015) la describe como un constructo que refiere al grupo de actitudes de los empleados que se forma a partir de la valoración que hacen de factores como las remuneraciones, las prestaciones complementarias, los compañeros de trabajo, el ambiente laboral, la comunicación y supervisión y los estándares de trabajo, que contribuyen en la satisfacción favorable de los empleados de una organización. Cantón Mayo y Tellez Martínez, (2017) se desarrolla en función del grado en que las expectativas personales están cubiertas por la situación laboral, lo que genera emociones en el empleado.

En años más recientes, Lupano Perugini y Castro Solano, (2018) afirman que la satisfacción laboral representa un estado emocional, producto de la apreciación que los empleados se forman acerca de qué tanto sus puestos de trabajo y las organizaciones en donde prestan sus servicios les proporcionan estímulos que cubren sus necesidades y expectativas a cambio de lo que ellos aportan a la organización; así, se genera una relación afectiva o estado emocional hacia el trabajo que se refleja en el gusto por lo que

hace. Simbron Espejo y Sanabria Boudri, (2019) la definen como el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación con el salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

De los conceptos recopilados, se identificaron los términos que caracterizan la satisfacción laboral: entorno, trabajo, expectativas, oportunidades, actitud, recompensas, relación, esfuerzo, variables, trabajador, percepción, tendencia, necesidades, colectivo, procesos, personalidad, influencia, factores, cumplimiento, comportamiento, organización, disposición y resultados. A partir del análisis de las definiciones de los autores se llegó a la conclusión que la autora de mayor empleo de los mismos es Álvarez Santos, (2015), por representar el mayor índice de las variables analizadas por los autores, lo que demuestra que su concepto es más completo y abarcador por el conjunto de variables que analiza y ajustable a la investigación objeto de estudio.

1.3. Procedimiento para elevar la satisfacción laboral

A través de los años, variados han sido los estudios que se han realizado para el análisis, desarrollo y aplicación de procedimientos que permitan medir y mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones, muchos destinados a los clientes externos, pero adaptables a los clientes internos, siendo necesario para su uso la extrapolación de algunos conceptos, a continuación, se realiza un estudio de estas:

Cuesta Santos, (1990) expone un método de valoración de la satisfacción laboral, el cual se basa en una lista de comprobación con 25 preguntas en función de los motivos específicos, determinados a través de la aplicación del método de concordancia de los expertos, donde además de la medición de la satisfacción laboral establece medidas a aplicar para así transformar la situación existente, pero esto solo lo relaciona con el efecto que tiene directamente la satisfacción laboral con la productividad del trabajo.

Por su parte las investigaciones de (López Rodríguez, 1991, 1993, 1994; Álvarez López, 1993, 1996, 1997) se enfocan en el diagnóstico de la satisfacción laboral, a partir de la definición de las variables o dimensiones esenciales (López Rodríguez, 1994; Álvarez

López, 1997) emplean la encuesta como técnica básica para la recopilación de la información, la cual se ha ido perfeccionando a partir de sus aplicaciones.

Para Gasteiz, (2001) en su propuesta para la evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios, dota de un mecanismo que permite evaluar el estado y la evolución de la satisfacción de las personas, cuantificando la valoración que los individuos hacen de la realidad que perciben, de cara a establecer un plan de acciones que incida en la valoración de las personas y sobre la realidad, la percepción por parte de los individuos o las expectativas de los mismos, según proceda. Supone igualmente la obtención de medidas directas acerca de la satisfacción de las personas en la organización, comprendido en el sistema de autoevaluación.

En la investigación modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, realizada por Noda Hernández, (2004) recoge los pasos a seguir para la realización de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno con un enfoque integral. La investigadora anterior realiza una caracterización del entorno externo y de la organización con un enfoque descriptivo de la situación actual existente. Se determina el índice de satisfacción laboral a partir de la valoración actual de cada una de las variables definidas en el estudio y del nivel de importancia que le refieren un conjunto de expertos a las mismas. Se pudo haber profundizado en aspectos de la mejora, y queda muy amplia a los efectos de la investigación.

Álvarez López, (2005, 2008), aporta un instrumento de diagnóstico que posibilita no solo medir la satisfacción laboral, sino que parte de una concepción teórica y un consecuente proceder metodológico que ordena los grupos o factores generales y las variables o dimensiones. Posibilita además a partir del procesamiento de los resultados trazar acciones de mejora. Por otra parte los investigadores García Ramos y otros, (2007) en su procedimiento establecen cinco etapas, las cuales parten de la determinación de las dimensiones que conforman el concepto de calidad de los usuarios, luego se selecciona la escala de medición, se procede al diseño y validación del instrumento, así como la medición de la satisfacción cliente.

En el 2009 existe un auge con el desarrollo de varios procedimientos Márquez López, (2009) define un procedimiento para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de SC Consultores, el cual se enfoca directamente en la medición de la satisfacción en la entidad a partir de la contextualización de las variables, pero no considera elementos de mejora. Salvador Hernández, (2009), desenvuelve un procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral, en el que define cinco etapas: preparación del estudio, diagnóstico de la satisfacción del cliente interno, diagnóstico del desempeño laboral, análisis de correlación y de factores inhibidores y, por último, el proceso de mejora continua. En su procedimiento refiere la importancia de la valoración de los aspectos organizacionales para el diagnóstico.

Por otra parte, el investigador Ben Ruiz, (2009), expone un procedimiento compuesto por cuatro fases: la familiarización, la concepción e implementación del diagnóstico, y la socialización y mejora. El cual está encaminado a la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario. Como elemento fundamental para llevar a cabo la medición se valora la necesidad del compromiso de alta dirección, así como de un equipo y de su capacitación. En este procedimiento se definen las variables, se diseñan o rediseñan los instrumentos para realizar la labor de diagnóstico de la satisfacción laboral y se proponen acciones para su mejora.

En la investigación evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario, desarrolla por Hernández Junco, (2009), se establece un procedimiento compuesto por cuatro etapas: introducción, implementación, diagnóstico inicial y salida. Determina las dimensiones e indicadores a medir en cada variable a estudiar, el diagnóstico de las variables, dentro de las cuales se integra la satisfacción laboral. Además, en la etapa de diagnóstico plantea la necesidad de la selección de los procesos y subprocesos a investigar. Con la propuesta metodológica se enriquece el enfoque integrador en el estudio para la determinación de dimensiones e indicadores para su estudio.

El procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de López Domínguez, (2009) permite medir el nivel de satisfacción de directivos y especialistas con los indicadores que miden los resultados de investigación, desarrollo e

innovación (I+D+i), además de determinar cuáles son los problemas de insatisfacción y las causas que lo originan, realizando propuestas de indicadores de la actividad.

Llerena Zamora, (2009) aplica un procedimiento para establecer la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo. Para evaluar la satisfacción del cliente interno asume el método SERVQUAL. Una de sus desventajas consiste en centrarse únicamente en la satisfacción del cliente externo, analizando al cliente interno solo en relación al cliente externo, y no de forma diferenciada.

Almaguer Ortiz, (2010) elabora una metodología para estudiar y evaluar cómo influye la satisfacción laboral en el comportamiento organizacional. También, esta concepción define una etapa de inicio, luego se realiza la conformación y estructuración del grupo de trabajo, se define la población o muestra, se describe el instrumento y el procedimiento de medición. Posteriormente se califican, se procesan y se analizan los datos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se definen las acciones a seguir para la mejora. En la etapa de diagnóstico esta propuesta se basa en los estudios de satisfacción laboral realizados por Álvarez López, (2005, 2008).

Muñiz Méndez, (2010) expone un procedimiento para monitorear la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de tabacos para la exportación Hilda Torres Bacallao de Gibara y plantea para su desarrollo siete pasos: preparación inicial, selección de la muestra, preparación del instrumento, aplicación y análisis de los resultados, elaboración de las estrategias de mejoras, implementación, evaluación y ajustes. Con dicho procedimiento, se identifican las principales variables y se generan propuestas de solución para contribuir al logro del mínimo de factores negativos, a partir del análisis del deterioro de los principales indicadores de la gestión.

Perdomo Simeón, (2011) describe su procedimiento en tres partes: el primero se basa en un ejercicio estratégico, el segundo realiza un diagnóstico del estado actual de la motivación y la satisfacción laboral y como último se realiza un plan de acción dirigido a incrementar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.

Rosillo Canales, (2012) propone un procedimiento, que muchos lo encontrarían útil, para el análisis sistemático de la satisfacción laboral, ya que permite diagnosticar a partir de la evaluación de las variables que la integran; diseñar estrategias y acciones dirigidas a

la mejora, basándose en las insuficiencias detectadas; e implantar las acciones de mejora y evaluar su efectividad, asumiendo un carácter cíclico que proporciona la mejora continua.

El procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral y su aplicación en hospitales de la provincia Holguín de Álvarez Santos, (2015) constituye una metodología creada con el fin de dotar a las organizaciones de una herramienta útil para la medición y mejora de la satisfacción laboral, con la posibilidad de ser adaptada a cualquier organización para su utilización. Además, considera los enfoques estratégico y sistémico, así como la retroalimentación continua de la mejora con los procesos de la GCH. Logra un equilibrio entre las tendencias actuales y los enfoques clásicos aportando elementos novedosos, empleando métodos cuantitativos que permiten el análisis del impacto de la mejora.

Puede confirmarse que a pesar de que existen metodologías encaminadas en el estudio de la SL (**Anexo 1.2**), se observan insuficiencias que limitan su mejora con un sentido estratégico y sistémico, siendo la propuesta de Álvarez Santos, (2015) (**Anexo 1.3**) una solución a la carencia de un procedimiento para estos fines. Por tanto, esta propuesta se selecciona para su aplicación en el desarrollo de la investigación.

Parte de una preparación inicial con el objetivo de crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio de satisfacción laboral, logrando así asegurar desde el inicio y durante todo el proceso, la colaboración de del personal, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados. Se realiza un análisis exhaustivo del entorno y de la situación actual de la organización que permite valorar la realización o no del estudio en las condiciones actuales. Seguidamente se realiza el diagnóstico de la satisfacción laboral actual determinando el tamaño de la muestra por estrato a aplicar, se valida el instrumento para su posterior aplicación. La encuesta emplea una escala de uno a cuatro, para obtener más significación a la hora del procesamiento de los datos. A partir del cálculo del índice se compara con los valores de la escala de valoración de la satisfacción laboral o la utilización de un estado deseado definido por la organización. Luego de la realización del diagnóstico se deberán analizar los resultados obtenidos del mismo comparándolos con el estado deseado establecido, de forma tal que permita determinar los factores que prohíben el logro de niveles superiores de SL, y en función de estos se elaboran estrategias a seguir para la solución

de los mismos. Luego se realiza la implementación derivada de las estrategias y acciones para la mejora de la satisfacción laboral, se realiza la evolución y ajuste de ser necesario.

1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Industriales de la Empresa Agroforestal de Mayarí

Desde los inicios de la Revolución, el sector forestal, ha recibido de manera priorizada la atención del Estado, a partir de la comprensión de la necesidad de recuperar la cubierta boscosa de los suelos. A partir de 1990, la estructura forestal del país se ha transformado debido a los cambios en la ordenación rural, que implicó la entrega de tierras cultivables que pertenecían a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y a otros usufructuarios, así como, las tierras dedicadas a la caña de azúcar, las áreas cafetaleras y ganaderas en la montaña, para el desarrollo de la actividad forestal por parte de las entidades pertinentes Landa, (2007). En la actualidad, el sector forestal en Cuba está conformado por el Grupo Empresarial Agroforestal (GAF), en el 2015 asumen la nomenclatura de empresas agroforestales, según la Resolución No. 27/ 2015 del Ministerio de Economía y Planificación.

La Empresa Agroforestal de Mayarí, por su tamaño y volumen de producción, es una de las Empresas más importantes de la provincia y el país, debido a que abarca el desarrollo y el aprovechamiento de las áreas boscosas y abastece las necesidades de entidades importantes a lo largo del archipiélago cubano. La Unidad Empresarial de Base (UEB) Servicios Técnicos Integrales, perteneciente a dicha Empresa, está enfocada en el cumplimiento de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2021-2036), concibe dentro de su diseño estratégico a la GCH como elemento clave para el logro de su misión y visión. Lo anterior creó las bases para la aprobación de la Resolución 61, según el Decreto Ley 34 del 13 de abril de 2021 y su Artículo 22, así como el Decreto Ley 326 "Reglamento del Código de Trabajo" de fecha 12 de junio de 2014, y su Artículo 119. La misma aporta un conjunto de normas que regulan el proceder para el estudio de la SL en las entidades del Grupo Empresarial.

En la actualidad la supervivencia empresarial no está en sus activos tangibles sino en los intangibles, siendo estos últimos esenciales al capital humano considerado como el factor decisivo en la ventaja competitiva. Varios estudios (Álvarez Santos, 2012, 2015;

Duvergel Castillo, 2015; Aguilera García, 2015; Pineda López, 2019; Muñoz Domínguez, 2020) realizados en diversas entidades del país reconocen la importancia de la satisfacción laboral. Estos estudios evidencian la existencia de insatisfacciones en los trabajadores de estas entidades, las cuales se han ido incrementando producto a la situación existente en el país. Los servicios brindados por la UEB han sufrido grandes daños a consecuencia de la carencia de materiales, lo cual ha generado un deterioro de las actividades que en esta se desarrolla, lo que incide en el insuficiente desempeño de la organización y afecta la satisfacción de sus clientes y del personal que brinda el servicio en las mismas. Se evidencia la carencia de una cultura hacia la mejora de la satisfacción laboral, a pesar de ser un objetivo prioritario para la dirección del sector en el país. No ha sido aplicado un procedimiento formal para mejorar la satisfacción laboral lo que impide un correcto monitoreo de la misma y dificulta el proceso de toma de decisiones. Generalmente, se utilizan criterios, sin estar realmente validados, para adoptar una posición en este sentido.

A pesar de que la dirección del país y el GAF reconocen la necesidad de elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores que brindan servicios, la UEB no cuenta con un procedimiento que integre coherentemente ese enfoque sistémico como elemento asociado al beneficio de la estimulación, vinculado a la estrategia del sector y de las organizaciones, que permita desarrollar la mejora de la satisfacción laboral en este sector. En la Unidad Servicios Técnicos Integrales no se ha realizado ningún estudio previo de la satisfacción laboral a pesar de existir síntomas que demuestran la insatisfacción de los trabajadores. Se denotan problemas en la comunicación de parte de los directivos con los trabajadores, existe carencia de recursos, descontento con el régimen de trabajo y descanso, falta de reconocimiento moral y material hacia los trabajadores. Estos elementos antes mencionados, han generado un deterioro de las actividades, lo cual incide en el desempeño de la organización. Es por esta razón, que se hace necesario trabajar en este sentido y realizar un estudio que permita conocer los niveles de satisfacción de los trabajadores y trazar acciones que contribuyan a la mejora de la misma.

CAPITULO 2. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UEB SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES DE LA EMPRESA AGROFORESTAL DE MAYARÍ

Este capítulo tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, aplicar de forma parcial un procedimiento para la medición y evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal Mayarí. Para el desarrollo de esta herramienta se tendrán en cuenta solo las etapas I, II, III, y IV, que son las que se requieren para el diagnóstico de la satisfacción laboral, pues la quinta etapa se relaciona con la implementación, evaluación y ajuste que no se abarcan en esta investigación.

2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal de Mayarí

Con el objetivo de mejorar de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales, se emplea el procedimiento de Álvarez Santos, (2015). El cual se sustenta en el enfoque estratégico respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa y sistémico, concibiéndola como un resultado relevante del proceso de GCH.

Se considera que los usuarios del procedimiento sean los directivos de la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal Mayarí, especialistas en gestión de recursos humanos, así como consultores e investigadores del tema. Se recomienda que la periodicidad de aplicación del mismo sea semestral.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

Objetivo: crear las condiciones organizativas para el inicio del proceso de mejora de la satisfacción laboral, para lo cual se pretende:

1. Asegurar desde el inicio y durante el proceso la colaboración de todos los niveles en la organización, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que el proceso de evaluación trae aparejado
2. Explicar a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a emplear

3. Constituir y capacitar al equipo de trabajo que dirigirá el estudio y a todos los que participarán en el mismo.

Los pasos que se desarrollarán en esta etapa son:

Paso 1.1. Compromiso de todos los niveles en la organización

Constituye una tarea indispensable para el inicio del proceso, debido a que estos son los que facilitarán los cambios en la organización. Se deben realizar encuentros, sesiones de grupos, entrevistas o reuniones de trabajo con el equipo de dirección de la organización con la finalidad de:

1. Definir los objetivos y el alcance del estudio a realizar
2. Definir el procedimiento a utilizar, explicando de manera clara cada una de sus etapas, así como las técnicas que se utilizarán, las repercusiones positivas que tendrá su aplicación, de manera que se pueda contar con el apoyo necesario para su éxito. Además, es conveniente explicarlo a los restantes trabajadores de la organización para su conocimiento y correspondiente compromiso con la tarea
3. Seleccionar al coordinador del equipo de trabajo

Paso 1.2. Constitución del equipo de trabajo

Definido el coordinador del equipo de trabajo por parte de la dirección, se deben seleccionar los miembros para conformar un equipo multidisciplinario, donde se encuentren representados trabajadores de todas las áreas de la organización. Esto puede realizarse a partir de reuniones, así como la consulta con los directivos.

Los miembros del equipo de trabajo deberán conocer del funcionamiento general de la organización, así como tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos. El equipo de trabajo conformado deberá ser aprobado por el consejo de dirección de la organización y se encargará de llevar a cabo el estudio, realizar el procesamiento de los resultados, elaborar el informe y proponer el programa de mejora acorde a los resultados obtenidos, que una vez finalizado el proceso, deberá rendir información de dichos resultados.

Paso 1.3. Capacitación del equipo de trabajo



Se hace necesario preparar a los miembros del equipo de trabajo y a los implicados con la tarea con el objetivo de lograr que todos los niveles conozcan del estudio, lo que se persigue con el mismo, así como los roles a desempeñar por cada uno de los participantes, para lo cual se pueden utilizar las reuniones informativas existentes en la organización o que se implementen para tal fin. Se deben desarrollar talleres de preparación del equipo de trabajo en lo referente a las formas de trabajo en grupo, métodos y herramientas para la recopilación de información y el uso de diversas técnicas requeridas para esto, el procedimiento a utilizar, así como cada una de sus etapas y pasos. Es preciso abordar en la capacitación del equipo la ubicación de la GCH dentro de la organización, así como la satisfacción laboral como resultado de la GCH. En estos talleres es necesario utilizar medios para la presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

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

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

Paso 2.1. Caracterización del entorno externo a la organización

En la actualidad, el entorno externo sufre acelerado cambios, los cuales tienen incidencia en las organizaciones, así como en las estrategias de dirección en las mismas. Es por esta razón que es de suma importancia valorar elementos que puedan tener incidencia en el proceso de mejora de la satisfacción laboral en la organización. Para caracterizar el entorno es importante tomar a consideración la situación social, económica, política Stoner, (1995), las regulaciones legales, así como otros aspectos que puedan incidir en la aplicación del procedimiento.

Paso 2.2. Caracterización de la situación actual de la organización



En este paso se precisa realizar una breve caracterización de la organización donde se lleva a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, el 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, del estado de la tecnología⁴, de la estrategia organizacional para valorar específicamente el proceso de gestión de capital humano y la concepción de la SL dentro de este; así como otros elementos útiles que permitan tener una valoración más amplia, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como tener en cuenta su influencia hacia el estudio que se realiza.

Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Objetivo: realizar el diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral a partir de la detección y análisis de sus factores inhibidores en la organización.

En el desarrollo de esta etapa se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: la medición y análisis del estado actual de SL, lo cual permitirá determinar los factores inhibidores, para posteriormente elaborar el programa de mejora de la organización.

Paso 3.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

La ejecución de este paso deriva la realización de un conjunto de tareas para su realización.

Tarea 1. Planificar y organizar la medición del estado actual de la satisfacción laboral

Se debe comenzar con la planificación y organización de la medición, la cual permitirá el desarrollo de los restantes pasos del procedimiento.

1. Determinar las áreas para la realización del estudio

⁴ La tecnología abarca los medios blandos y duros con los cuales cuenta la organización. Los medios duros se refieren a todas las máquinas, equipos y materiales que se utilizan, mientras que los blandos estarán estrechamente relacionados con los sistemas y procedimientos necesarios para el desarrollo eficaz de los procesos que se ejecutan en la organización.

2. Definir los métodos para la medición del estado actual de la satisfacción laboral

Se recomienda el uso de un método directo de medición, el cual permite estudiar la satisfacción laboral de una forma global, así como a partir de la distinción de cada una de las variables que la integran. Para esto se emplea la encuesta como principal técnica para la captación de los datos. El objetivo de estas encuestas es conocer la valoración de los trabajadores de cada una de las variables de la satisfacción laboral, así como el nivel de importancia que le confieren los trabajadores a cada una de estas.

Se proponen dos encuestas para la valoración actual de la satisfacción laboral, las cuales podrán utilizarse indistintamente en las organizaciones. La primera variante de encuesta está compuesta por 30 preguntas, donde se consideran las 26 variables y los dos ítems definidos, además de que se declaran dos variables integradoras, una para evaluar la satisfacción general utilizando esa sola pregunta y otra destinada a evaluar el compromiso. La segunda variante se propone como una alternativa, que posee una menor cantidad de preguntas (12) con respecto a las variables que inciden en la satisfacción laboral, pero si se incluyen las dos últimas preguntas de la primera variante. Esta variante se recomienda que sea aplicada para medir la satisfacción con una mayor frecuencia, pues es más sencilla y asequible a todos los trabajadores.

3. Definir el indicador integral de satisfacción laboral (IISL)

Para la modelación del IISL se utilizó como referente el criterio de Noda Hernández, (2004), así como las consideraciones realizadas por Álvarez Santos, (2012).

El cálculo del indicador integral de satisfacción laboral se realizará atendiendo a los objetivos que persiga la organización con el estudio, en este caso:

- Conocer la valoración actual de las variables y darle solución según las posibilidades de la organización. Siguiendo este criterio el índice integral de satisfacción laboral se determinará a través de la expresión (1):

$$IISL = \frac{(\sum_{i=1}^n V_{nak}) * K}{V_{nak}} \quad (1)$$

Siendo n: áreas estudiadas; V_{kna}: cantidad de veces que hay “k” en todas las áreas estudiadas “n” por cada una de las variables “a”; k = 1, 2, 3 o 4 (según corresponda).



Utilizando cualquiera de estos criterios se puede conocer el comportamiento de la satisfacción laboral en la población, pero además estas expresiones pueden ser adaptadas para valorar el comportamiento de este indicador por cada una de las variables, dimensiones, así como los estratos definidos en el estudio.

4. Definir el estado deseado

Es preciso definir el estado deseado para cada lugar donde se realice la medición. Para esto se sugiere tener a consideración dos tipos de niveles de referencia: el histórico, en caso de haberlo, para analizar el comportamiento que ha tenido la satisfacción laboral de acuerdo a niveles anteriores; y el nivel planificado o estado deseado, de acuerdo con los resultados de análisis de las potencialidades de la organización, siendo este un nivel exigente y en continua elevación, ya que una vez alcanzado hay que trazarse otro superior.

La experiencia práctica, resultado de las aplicaciones realizadas en diversas instituciones de la provincia permiten establecer los rangos para la valoración del comportamiento de la satisfacción laboral (tabla 2.1), y a partir de estos determinar las principales desviaciones existentes en la organización y analizar sus causas.

Tabla 2.1. Escala de valoración de la satisfacción laboral

| Nivel de referencia | Estado |
|---------------------|-------------------------------|
| Menor que el 50% | Insatisfactorio (I) |
| 50% - 74,99% | Poco satisfactorio (PS) |
| 75% - 90% | Bastante satisfactorio (BS) |
| Mayor que el 90% | Totalmente satisfactorio (TS) |

5. Determinar el tamaño de la muestra

Una vez que se tengan definidos los lugares donde se realizará el estudio, se tendrá delimitada la población a ser estudiada, y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, para lo cual es preciso delimitar sus características esenciales (elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo). El estudio que se realiza tiene como principio, para el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación al 100% de la misma, con el fin de

abarcar el universo de opiniones de los trabajadores. No obstante, para poblaciones grandes, se recomienda la utilización de algún tipo de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

6. Validar los métodos para la medición del estado actual de la SL

Esta tarea deberá realizarse la primera vez que se empleen los métodos que se proponen en el procedimiento en aras de ser adaptados al escenario de aplicación según las características que presenta el mismo. Las encuestas diseñadas deberán ponerse a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación, lo que incluye la verificación de su fiabilidad y de su validez desde el punto de vista aparente, de contenido, de constructo y de criterio.

Mediante la aplicación de una prueba piloto de las encuestas diseñadas, a una muestra de personas con características similares a la de la muestra o población se comprueba si las instrucciones son comprensibles, además si los ítems funcionan adecuadamente. Los resultados se utilizan para calcular la fiabilidad y la validez de los instrumentos diseñados y analizar los resultados. En caso de no ser fiables o válidos los instrumentos, deberán rediseñarse de acuerdo a las características de la organización y ponerlos a prueba nuevamente para poder continuar con la ejecución de la medición.

Tarea 2. Ejecutar de la medición del estado actual de la satisfacción laboral

Luego de realizada la planificación y organización de la medición, se procede a su ejecución a partir de la realización de las acciones siguientes:

1. Aplicar los métodos para la medición del estado actual de la SL

Esta tarea tendrá como objetivo fundamental la aplicación de los métodos seleccionados, luego de ser validados ante las condiciones que presenta la organización. Se aplicarán las encuestas seleccionadas, y posteriormente se combinarán con los restantes métodos, en aras de enriquecer los resultados obtenidos. Finalizada la aplicación, se deberá emitir un informe con la cantidad de personas, por cada una de las áreas, que

fueron encuestadas y las que no. De estas últimas, se explicarán las razones por las cuales no se les pudo aplicar los instrumentos

2. Determinar el índice integral de satisfacción laboral

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas permiten conformar las matrices de datos las cuales se procesarán con el *software Statistics Program for Social Sciences (SPSS)* versión 21.0 y *Statistics* versión 7.0. Además de entrevistas, observación directa, y técnicas de análisis y presentación de datos, diagrama causa – efecto.

Tarea 3.2.1. Comparación de los resultados con el estado deseado

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

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

En función del comportamiento de los indicadores calculados, se determinarán los factores inhibidores que se encuentran afectando la satisfacción de los trabajadores en la organización. Se tendrán en cuenta para este análisis las dimensiones y variables definidas en la investigación. Se utilizará la entrevista con doble intencionalidad: profundizar y corroborar los resultados obtenidos, y para conocer las valoraciones de los especialistas de RRHH referente a la relación entre las variables de la satisfacción laboral con los procesos de capital humano, evidenciando su concepción sistémica.

Etapa IV. Diseño e implementación del programa de mejora

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



Paso 4.1. Elaborar el programa de mejora

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

Etapas V. Evaluación y ajustes

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

2.2 Resultados del proceso de mejora de la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal de Mayarí.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

Al inicio del proceso se realizaron reuniones y encuentros con los principales directivos y en las diferentes áreas de la organización para lograr el compromiso con el estudio.

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

Se orientó a los trabajadores sobre el desarrollo del estudio para la mejora de la satisfacción laboral para garantizar su participación y compromiso. Se realizó una reunión con el consejo de dirección de la entidad, donde se les explicó el objetivo del diagnóstico, así como la importancia de los resultados que se alcanzarán con la aplicación del mismo. Además, se les explicó el procedimiento a utilizar, y las técnicas que se emplearán en su aplicación, siendo el Director de Capital Humano el consultor interno que se desempeñará como coordinador del equipo de trabajo.

Paso 1.2. Constituir el equipo de trabajo

A fin de obtener una mayor colaboración por parte de las áreas implicadas en el estudio, se realizó una reunión con el consejo de dirección donde se determinó que el especialista

del departamento de capital humano sea el coordinador del equipo de trabajo por parte de la UEB, se seleccionó los miembros fundamentales, conformando un equipo multidisciplinario. El equipo de trabajo se compuso por siete miembros, encontrándose representados especialistas y directivos, funcionarios y asistentes. Se debatió el proceder a seguir, así como la encuesta a utilizar en el estudio. Además, se integran al grupo de trabajo una estudiante de Ingeniería Industrial y un Especialista C en Gestión del Capital Humano.

Paso 1.3. Capacitar al equipo de trabajo

Se llevaron a cabo acciones que facilitaron la preparación y capacitación del equipo de trabajo y para todos los implicados en el estudio atendiendo a los diversos procesos y servicios. Se entregaron las encuestas y se explicó el contenido de las mismas, logrando que los involucrados en el estudio adquirieran el grado de información y conocimiento necesario, así como la comprensión del rol que asumen ante la investigación, lográndose garantizar el compromiso y la colaboración de estos. Como resultado de esta etapa se logró un favorable compromiso y apoyo por parte de los directivos y trabajadores implicados, pues se alcanzó el involucramiento necesario con la actividad y el nivel de conocimientos necesarios para una adecuada ejecución del procedimiento.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

En esta etapa se realiza el análisis y caracterización del entorno de la organización, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos que influyen desde el punto de vista interno y externo, que a su vez se interrelacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Paso 2.1. Caracterización del entorno externo a la organización

A partir de la realización de entrevistas, tormenta de ideas, así como la revisión de documentos, se pueden considerar los elementos del entorno externo a la organización siguientes:

- **Situación social**

La demografía de las zonas aledañas al centro (comunidad El Cocal) está matizada por una alta densidad de población. En las proximidades del centro se encuentra la ESBU "Protesta de Baraguá", La Empresa ECOI 19 con alto índice de fuerza laboral, un Centro Médico de Urgencias, así como el IPUEP "7 de diciembre".

Posee un ambiente versátil, desde variadas construcciones hasta amplias vegetaciones, y un microclima frío en sus alrededores debido a la presencia del Río de Mayarí al frente de la entidad.

- **Situación económica**



Figura 2.1. Variables del entorno económico

Fuente: Aguilera García, (2015)

La política socioeconómica, la situación de la economía nacional, así como los acuerdos comerciales serán analizados según los elementos mostrados en la Figura 2.2.



Figura 2.2 Variables de la política socioeconómica, situación de la economía nacional y acuerdos comerciales

Fuente: Aguilera García, (2015)

– Política socioeconómica

En enero del presente año 2022 se aprueban, por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, durante el Chequeo del macro programa de Recursos Naturales y Medio Ambiente, las aristas de reanimación del sistema de reforestación y la aplicación de mecanismos para para incrementar la participación de la población en dichas acciones, las cuales fueron incluidas en un conjunto de 19 medidas aprobadas para mejorar la gestión forestal sostenible. Aunque no está incluida en el cronograma legislativo de la República hasta el 2025, se trabaja en el análisis y aprobación de la Política Forestal, Flora y Fauna Silvestres y el Programa Forestal Nacional hasta el 2030.

Durante la Convención Macro de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático COP 26, celebrada en noviembre de 2021, la Mayor de las Antillas ratificó su compromiso con el medio ambiente, de manera que esto se traduzca en resultados concretos. El canciller cubano runo Rodríguez Parrilla señaló, durante el foro, que Cuba está firmemente comprometida en alcanzar para 2030 una matriz energética con un 24% de la generación eléctrica derivada de fuentes renovables, a reducir al 50% el uso de combustibles fósiles en vehículos terrestres y a aumentar la cobertura boscosa hasta un 33%.

– Situación de la economía nacional

La economía cubana se encuentra en estado de reordenamiento lo que involucra restricciones materiales objetivas. La organización afronta dificultades con la adquisición de utensilios, transporte y energía siendo un imperativo extremar las medidas de ahorro. La racionalización de recursos implica la búsqueda de vías alternativas que en ocasiones elevan el costo de los productos y servicios, lo que conlleva en ocasiones a la prolongación de la solución de algunas deficiencias.

– Condiciones económicas globales

Tanto la economía nacional como internacional ha sufrido afectaciones por la situación vivida con la pandemia del nuevo coronavirus COVID-19. La crisis económica mundial afecta directamente la economía cubana. Existe actualmente en la provincia problemas con el abastecimiento de utensilios, y equipamiento en general, dificultando la prestación de servicios en la entidad.

A partir de la recopilación de la información, se conformó una caracterización de la organización atendiendo a sus fortalezas y debilidades, así como caracterizar el entorno, sus amenazas y oportunidades, para detectar las interrelaciones y el vínculo directo con el proceso **(Anexo 2.1)**

Paso 2.2. Caracterización de la situación actual de la organización

La Empresa Agroforestal Mayarí perteneciente al Grupo Empresarial Agroforestal, se encuentra integrado por ocho unidades empresariales de base: una Industria Forestal, una unidad cafetalera que recoge cinco despulpadoras y una nave de beneficio, además de dos Unidades de apoyo y cuatro Unidades Empresariales de Base Silvícola, las cuales protegen un total de 66384.68 ha en los Municipios Cueto y Mayarí, el mayor por ciento del patrimonio está dividido en las cuatro UEB Silvícolas **(Anexo 2.2)** La UEB Servicios Técnicos Integrales, es una de las unidades empresariales de base, y organización objeto de estudio. Cuenta con cinco áreas **(Anexo 2.3)** y está ubicada en la Calle: Leyte Vidal, reparto El Cocal del consejo popular 1ro de Enero.

La situación actual de la organización está basada en el comportamiento del entorno interno. Este se valorará teniendo en cuenta elementos como estrategia, tecnología, cultura organizacional y recursos materiales y financieros que influyen en el entorno interno como se muestra en la Figura 2.3.



Figura 2.3. Variables que influyen en la situación actual de la organización.

Fuente: Aguilera García, (2015)

La entidad cuenta con una **estrategia** definida. De forma general, se plantea que el taller de la agroforestal está encargado de la prestación de un mejor servicio para llegar a la excelencia de los mismos, es por ello que la entidad traza como **misión:** Garantizar un parque de transporte y maquinaria para apoyar la actividad de la producción y los servicios, así como la reparación mantenimiento de estos equipos incluyendo medios de comunicación contando para ello con un personal competente que garantiza la eficiencia.

Plantea como **visión:** Contamos con un parque de equipos técnicos de alta demanda de la producción y los servicios, personal altamente calificado, capaz de dar respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.

Los objetivos declarados en la estrategia empresarial hasta el año 2030 son los siguientes:

Tabla 2.2 *Objetivos estratégicos*

| Objetivos estratégicos | |
|-------------------------------|---|
| 1 | Desarrollar procesos inversionistas eficientes que garanticen un nivel de operaciones con calidad, y el aumento del 10% anual en los servicios totales de la empresa. |
| 2 | Incrementar hasta un 95 % el grado de satisfacción de nuestros clientes externos e internos. |
| 3 | Prestación de servicios de transporte, mecánica y de arrendamiento de activos dedicados a tales fines. |
| 4 | Capacitar al 100% de los directivos, técnicos y trabajadores sistemáticamente en temas ambientales y de la calidad. |
| 5 | Incrementar al 95% la eficiencia en la utilización de los medios de trabajo reduciendo al mismo tiempo, la vulnerabilidad a los peligros ambientales con el empleo de nuevas tecnologías. |

Tablas 2.3. *Principales clientes*

| Principales Clientes | |
|-----------------------------|---|
| 1 | UEB Silvícola Cabonico |
| 2 | UEB Silvícola Pinares |
| 3 | UEB Silvícola Guaro |
| 4 | UEB Silvícola Arroyo Seco |
| 5 | UEB Café |
| 6 | UEB Industria Forestal |
| 7 | UEB Aseguramiento y comercialización de Insumos |
| 8 | Empresa Comunales Mayarí |
| 9 | Villa Cayo Saetía |
| 10 | Empresa Flora y Fauna |

La **tecnología** empleada tiene sus limitantes debido al pobre desarrollo de la informática y déficit de equipos de comunicación interna. La obtención de piezas de repuesto de estos equipos, así como de los medios de transporte utilizados constituye un reto para la

organización ya que se dificulta y encarece el proceso de reparación y (o) mantenimiento. La solicitud de algunas piezas, materiales y herramientas de trabajo se realiza a la Empresa central, sin embargo aún resulta insuficiente debido a la poca asignación que se le ofrece a la empresa por la situación económica del país. **Tabla 2.4**

Tabla 2.4. Medios para la prestación de servicios de transportación en la UEB

| Equipos | Rotos | Disponibles | Disp. Técnica % |
|------------|------------|-------------|-----------------|
| 5 Volvos | 3 Volvos | 2 Volvos | 40% |
| 9 Camiones | 3 Camiones | 6 Camiones | 66.7% |
| 4 Grúas | 2 Grúas | 2 Grúas | 50% |

La **cultura organizacional** representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Los supuestos compartidos están orientados hacia la excelencia del servicio con disciplina y entrega, clave principal para lograr el éxito, resultado que compromete a todos, jefes y subordinados.

Se pueden observar **símbolos culturales** en la decoración prominente, con frases exhortadoras, certificados y fotos de los principales líderes históricos cubanos

En la organización se valoran los reglamentos y procedimientos establecidos. Se persigue predictibilidad, eficiencia y estabilidad. La autoridad y las responsabilidades están bien definidas y escritas. Al evaluar estos aspectos en la matriz Marco de tipos de cultura organizacional propuesta por Hellriegel, (2004), se concluye que el tipo de cultura presente en la organización es la cultura burocrática (**Anexo 2.4**).

Recursos materiales y financieros: para el cumplimiento del objeto social de cualquier organización los recursos materiales y financieros son indispensables, sin el aseguramiento de estos es imposible realizar una gestión exitosa.

Finanzas: La UEB Servicios Técnicos Integrales es una unidad no presupuestada, en la cual se aplica un sistema de pago por destajo (teniendo en cuenta sus diversas variantes para cada puesto, directo a la producción o a lo administrativo).

La entidad se rige por la Resolución 61, según el Decreto Ley 34 del 13 de abril de 2021 y su Artículo 22, así como el Decreto Ley 326 "Reglamento del Código de Trabajo" de

fecha 12 de junio de 2014, y su Artículo 119. Debido a que actualmente se necesita actualizar por cambios organizativos generados en el reordenamiento de la fuerza de trabajo y los medios de transporte.

Para el año 2022 se aprueba la implementación del Decreto Ley 53 en la Empresa Agroforestal de Mayarí, pero debido al comienzo del año con pérdidas en la producción, no se le puede dar cumplimiento a dicha ley en el presente año. La causa de la existencia actual de pérdidas en la Empresa es debido a diversos factores. La eliminación del presupuesto que era ofertado a la parte de silvicultura, y que hoy en día tendría que buscarlo la propia empresa, es una de las mayores afectaciones puesto que hay unidades netamente silvícolas, por lo que es difícil la venta de cosas del bosque. Al no contar con este presupuesto desde un primer momento, hay que diversificar e incrementar la producción extractiva, carbón vegetal y madera de lisa.

La entidad trabaja con la madera cerrada y /he ahí otra de las causas, los altos precios de dicha madera, el cual está reglamentado a nivel de país. La empresa envió una solicitud al Ministerio de Finanzas y Precios con otras variantes más accesibles. Además de esto también existen problemas con el combustible para la transportación o uso en equipos que lo requieren, así como con la producción de carbón y falta de organización.

Inventario: El método de control empleado es el plan de chequeo ejecutado por los responsables de cada área. En la tabla 2.5 se muestran los recursos materiales disponibles por áreas.

Tabla 2.5. Recursos materiales por área

| Áreas | Recursos |
|------------------------|---|
| Dirección | Muebles, equipos informáticos y materiales de oficina |
| Seguridad y Protección | Elementos de protección personal Elementos de protección colectiva |
| Taller de Transporte | Medios de transportación |
| Taller de Maquinaria | Equipamiento, cajas de herramientas, mobiliario de trabajo |



Al caracterizar el capital humano de la organización, se observa que posee una plantilla aprobada de 68 trabajadores (**Anexo 2.5**). Según lo analizado, hay una mayor cantidad de obreros con un 71% del total de trabajadores; entre dirigentes, técnicos y trabajadores de servicio existe solamente un 29%, lo que favorece el proceso de servicio. La plantilla se compone por 59 hombres, lo que representa el 87% de la fuerza laboral, por lo que se puede afirmar que no existe un equilibrio total entre féminas y hombres. En el **Anexo 2.6** se representa gráficamente la distribución por sexo y la categoría ocupacional en la empresa.

Etapas III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Cumpliendo con el objetivo de esta etapa, se determinó el diagnóstico actual de la satisfacción laboral en la empresa, identificando los factores, variables o dimensiones satisfactorias o inhibidores, enunciando la base fundamental para la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

A partir de la caracterización de la UEB Servicios Técnicos Integrales el estudio de los procesos que en la misma se realizan y empleando la observación directa, entrevistas y revisión documental fue posible identificar un conjunto de problemas de necesaria erradicación, teniendo en cuenta los resultados del análisis del entorno (**Anexo 2.7**).

Las principales causas determinadas son:

1. Falta de estimulación hacia los trabajadores
2. Escasez de materiales de oficina
3. Limitaciones cognitivas desde el punto de vista metodológico para la realización de los planes de inversión, mantenimiento y reparación
4. Carencia de insumos
5. Poca objetividad en la planificación
6. Mala calidad de los medios de trabajo
7. Demora en la entrada de recursos para la realización de un correcto funcionamiento de las distintas áreas
8. Deficiente alumbrado interno
9. Falta de seguridad de los locales

10. Falta de interés por parte de los directivos de la UEB para la implementación y certificación de los sistemas de medio ambiente e innovación
11. Incremento en el índice de fluctuación laboral
12. Déficit de combustible para la prestación de los servicios
13. Insatisfacción de los trabajadores con las normas de rendimiento de algunas actividades.

Paso 3.1. Medir del estado actual de la satisfacción laboral

Este paso se realiza con el fin de medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral de la UEB Servicios Técnicos Integrales.

Tarea 1. Planificación y organización de la medición del estado actual de la satisfacción laboral

La selección de las personas que tomarán el papel de expertos⁵, que contribuirán en la realización del estudio y en la aplicación de los instrumentos a emplear en el diagnóstico de la satisfacción laboral, se efectuará a través de la aplicación de un procedimiento elaborado (**Anexo 2.8**), donde se parte de la definición de las posibles personas a las cuales se les aplicará la encuesta (**Anexo 2.9**) y que permitirán obtener las personas expertas en la temática que se estudia.

Mediante el procedimiento elaborado para la selección de los expertos se listaron 11 supuestos expertos, teniendo en cuenta que cumplieran con las características establecidas, a los que se les aplicó la encuesta, y de cuyo procesamiento (**Anexo 2.10**) se obtuvieron los 7 expertos (**Anexo 2.11**) que contribuirán con el estudio, pues su coeficiente de competencia fue alto. Luego de tener definido el grupo de experto se les aplicó un cuestionario (**Anexo 2.12**) que permitiera detectar las dimensiones y variables de satisfacción laboral en este tipo de institución según sus criterios. Partiendo de los resultados obtenidos, se les facilitó la lista de preguntas contenidas en la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral (Variante I) de Álvarez Santos, (2015) (**Anexo 2.13**), para buscar el consenso acerca de su aplicación en las áreas objeto de estudio de

⁵ Experto es una persona en sí o un grupo de ellas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

la UEB. Se aplicó el método Delphi mediante el cual los expertos valoran estos aspectos. Constituyendo la primera ronda de dicho método.

Del procesamiento de la información obtenida de la aplicación de esta ronda los expertos consideran que la encuesta presenta una estructura correcta, es comprensible y responde a la finalidad del estudio, pues recogen las variables para medir la satisfacción laboral en dicha organización, logrando consenso entre los expertos, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista de contenido.

La validez también se analizó desde el punto de vista del constructo o interno, empleando el análisis de los componentes principales, con el objetivo de detectar las variables que más explican la varianza total que se da en la satisfacción laboral, a partir de considerar ocho ejes que explican el 81,096% de la varianza total. Los resultados obtenidos confirman que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas, son capaces de explicar el fenómeno en un buen grado, por lo que se evidencia que la satisfacción laboral se puede analizar a partir de las cinco dimensiones establecidas: naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar.

Para la validez de criterio, se tomó en cuenta la relación existente entre los resultados obtenidos por cada una de las variables definidas y el valor global de satisfacción laboral, formulado mediante la pregunta 29 de la encuesta. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el software Statistica 7.0 y se realizó un análisis de correlaciones canónicas entre las 28 variables de la SL y la pregunta global obteniendo un valor de $R = 0,91588$ y $\text{Chi}^2(29) = 259,19$ observándose que se encuentran correlacionadas.

Las salidas reportadas por cada relación, demuestran el vínculo que se establece entre los valores obtenidos por cada variable y el valor de satisfacción general, desde el punto de vista concurrente. Se determinó la fiabilidad de las preguntas 29 y 30, donde a partir de lo expuesto por Hernández Sampier (2004), "En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir". Determinándose la confiabilidad individual de ambas preguntas $(29, 30) = 0,971 > 0,89$ son confiables los resultados. Por ende los instrumentos diseñados son confiables y válidos, pudiendo ser

utilizados para la recolección de la información en la investigación, así como explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio.

Teniendo en cuenta que la población a encuestar es pequeña se decidió por parte de la dirección, y los expertos seleccionados para el estudio que se encuestará al 100% de la plantilla cubierta, para un total de 68 trabajadores, de ellos 12 correspondientes a Dirección; 6 Seguridad y Protección; 29 a Explotación al transporte y la maquinaria; 16 al Taller de Transporte y 5 al Taller de Maquinaria, por ser de gran interés por parte de la dirección de la entidad conocer cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores en las dimensiones medidas, con el objetivo de dar soluciones a todas las insatisfacciones planteadas por sus trabajadores en estos temas y de esta manera lograr que el nivel de fluctuación en estas áreas disminuya.

Se establece como estado deseado para la investigación alcanzar un índice de SL de los trabajadores de un 85% (0,85) general y para cada una de las áreas seleccionadas, pues en la planeación estratégica de la empresa está plasmado como uno de sus objetivos para el año 2022, elevar los niveles de satisfacción laboral en todas las áreas de la empresa, constituyendo un elemento importante en el cumplimiento de los demás objetivos.

Para evaluar el funcionamiento de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada se procesaron los resultados mediante el paquete estadístico SPSS (versión 21.0) que permitió comprobar la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, empleando para ello el coeficiente Alpha de Cronbach, siendo el índice de fiabilidad alto, lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión, seguidamente se comprobó la validez de este a través del índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) alcanzándose un grado de correlación alto, por tanto habría aceptación media en los resultados del análisis factorial, luego la consistencia interna es aceptable como se muestra en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6. *Análisis de la fiabilidad y validez*

| Análisis de fiabilidad | Encuesta |
|---------------------------------|-----------------|
| Coeficiente de Alfa de Cronbach | 0,877 |
| Análisis de validez | |

| | |
|------------------------------------|----------|
| Coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin. | 0,749 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | 1815,540 |
| Chi-cuadrado aproximado gl | 378 |
| Sig. | ,000 |

Tarea 2. Ejecución de la medición del estado actual de la satisfacción laboral

Luego de establecida la encuesta se procedió a la aplicación del instrumento con el objetivo de conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentra la satisfacción laboral en las diferentes áreas, de los 68 trabajadores que están en plantilla correspondiente a las áreas objeto de estudio se pudo procesar un total de 59 encuestas que representan el 86.76% del total, los demás trabajadores que faltan se encontraban fuera del centro por las siguientes causas que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.7. Cantidad de trabajadores fuera del centro y los encuestados por área

| Área objeto de estudio | Fuera del centro | Causa | Encuestados por área |
|---|------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Dirección | 1 | Vacaciones | 10 |
| | 1 | Labor fuera del área | |
| Seguridad y Protección | 0 | - | 6 |
| Explotación al transporte y la maquinaria | 2 | certificado | 24 |
| | 3 | Prestación de servicio en otras UEB | |
| Taller de Transporte | 1 | certificado | 14 |
| | 1 | Prestación de servicio en otras UEB | |
| Taller de Maquinaria | 0 | - | 5 |

Durante el proceso de aplicación, a través de las entrevistas informales cuya guía aparece en el (**Anexo 2.14**), la muestra en general se comportó de manera factible compartiendo criterios sobre la investigación en curso dando muestras de la importancia que le concedían a la misma. Se realizó una evaluación del ambiente a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas

a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables. A partir de la aplicación de las encuestas, se procesó la información recopilada y con esta se elaboraron las matrices de datos, para posteriormente calcular el índice de satisfacción laboral general, por áreas, dimensiones y por variables.

Para la selección del indicador integral de satisfacción laboral (IISL) se tomó el más adecuado para esta investigación, a partir de los planteados por Álvarez Santos, (2012). Se realizó para todos los departamentos encuestados con el objetivo de conocer todos los problemas y darle solución según las posibilidades de la organización.

Siguiendo este criterio la SL se determinará a través de la expresión:

Tabla 2.8. *Indicador Integral De Satisfacción Laboral*

$$IISL = \frac{(\sum_{i=1}^n V_{nak}) * K}{V_{nak}} \quad \text{Ecuación (2.1)}$$

Fuente: Álvarez Santos, (2015)

Siendo n: áreas estudiadas; V_{kna} : cantidad de veces que hay “k” en todas las áreas estudiadas “n” por cada una de las variables “a”; k = 1, 2, 3 o 4 (según corresponda).

Con la información obtenida de las encuestas elaboradas para conocer las valoraciones actuales de los trabajadores por cada una de las dimensiones y variables, se construyeron las matrices de datos. El cálculo del ISL se realizó en las diferentes áreas, para conocer todos los problemas y darle posible solución según las posibilidades de la UEB Servicios Técnicos Integrales.

Paso 3.2 Analizar el estado actual de la satisfacción laboral

La experiencia práctica permite establecer los rangos para la valoración del comportamiento de la satisfacción laboral y a partir de estos determinar las principales desviaciones existentes en la organización y analizar sus causas, Álvarez Santos, (2015). Luego del procesamiento de la información obtenida en las encuestas, se obtuvo un ISL de 79 % como se observa en la expresión que se muestra a continuación, a pesar de ser bastante satisfactorio como se muestra en la tabla 2.1, sigue siendo inferior al planificado de manera general.

$$IISL = \frac{(\sum_{i=1}^n v_{nak}) * K}{v_{nak}} = 79\% \text{ Ecuación (2.2)}$$

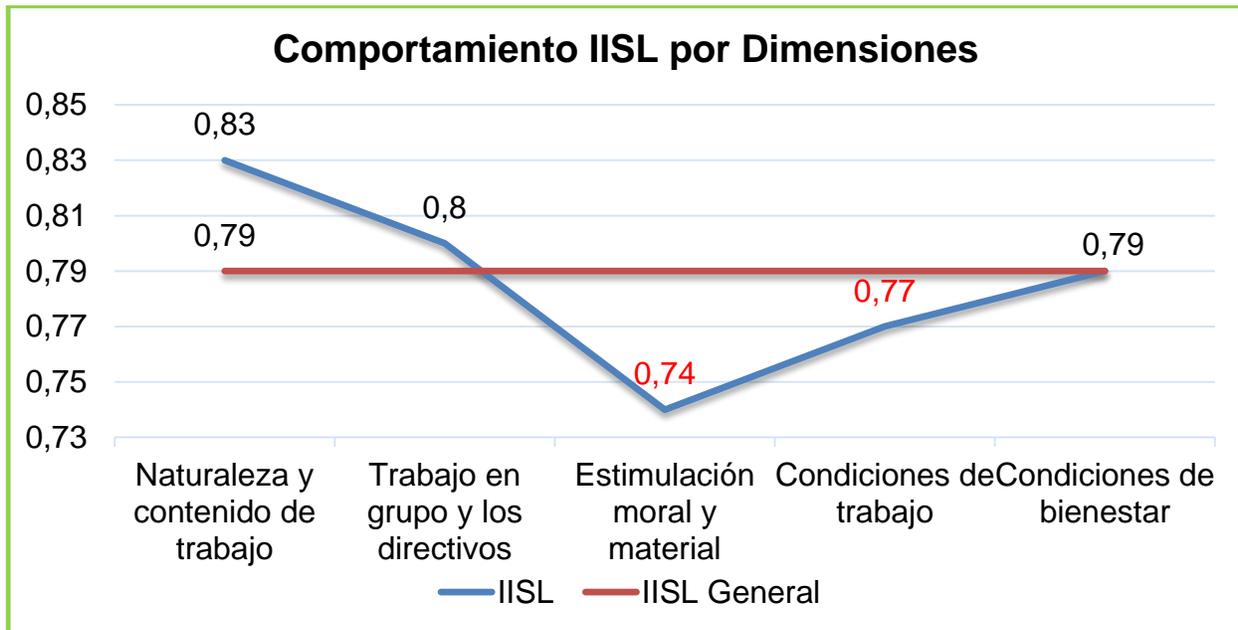


Figura 2.4. Comportamiento del IISL por dimensiones.

La dimensión de estimulación moral y material estuvo muy por debajo de la proyectada (0,74) siendo la de menor valor y evidenciando ser la de mayor deficiencia. Así como tampoco se obtiene un buen resultado en la dimensión condiciones de trabajo (0,77) (Figura 2.4).

Tarea 1. Comparación de los resultados con el estado deseado

En esta tarea se realiza una comparación entre los resultados obtenidos del diagnóstico por cada una de las áreas con el estado deseado definido anteriormente, con el objetivo de identificar los elementos que frenan la satisfacción laboral.

Para realizar la comparación de los resultados con el estado deseado, se calcula el IISL por cada departamento de la entidad, los análisis se muestran a través de tablas resumen y gráficos, como se muestra a continuación:

- I. Cálculo del IISL por dimensiones en el área Dirección, se muestra en la tabla 2.9 y figura 2,5

Tabla 2.9. Resumen del cálculo del IISL por dimensiones en el área Dirección.

| Dimensiones | IISL por dimensiones |
|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | 0,8 |
| Trabajo en grupo y los directivos | 0,83 |
| Estimulación moral y material | 0,75 |
| Condiciones de trabajo | 0,76 |
| Condiciones de bienestar | 0,79 |

Fuente: Elaboración propia

El gráfico resultante de la tabla anterior de muestra a continuación:

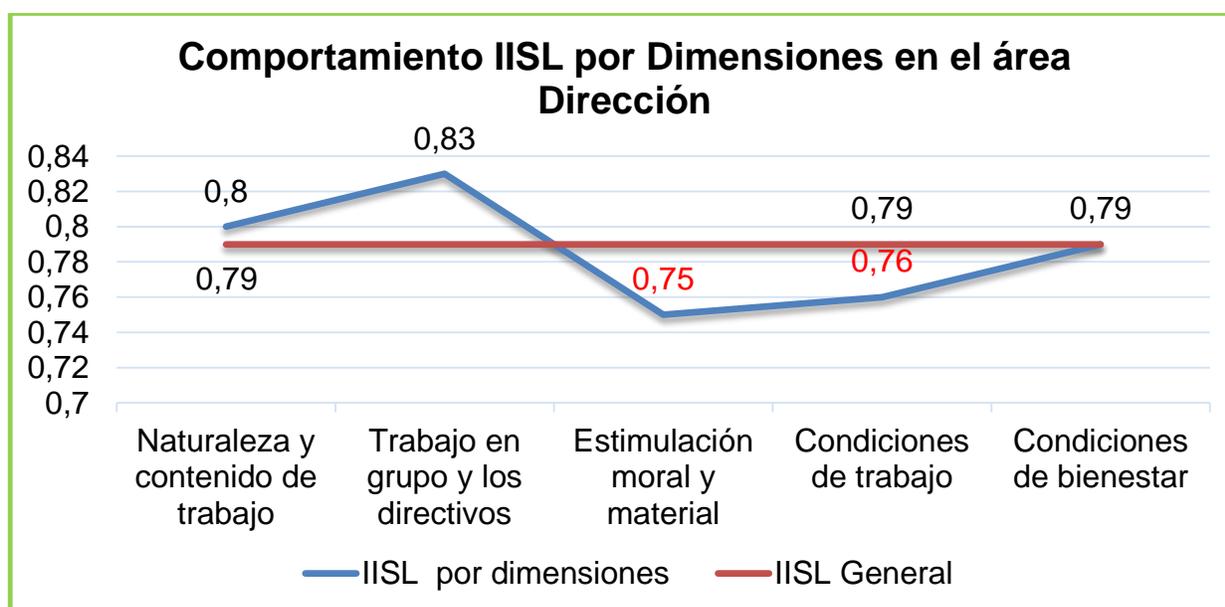


Figura 2.5. Comportamiento de IISL por dimensiones en el área Dirección.

Como se puede apreciar en el gráfico, en este departamento existen dimensiones afectadas ya que se encuentran por debajo del estado deseado a pesar de tener una valoración de bastante satisfactorias, estas no cumplen con el ISL proyectado, según los encuestados son:

1. Estimulación moral y material (75%)
 2. Condiciones de trabajo (76%)
- II. Cálculo del IISL por dimensiones en el área Seguridad y Protección, se muestra en la tabla 2.10 y figura 2.6

Tabla 2.10. Resumen del cálculo del IISL por dimensiones en el área Seguridad y Protección.

| Dimensiones | IISL por dimensiones |
|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | 0,83 |
| Trabajo en grupo y los directivos | 0,83 |
| Estimulación moral y material | 0,73 |
| Condiciones de trabajo | 0,76 |
| Condiciones de bienestar | 0,82 |

Fuente: Elaboración propia

El gráfico resultante de la tabla anterior de muestra a continuación:

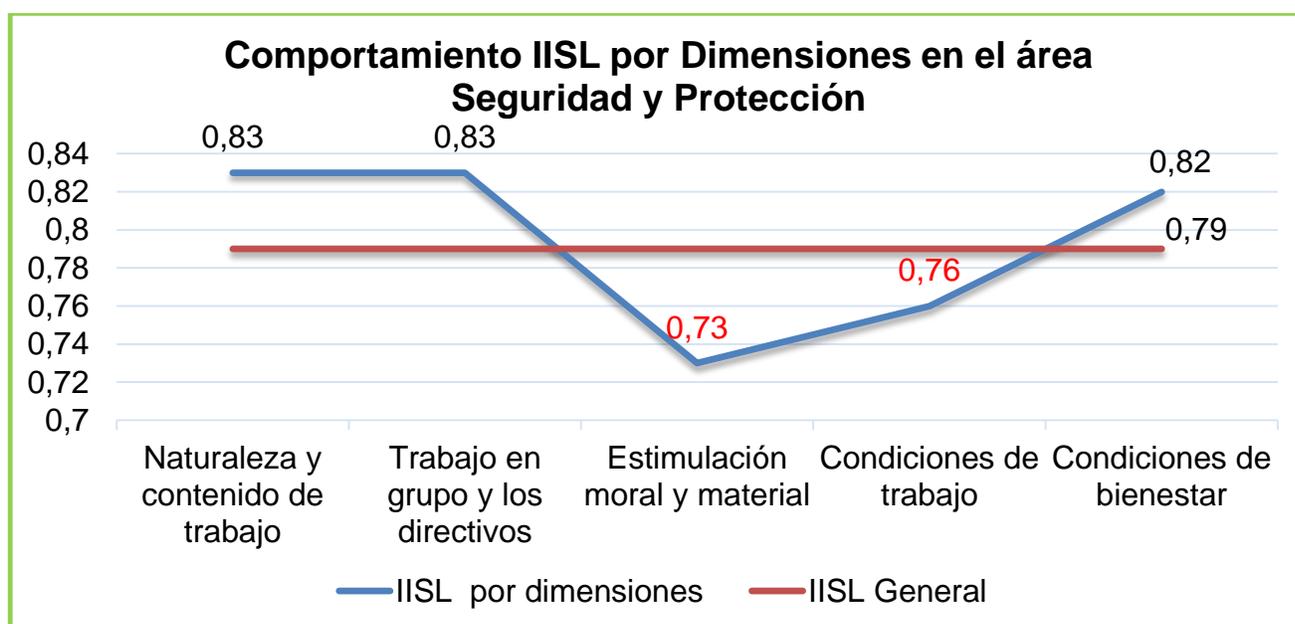


Figura 2.6. Comportamiento de IISL por dimensiones en el área Seguridad y Protección.

Del análisis de la gráfica anterior se observa:

1. Tres dimensiones que se encuentran por encima del estado deseado las cuales son: Naturaleza y contenido de trabajo (83%) y Trabajo en grupo y los directivos (83%) y Condiciones de bienestar (82%), valoradas BS.
2. Dos dimensiones por debajo del estado deseado las cuales son: Estimulación moral y material (73%), valoradas PS y la dimensión Condiciones de trabajo (76%).

III. Cálculo del IISL por dimensiones en el área Explotación al Transporte y la Maquinaria, se muestra en la tabla 2.11 y figura 2.7

Tabla 2.11. Resumen del cálculo del IISL por dimensiones en el área Explotación al Transporte y la Maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico resultante de la tabla anterior de muestra a continuación:

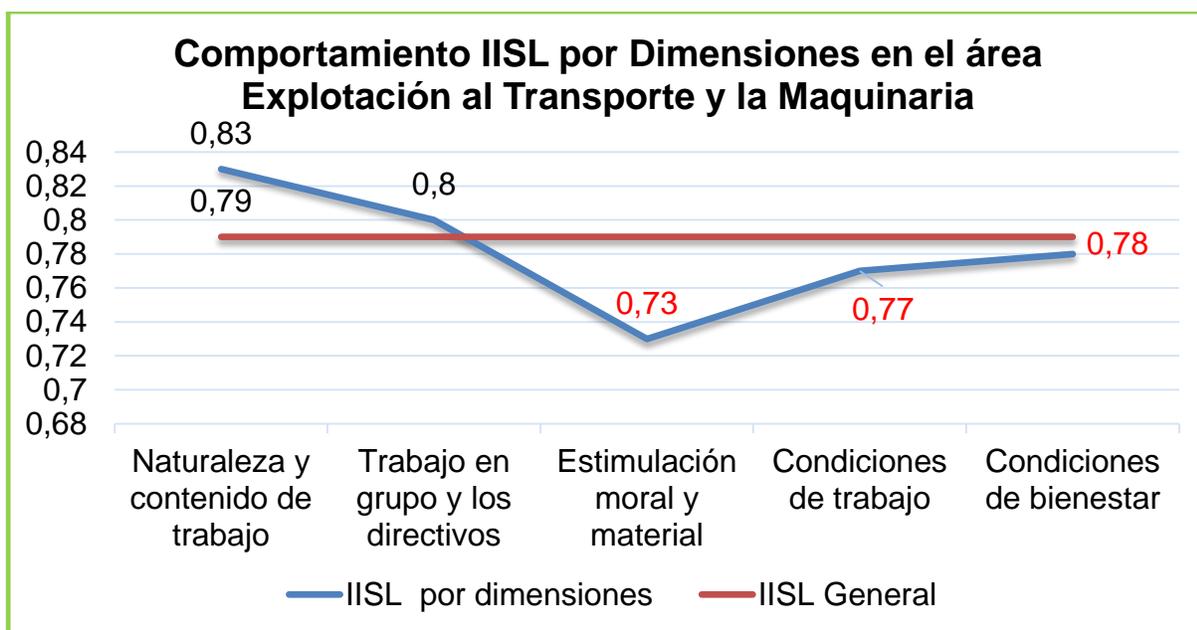


Figura 2.7. Comportamiento de IISL por dimensiones en el área Explotación al Transporte y la Maquinaria.

En el área de Explotación al Transporte y la Maquinaria se observa según el gráfico 2.4:

| Dimensiones | IISL por dimensiones |
|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | 0,83 |
| Trabajo en grupo y los directivos | 0,80 |
| Estimulación moral y material | 0,73 |
| Condiciones de trabajo | 0,77 |
| Condiciones de bienestar | 0,78 |

1. Existen dos dimensiones: naturaleza y contenido de trabajo (83%) y trabajo en grupo y los directivos (80%), valoradas como BS.
 2. Existen tres dimensiones que se encuentran por debajo del estado deseado las cuales son: estimulación moral y material (73%) valorada como PS, y condiciones de trabajo (77%) y condiciones de bienestar (78%).
- IV. Cálculo del IISL por dimensiones en el área Taller de Transporte, se muestra en la tabla 2.12 y figura 2.8

Tabla 2.12. Resumen del cálculo del IISL por dimensiones en el área Taller de Transporte

| Dimensiones | IISL por dimensiones |
|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | 0,81 |
| Trabajo en grupo y los directivos | 0,79 |
| Estimulación moral y material | 0,72 |
| Condiciones de trabajo | 0,72 |
| Condiciones de bienestar | 0,78 |

Fuente: Elaboración propia

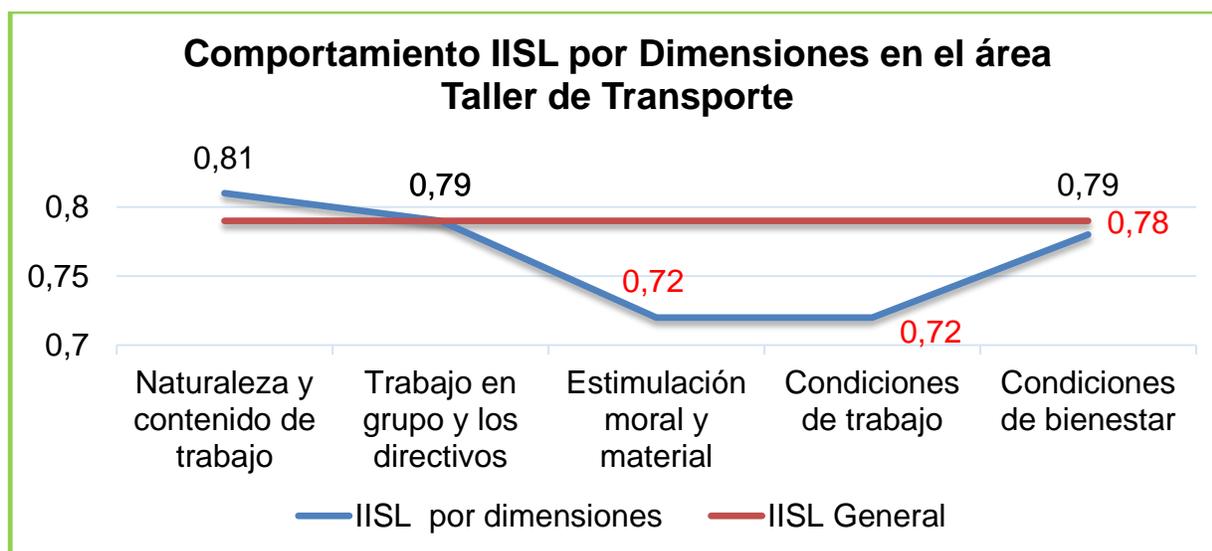


Figura 2.8. Comportamiento de IISL por dimensiones en el área Taller de Transporte

Al analizar en gráfico anterior se observa que: el comportamiento de la satisfacción laboral se evidencia que coincide con el área de Explotación al Transporte y la Maquinaria.

1. Existen dos dimensiones por encima del estado deseado, valoradas de bastante satisfactorias (BS): naturaleza y contenido de trabajo (81%) y trabajo en grupo y los directivos (79%).
 2. Existen tres dimensiones por debajo del estado deseado: estimulación moral y material y condiciones de trabajo, ambas con unos (72%), valoradas como PS, y la dimensión condiciones de bienestar (78%).
- V. Cálculo del IISL por dimensiones en el área Taller de Maquinaria, se muestra en la tabla 2.13 y figura 2.9

Tabla 2.13. Resumen del cálculo del IISL por dimensiones en el área Taller de Maquinaria

| Dimensiones | IISL por dimensiones |
|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | 0,84 |
| Trabajo en grupo y los directivos | 0,83 |
| Estimulación moral y material | 0,75 |
| Condiciones de trabajo | 0,79 |
| Condiciones de bienestar | 0,81 |

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de la gráfica siguiente se observan:

1. Cuatro dimensiones que se encuentran por encima del estado deseado las cuales son: Naturaleza y contenido de trabajo (84%), Trabajo en grupo y los directivos (83%), Condiciones de trabajo (79%), y Condiciones de bienestar (81%) valoradas BS.
2. La dimensión Estimulación moral y material (75%) se encuentra por debajo del estado deseado, esta no cumple con el ISL proyectado.

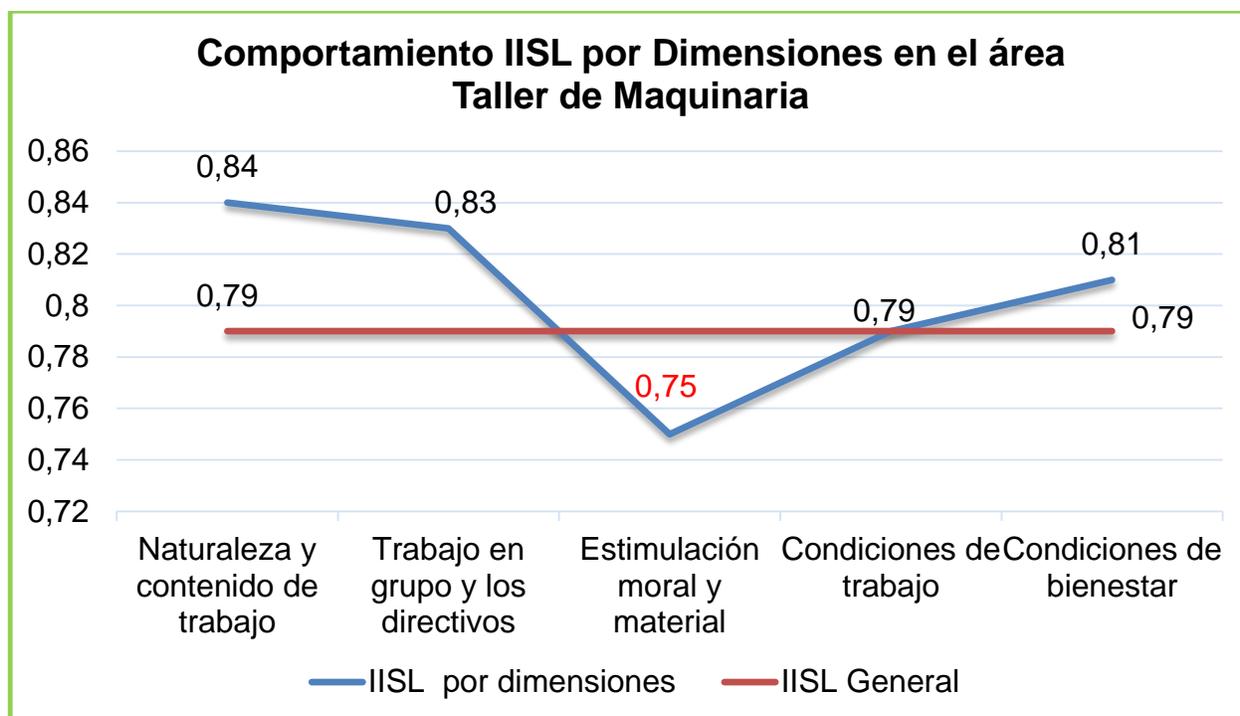


Figura 2.9. Comportamiento de IISL por dimensiones en el área Taller de Maquinaria
Mediante el análisis detallado, desarrollado anteriormente, para cada una de las áreas que componen la UEB Servicios Técnicos Integrales se arriba a la conclusión siguiente:

La dimensión más afectada es la estimulación moral y material, otras como las condiciones de trabajo y en menor medida las condiciones de bienestar presentaron un comportamiento por debajo de lo planificado. Realizándose el análisis de las dimensiones por categoría ocupacional se pudo constatar que en todas las categorías la estimulación moral y material es la dimensión más afectada coincidiendo con la Figura 2.10, sin embargo son las áreas del Taller de Transporte, de Explotación al Transporte y la Maquinaria y el área de Seguridad y Protección, las categorías que presentan menor IISL en varias de las dimensiones de manera general, siendo la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo las más críticas.

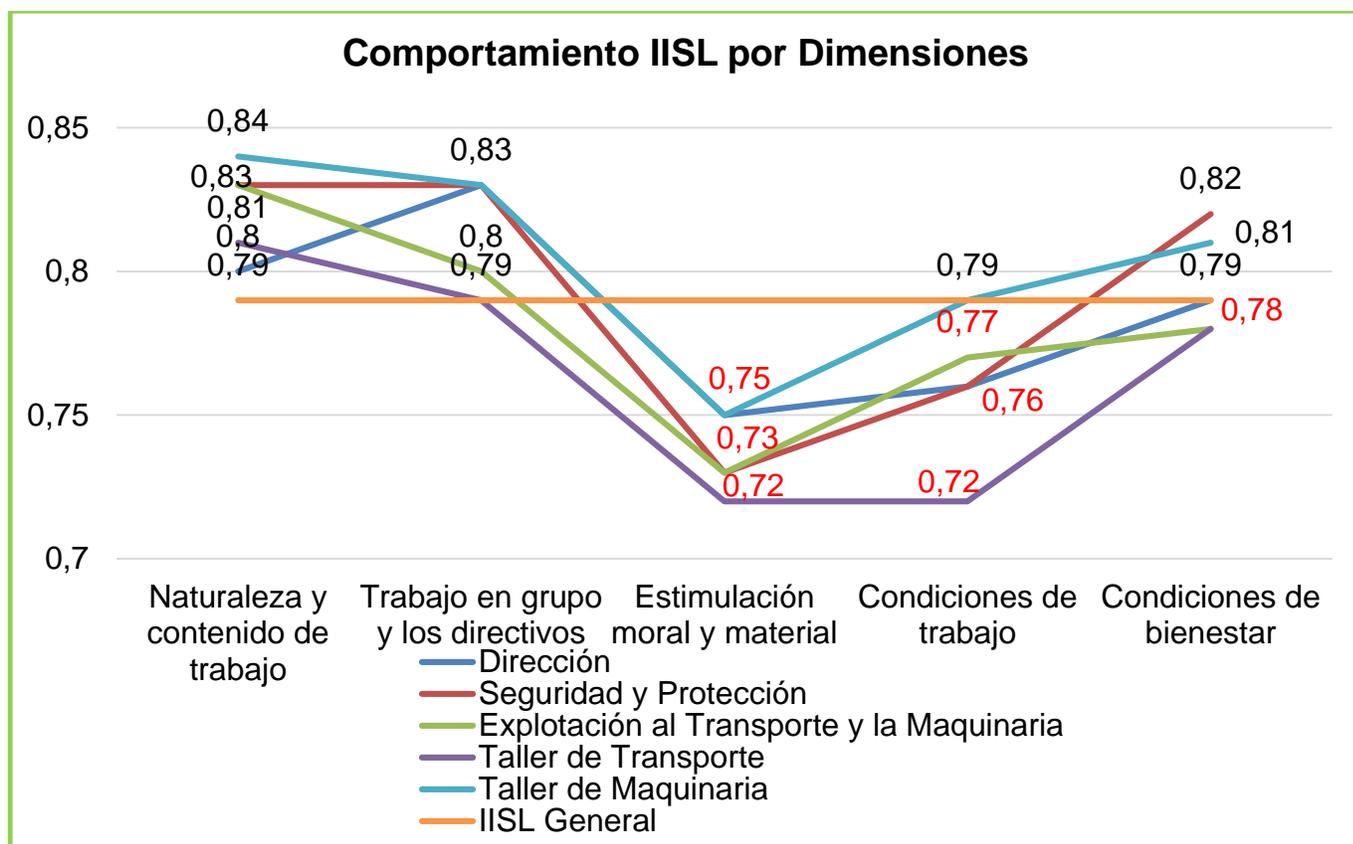


Figura 2.10. Comportamiento IISL por Dimensiones

Tarea 2. Determinación de los factores inhibidores de la satisfacción laboral

Como parte del estudio, y con el objetivo de lograr un nivel mayor de aproximación a los factores que influyen negativamente en la satisfacción laboral y que se relacionan directamente con las dimensiones y variables estudiadas, se procedió a la realización de tormentas de ideas a los directivos y las entrevistas de apoyo a trabajadores, donde se pudo comprobar la efectividad de las encuestas aplicadas además de otros factores relacionados con las dimensiones, pues los entrevistados coincidieron con los resultados obtenidos de las mismas y enriquecieron el estudio.

Con el uso de una lista de chequeo (**Anexo 2.15**) validada mediante el método Delphi se determinó las causas fundamentales que generan insatisfacción en los trabajadores de la organización, las cuales se muestran a continuación por cada una de las dimensiones y variables esenciales.

Naturaleza y contenido de trabajo

1. Los trabajadores perciben que el proceso de trabajo y sus actores no le proveen la información necesaria que le permita valorar su eficacia.
2. La evaluación del desempeño se realiza basada en elementos muy cualitativos y es redactada por cada jefe de área y aprobada en recursos humanos; solo se maneja de manera tangible y concreta la asistencia mediante el índice de ausentismo
3. Los trabajadores no observan el impacto de cómo el trabajo que realizan repercute sobre la vida o trabajo propio o de otras personas, dentro o fuera de la organización, así como en la sociedad.

Estimulación moral y material

4. El salario no es suficiente para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores.
5. Los trabajadores consideran que no existe relación de la estimulación con el trabajo que realizan.
6. Los trabajadores consideran que es baja la estimulación moral que reciben en las tareas que se destacan.
7. Los trabajadores valoran insuficiente los estímulos materiales que reciben por su trabajo, para satisfacer sus necesidades personales.
8. En ocasiones no hay justeza en la entrega de los estímulos morales o materiales, pues es una tendencia estimular a los mismos trabajadores.

Condiciones de trabajo

9. Inexistencia de los medios de trabajo para desarrollar su labor (deficiente calidad de la materia prima e insuficientes condiciones para el mejor acondicionamiento de esta por falta de recursos).
10. Deficiente condiciones de trabajo ya que plantean que en área de taller existen elevadas temperaturas lo que hace un tanto tedioso la realización de la actividad que realizan en horarios de la tarde.
11. La pintura de las paredes del taller se encuentra deteriorada lo que atenta con la estética de este.



12. Existencia de puestos de trabajos incómodos, a causa de las sillas que se emplean, y por los espacios disponibles de trabajo.
13. El nivel de iluminación percibido por los trabajadores es bajo.

Condiciones de bienestar

14. Los encuestados expresan que es poco flexible el régimen de trabajo y descanso.
15. Consideran bajos los servicios que se les ofrecen.
16. Muchos plantean que la superación que se les ofrece es poca o que muchas veces no se enteran de los cursos y superación.
17. Los trabajadores carecen de otros tipos de estimulación material que los motive, como actividades extra laborales viajes a la playa, actividades, reservaciones, entre otras

Etapa IV. Diseño e implementación del programa de mejora

En esta etapa se procedió al diseño de las estrategias y acciones que están encaminadas a darle solución a los problemas detectados en la etapa anterior, en el **(Anexo 2.16)** se muestra el plan de mejora, el que está compuesto por las cinco dimensiones estudiadas (Naturaleza y contenido de trabajo, Trabajo en grupo y los directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar), cinco estrategias y 27 acciones. Así como los representantes y encargados de la ejecución y su respectiva fecha.

El objetivo del programa es minimizar hasta su solución las deficiencias de la organización que generan niveles bajos de satisfacción de sus trabajadores. Las estrategias se valoraron en la organización, y fueron aprobadas por la alta dirección. Se socializaron los resultados obtenidos, así como las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio. Se planificaron los elementos organizativos para poner en práctica las acciones en el horizonte temporal previsto. Se propuso un sistema de control para valorar el cumplimiento de las acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

Etapa V. Evaluación y ajustes



Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en la UEB Servicios Técnicos Integrales, queda para posterior aplicación, la evaluación de la efectividad de la implementación del programa de mejora, lo que permitirá determinar el comportamiento de las variables y la evolución referente al estado actual; además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización y de comience a la primera etapa del procedimiento. Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de SL, a través del procedimiento propuesto, se logrará un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

2.3 Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales

Los resultados obtenidos en la investigación pueden provocar impactos económicos, sociales y medioambientales.

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

- Mediante la planificación, organización y control, emplear apropiadamente los recursos materiales y financieros, elevando el desempeño laboral y para obtener resultados satisfactorios en la organización
- La organización se puede evitar gastos por concepto de contratación de un consultor, ya sea interno o externo para la realización de este estudio
- Mejorar los indicadores de desempeño laboral definidos en la organización, lo cual influirá en los indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad
- Mantener altos niveles de satisfacción laboral repercutirá en una disminución de la rotación o fluctuación del personal, de los accidentes laborales, un aumento de la motivación y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que influirá positivamente en los resultados económicos de la organización

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

- Brindar a la organización la aplicación de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, con la descripción de las técnicas y vías necesarias para su perfeccionamiento y retroalimentación, lo cual permite determinar los problemas que inciden en la satisfacción de los trabajadores y erradicarlos
- Propiciar a los trabajadores las soluciones adecuadas a las insuficiencias detectadas, implicando un incremento de su satisfacción y de sus expectativas
- Favorecer con el cumplimiento y sobre cumplimiento de las actividades orientadas en la entidad elevando la efectividad y eficacia de sus trabajadores y de la organización en general
- Contribuir en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congreso del PCC.

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

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

CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada se han obtenido resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto, medir y aplicar un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, permitiendo arribar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis de la bibliografía consultada tanto a nivel nacional como internacional en la construcción del marco teórico - práctico - referencial de la investigación, manifiesta la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de mejorar la satisfacción laboral en la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Empresa Agroforestal de Mayarí, siendo un tema pertinente en la actualidad.
2. Para determinar el procedimiento que se aplicaría en dicho estudio, se analizaron varios procedimientos, evidenciándose la validez del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral de Álvarez Santos, (2015) para cumplir el objetivo de la investigación y dar solución al problema planteado.
3. Con el diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral se obtuvo:
 - Un índice de satisfacción laboral no óptimo del 79%.
 - Las dimensiones que influyen negativamente en la satisfacción de los trabajadores, que traen consigo el incumplimiento de las tareas y necesidades de la empresa, influyendo en los niveles de servicio de la misma. Siendo la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo las más repetitivas.
4. Se diseñó un programa de mejora que contribuirá a erradicar los factores inhibidores detectados y obtener una mayor satisfacción de los trabajadores y con ello mejores resultados en la organización, a pesar de no poder aplicar la etapa V del procedimiento propuesto por Álvarez Santos, (2015) que consiste en evaluar las medidas y ajustar en caso de ser los resultados obtenidos en el paso IV superiores al estado deseado por causas ajenas a los investigadores y a la empresa en general.

RECOMENDACIONES

Luego de arribar a los resultados de la investigación y en concordancia con las conclusiones generales se recomienda:

1. Hacer extensivo este estudio al resto de las UEB no estudiadas, para conocer el nivel de satisfacción laboral general de la organización, de forma tal que este conocimiento pueda servir como herramienta para la evaluación integral de la misma y para la toma de decisiones.
2. Cumplir con las estrategias recogidas en el programa de mejora diseñado atendiendo a las deficiencias encontradas de su implementación en la UEB.
3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral de manera cíclica, favoreciendo el desempeño individual de los trabajadores y de la organización.
4. Dar a conocer los resultados de esta investigación mediante eventos científicos y su publicación en artículos científicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguado, D. (2013). *Motivación y Reconocimiento - Investigador en Gestión del Talento. Responsable de CAMTO* (Vol. IIC).
2. Aguilera García, L. A. (2015). *Mejora de la satisfacción laboral en el*. Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Ingeniería Industrial, Holguín.
3. Albrecht, K. (1992). *La revolución al servicio. Serie empresarial*. Colombia: Legis.
4. Albrecht, K. (1992). *La revolución del servicio. Serie empresarial*. Colombia: Legis.
5. Almaguer Ortiz, M. (2010). *Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
6. Álvarez López, L. (1993). *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual*. Instituto Técnico Superior Holguín. GETEDI.
7. Álvarez López, L. (1996). *La Medición de la Motivación Concreta. El Querer hacer las cosas*.
8. Álvarez López, L. F. (1997). *Experiencias en el diagnóstico y diseño Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
9. Álvarez López, L. F. (2001). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones*. Master en Dirección, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
10. Álvarez López, L. F. (2005). *La satisfacción laboral su medición y evaluación; una*. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>
11. Álvarez López, L. F. (2008). *Medición y evaluación de la satisfacción laboral, experiencia cubana*. <http://www.monografias.com/traajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>

12. Álvarez Santos, L. (2012). *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
13. Álvarez Santos, L. (2014). *Tecnología para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín*. Doctoral, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
14. Álvarez Santos, L. (2015). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
15. Ardouin, J., & O. (2000). *Motivación y satisfacción laboral*. Universidad de Concepción.
16. Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Van Nostrand. Nueva York: Reinhold Co.
17. Basto Martínez, A. (2014). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
18. Ben Ruiz, M. Y. (2009). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>
19. Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Naucalpan - Juárez (México): Pearson.
20. Besseyre des Horts, C. -H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
21. Bonillo, D., & Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. (Trabajo 11), pp. 189-200. Retrieved Miércoles 13 de julio de 2022, from file:///c:/Documents%20and%20setting/123/Mis%20documentos/Downloads/166-695-1-PB.pdf



22. Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
23. Cantera López, J. F. (2008). *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*.
24. Cantón Mayo, I., & Tellez Martínez, S. (2017). Satisfacción en el desempeño profesional de los docentes de educación infantil y educación primaria. Un estudio de caso. Retrieved 2022 de Noviembre de 10, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56754639015>
25. Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23 (2), pp. 66-85. Retrieved 13 de julio de 2022, from http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-23762008000200004&script=sci_arttex&tlng=en
26. Chiavenato, I. (2001). *Administración y proceso administrativo* (Tercera Edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
27. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na edición ed.).
28. Cuesta Santos, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*. (C. Sociales, Ed.) La Habana.
29. Cuesta Santos, A. (1997). *Tecnología de la gestión de Recursos Humanos*.
30. Cutiño Martínez, Y. (2014). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la politécnica Rubén Batista Rubio*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
31. De la Cruz Pérez, A. (2013). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en áreas de de la Universidad de Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
32. Delgado Pérez, E., & Velázquez Zaldivar, R. (2004). *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en*



- Perfeccionamiento Empresarial*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
33. Duvergel Castillo, I. (2015). *Perfeccionamiento de la satisfacción*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
34. Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Maipue.
35. Fernández Acosta, Y. (2012). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
36. Frías Fernández, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y*. Santiago: LOM.
37. Fuentes Sosa, M. (2008). *Análisis y Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de la OBET de Jovellanos*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
38. García Ramos, M., Lujan López, M. E., & Martínez Corona. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Enferm IMSS*.
39. García Sehwerert, L. (1981). *Disciplina Laboral. Un enfoque psicosocial*. (Sociales, & C, Edits.) La Habana.
40. Gasteiz, V. (2001). *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*.
41. Gento Palacios. (2011). *Integración y rehabilitación laboral en la diversidad*. Madrid: Prindet.
42. González Rodríguez, L. (1984). *El Salario*. (E. Habana, Ed.) La Habana.
43. Gummesson, E. (1991). *Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer* *European Journal of Marketing*. England.
44. Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Addison - Wesley Organization Development.



45. Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
46. Hernández Junco, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
47. Herzberg, F. (1959). *Psicología Organizacional - Motivation at Work*. New York.
48. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Jhon Wiley & Sons.
49. Honneth, A. (2000). *Reconocimiento y libreaación*. Córdoba: Lit Verlag.
50. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*.
51. Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *ADMINISTRACIÓN*. México: McGraw-Hill.
52. Landa, E. L. (2007). Presente y Futuro del Sector Forestal en Cuba. Agricultura Orgánica. (R. D. Díaz, Entrevistador)
53. Larico, G. (2014). *Recursos Humanos. The water & coffee company*.
54. Leyva Reyer, P. (2011). *La satisfacción laboral de los docentes de la escuela primaria Federico Cavdevila del poblado Antonio Maceo, Centro universitario municipal de Cacocum, municipio Cacocum*. Universidad de Holguín, Holguín.
55. Llerena Zamora, O. (2009). *Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón*. Máster en Administración de Empresas, Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
56. Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: I.M.D. Dunnette, Rand McNally.
57. Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handook of industrial and organizational psychology*. Chicago: I.M.D. Dunnette, Rand Mc Nally.
58. López Domínguez, B. F. (2009). *Evaluación, Análisis y Diagnosis del nivel de satisfacción de Directivos y Especialistas, con los indicadores de resultados de Investigación, Desarrollo e Innovación en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.



59. López Mas, J. (2005). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas* (15 ed., Vol. 8). Lima.
60. López Rodríguez, V. (1991). *Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo Temas de dirección*. (Ed, Ed.) G.d.e.d.t.d.
61. López Rodríguez, V. (1993). *Las dimensiones esenciales de la motivación*. Instituto Superior Técnico Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
62. López Rodríguez, V. (1994). *Las dimensiones esenciales de la motivación UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura* (3 Nueva época enero-abril ed., Vol. I).
63. Luna González, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México DF: Grupo Editorial Patria.
64. Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2018). *Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas*.
65. March, J. G., & Simon, H. A. (1961). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
66. Márquez López, R. (2009). *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
67. Márquez, M. (2001). *Satisfacción laboral*. Retrieved 13 de julio de 2022, from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satla.htm>
68. Martínez Torres, A. (2014). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Delegación provincial de la agricultura en Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
69. Morales, A. C. (1997). *Análisis de organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*. Córdoba: ETEA.
70. Moreno Rodríguez, O. (1986). *Organización de los salarios*. Ciudad de La Habana: ISJAE.
71. Morlegan, L. P., & Ayala, J. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.



72. MORSE, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. University of Michigan, Michigan.
73. Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. (H. Mifflin, Ed.)
74. Muñiz Méndez, T. (2010). *Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la fábrica de tabaco para la exportación "Hilda Torres Bacayao" de Gibara*. Master en Dirección, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
75. Muñiz Méndez, T. A. (2010). *Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral de la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Facultad de Ingeniería Industrial, Holguín.
76. Muñoz Domínguez, C. (2020). *Mejora de la satisfacción laboral en la Fábrica de Tabaco UEB Jesús Felú Leyva NO.1 de Holguín*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Ingeniería Industrial, Holguín.
77. Nahid Naderi, A., & Taliadorou Pashiardis. (2015). *Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction* (Vol. 53).
78. Navarro Mesa, M. (2004). *Estudio de la motivación y la satisfacción laboral en la Empresa de Producción Industrial Matanzas*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
79. Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: McGraw-Hill.
80. Noda Hernández, M. (1997). *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín: Holguín.
81. Noda Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Martha Areu de Las Villas.



82. Noda Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, Santa Clara.
83. Orlov. (1986). *Manual de economía del trabajo en Cuba*.
84. Peiró Silla, J. (1991). *Psicología de la Organización*. Universidad de Valencia.
85. Perdomo Simeón, N. (2011). *Implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en el Campismo popular Matanzas*. Master en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas.
86. Pérez Villar, P. (2011). *Satisfacción laboral Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación -Hacia un modelo integrador Universidad Abierta Iberoamericana* . <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
87. Pineda López, V. (2019). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la sucursal CIMEX Holguín*. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Holguín, Cua.
88. Pineda López, Y. (2019). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín*. TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
89. Proenza, C. (2018). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la UAC MININT Holguín*. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
90. Robbins, S. (2004). *Administración: teoría y práctica*. Prentice Hall.
91. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.
92. Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, desing and application*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



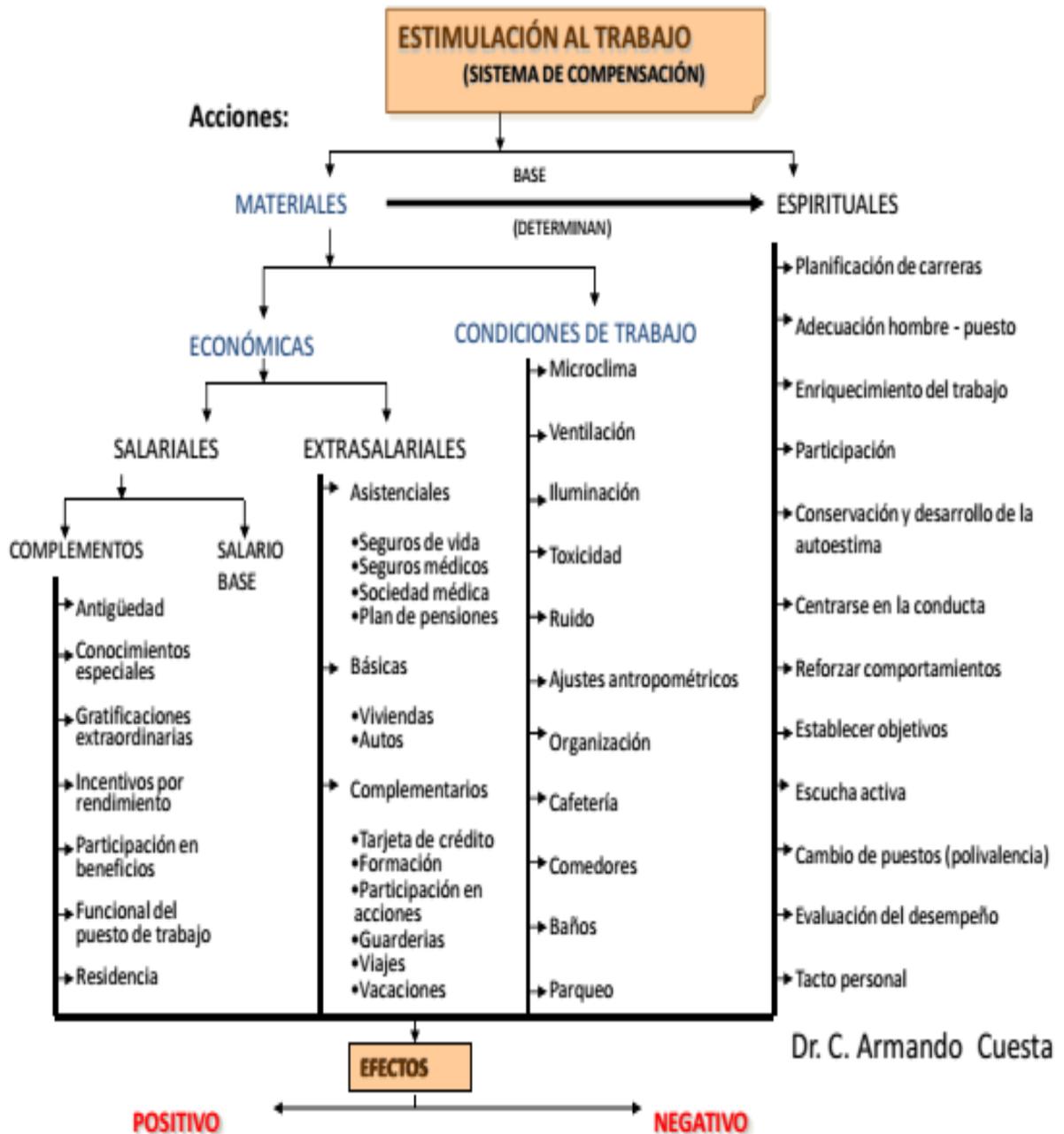
93. Romero Arias, R. (2008). *La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad*. Tesis para obtener el grado de maestro de Salud Pública.
94. Rosillo Canales, Y. C. (2012). *Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción*. Máster en Dirección, Universidad Bolivariana de Venezuela, Monagas.
95. Salvador Hernández, Y. (2009). *La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral*. Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
96. Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC.
97. Serrano Santiesteban, Y. (2013). *Perfeccionamiento de la Satisfacción Laboral en la UEB Lidia Doce Sánchez y en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 6982*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Holguín.
98. Serrano Santiesteban, Y. (2013). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la unidad empresarial de base Lidia Doce Sánchez y en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 6982*. universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
99. Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. 6(Extra).
100. Stoner, J. (1995). *Administración* (Quinta edición ed., Vol. Primera parte). La Habana: Ediciones del MES.
101. Suárez Zapata, J. (2008). *Diseño y aplicación de un procedimiento para la medición de la motivación y la satisfacción laboral en la UE de fundación de la empresa mecánica "Comandante Gustavo Machin Hoed de eche"* de Moa. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
102. Tarragó, F. (1995). *Fundamentos de Economía de la Empresa*. Barcelona.
103. Taylor, F. W. (1911). *Principles and methods of scientific management*. New York.
104. Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional. *Interamericana de Psicología Ocupacional*(11), 7-9.
105. Triadó, X. M. (1991). *"Dirección de empresas en el sector servicios"*. tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Barcelona.



ANEXOS

Anexo 1.1. Sistema de compensación.

Fuente: Cuesta Santos, (1997). Tecnología De Gestión De Recursos Humanos.



Anexo 1.2. Análisis de los procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral. Adaptado Álvarez Santos (2015)

| Autores | Características que incluye | | | | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|---|---------------------------------|--------------------|-------------------------|
| | Diagnóstico | | Medición y análisis de la SL | | | Mejora de la SL | |
| | Elementos del entorno | Elementos de la organización | Variables de la SL | Diseño de instrumentos (Validez y Fiabilidad) | Procesamiento de los resultados | Programa de mejora | Evaluación de la mejora |
| Cuesta Santos, (1990) Organización del trabajo y psicología social | | | X | Se emplea la lista de chequeo | X | X | |
| (López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1996, 1997) Diagnóstico de la satisfacción laboral, a partir de la definición de las variables o dimensiones esenciales | | | X | X | X | X | |
| Gasteiz, (2001) Evaluación y mejora de la satisfacción laboral de las personas en las organizaciones de servicio. | | | X | X | X | X | |
| Noda Hernández, (2004), El modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas | X | X | X | X | X | X | |
| Álvarez López, (2005, 2008), Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana | | | X | X | X | X | |



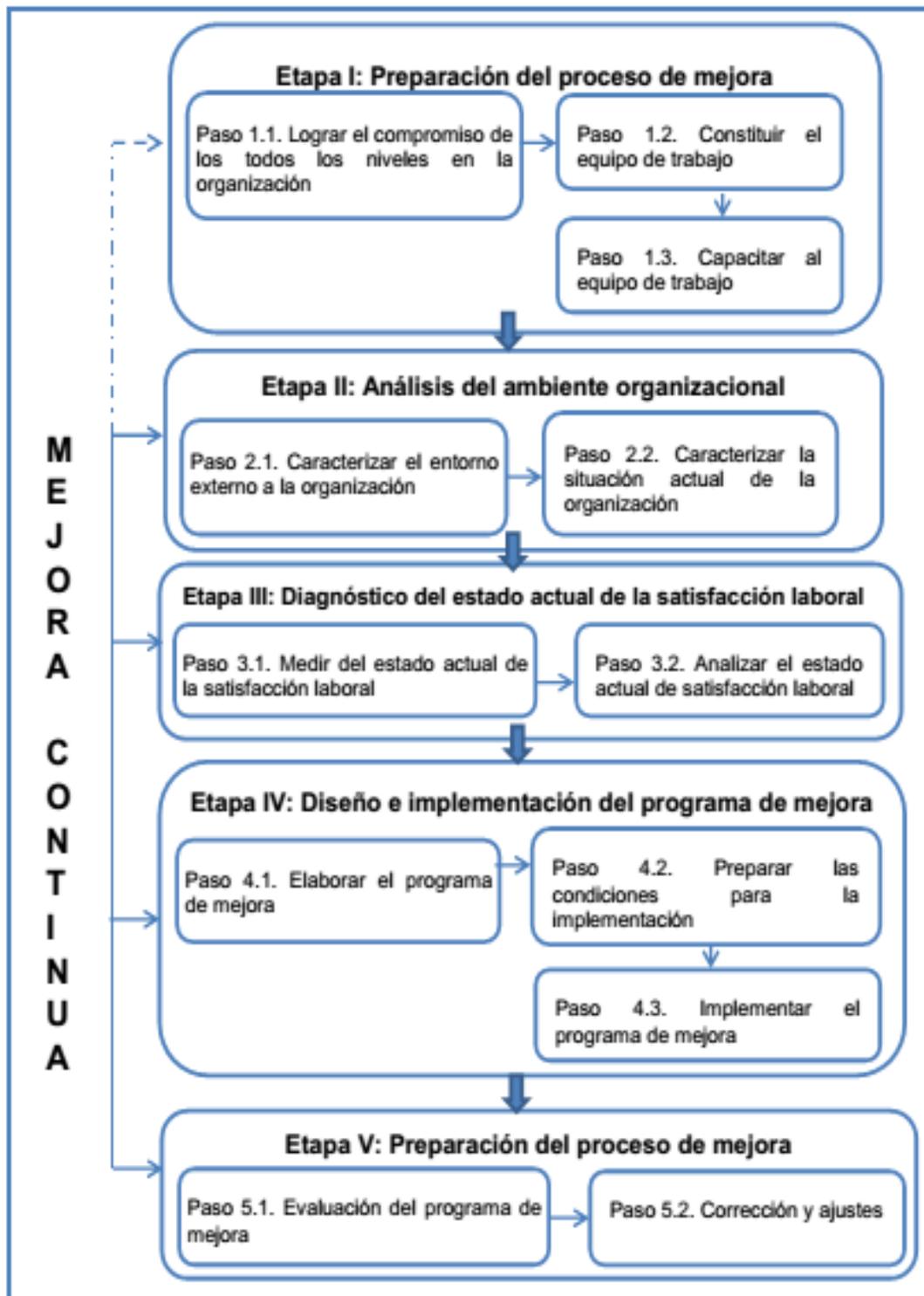
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Cantera López, (2008), Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos | | | X | X | X | X | |
| Márquez López, (2009), Proceso de medición del grado satisfacción laboral y el clima organizacional | | | X | X | X | | |
| Salvador Hernández, (2009), La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral | X | X | X | X | X | X | |
| Ben Ruiz, (2009), Procedimiento para la mejora satisfacción laboral en contexto universitario | | | X | X | X | X | |
| Hernández Junco, (2009), Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia calidad del servicio asistencial hospital | X | X | X | X | X | X | |
| López Domínguez, (2009) Evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de directivos y especialistas con los indicadores de resultados de investigación, desarrollo e innovación. | | | X | X | X | | |
| Llerena Zamora, (2009), Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno | | | | | | | |



| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón | | | X | X | X | X | |
| Almaguer Ortiz, (2010), Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la satisfacción laboral. | | | X | X | X | X | |
| Muñiz Méndez, (2010), Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la fábrica de tabaco para la exportación "Hilda Torres Bacallao" | | | X | X | X | X | |
| Perdomo Simeón, (2011), Implementación de un procedimiento para el diagnóstico motivación y la satisfacción laboral en el Campismo popular. | | | X | X | X | X | X |
| Rosillo Canales, (2012) Procedimiento para el diagnóstico de satisfacción laboral de los profesores a la universidad bolivariana | | | X | X | X | X | |
| Álvarez Santos, (2015), Tecnología para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación hospitalaria | X | X | X | X | X | X | X |



Anexo 1.3. Procedimiento de Álvarez Santos (2015)

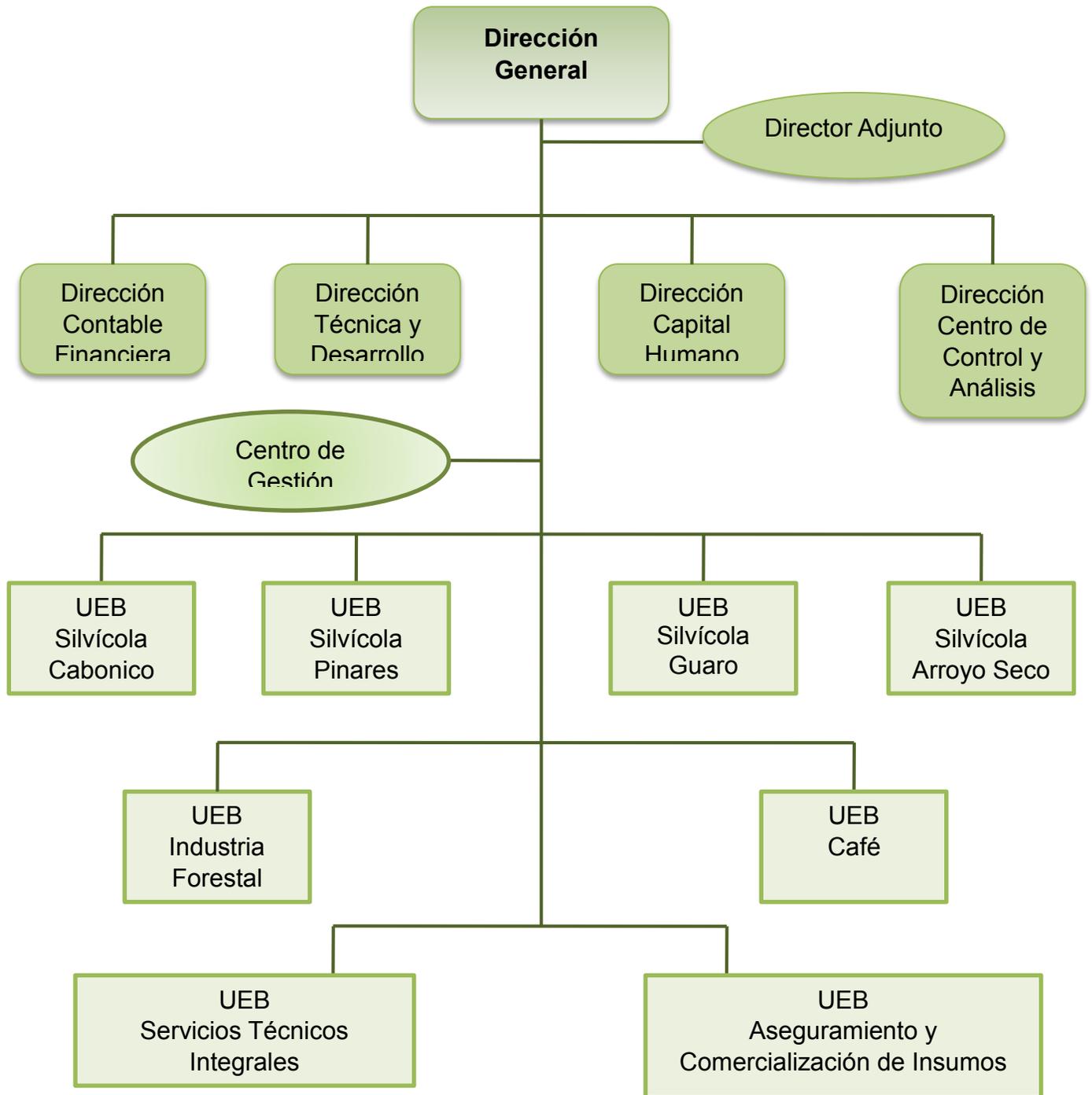


Anexo 2.1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas contempladas en la planeación estratégica de la UEB Servicios Técnicos Integrales

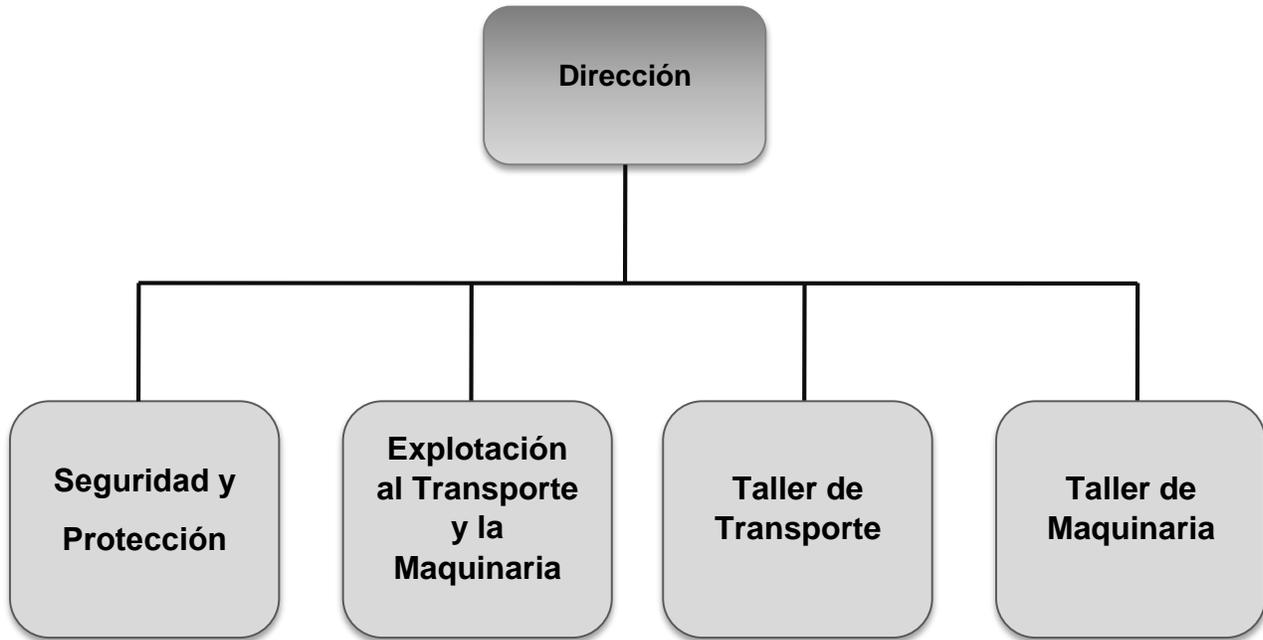
| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
|--|--|---|--|
| Necesidad de servicio por parte de los clientes | | Ingreso frecuente de personal contratado, pasantes y aprendices | |
| Nivel de profesionalidad de la fuerza de trabajo | | Convenios con empresas externas | |
| Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial | | Prestación de servicios de mantenimientos por cooperativas | |
| Amplia red de establecimientos de Base | | | |
| Personal capacitado | | | |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| Infraestructura de apoyo poco desarrollada | | Tendencia al ahorro por parte de los clientes | |
| Poca motivación del personal | | Crisis financiera internacional | |
| Salarios bajos | | Situación financiera de la empresa | |
| Insuficiente impacto del sistema de capacitación en la gestión de la entidad | | Racionamiento Energético | |
| Falta de planes de capacitación | | Deficiente suministro de proveedores nacionales | |
| Necesidad de seguir ajustando el Sistema de Pago por Resultados | | Agudización de las malas relaciones con EEUU | |



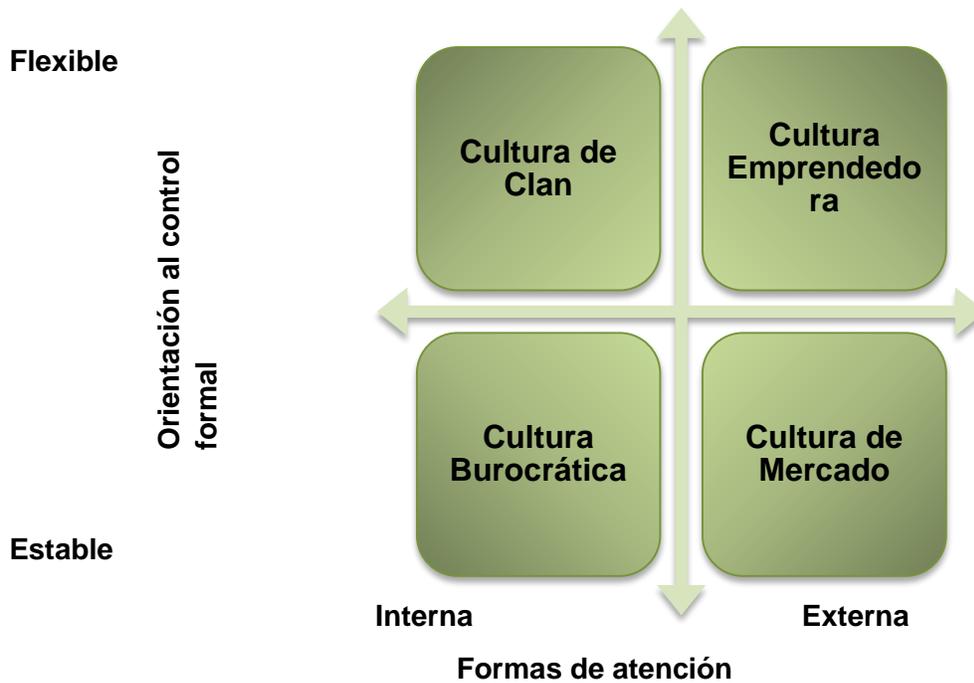
Anexo 2.2. Estructura organizativa de la Empresa Agroforestal Mayarí



Anexo 2.3. Estructura organizativa de la UEB Servicios Técnicos Integrales de la Agroforestal de Mayarí



Anexo 2.4. Matriz tipo de cultura organizacional

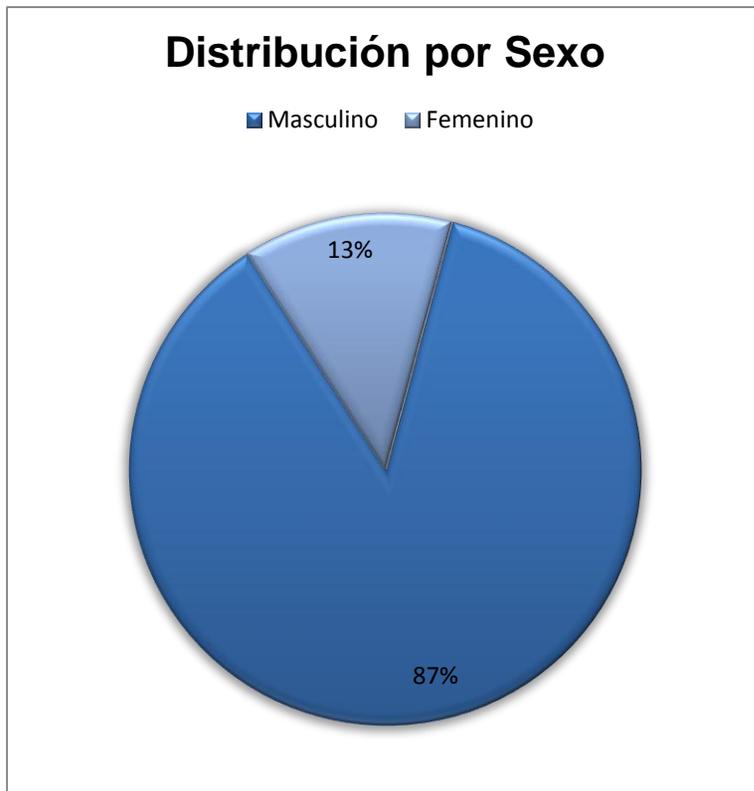


Anexo 2.5. Caracterización de la fuerza laboral. Adaptación de Noda Hernández, (2004)

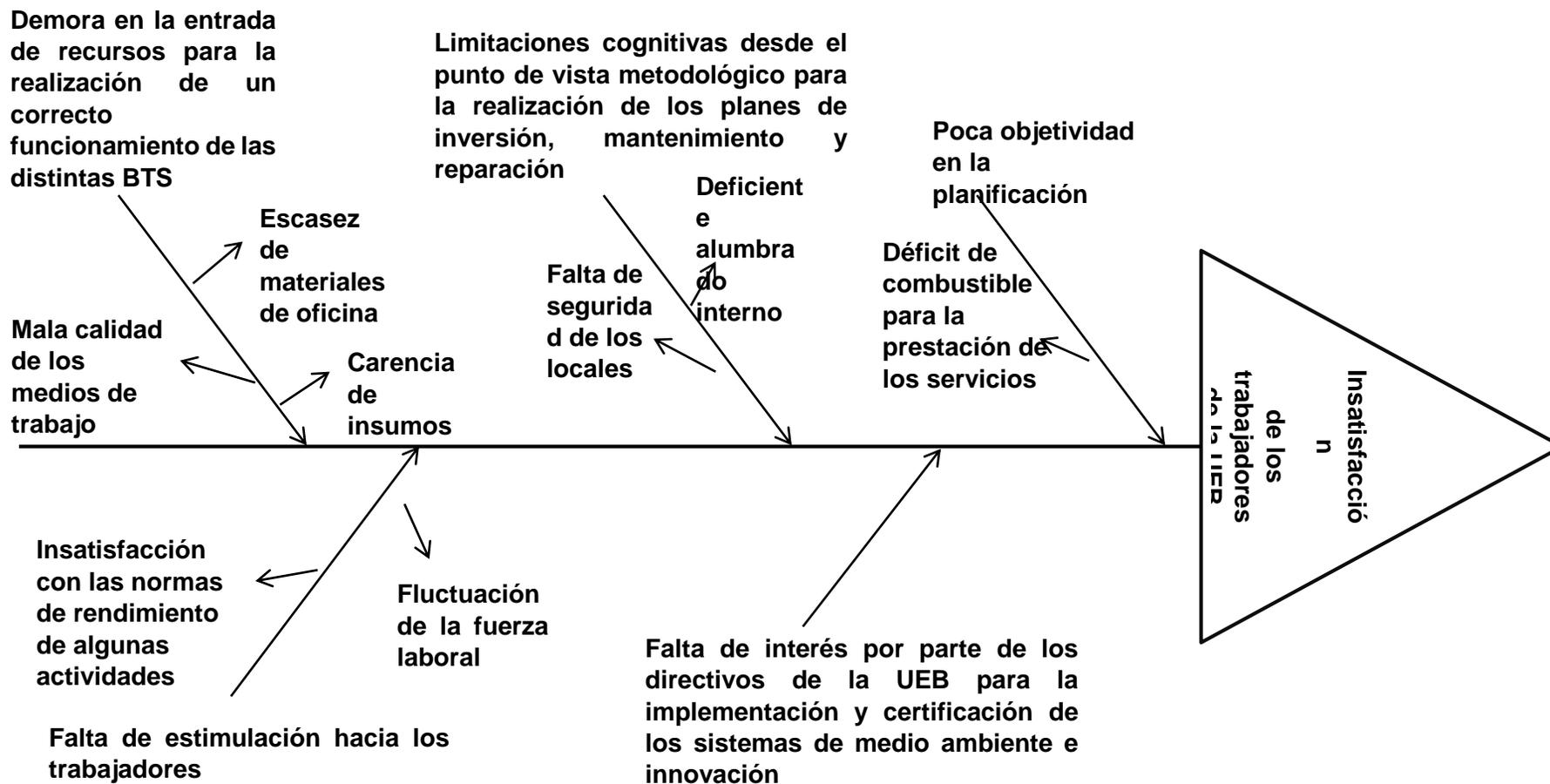
| Aspectos | | Edad | | | | Sexo | | Formación | | | | | Antigüedad | | | | Categoría Ocupacional | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-----|------|---|-----------|-----|-----|-----|-----|------------|------|-------|-----|-----------------------|---|---|---|----|
| | | 21-30 | 31-50 | 51-60 | +60 | M | F | 9° | 12° | O/C | T/M | N/S | ≤5 | 6-10 | 11-20 | >20 | C | A | T | S | O |
| Edad | 21-30 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 31-50 | | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 51-60 | | | 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | +60 | | | | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sexo | M | 5 | 24 | 23 | 7 | 59 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | F | 2 | 6 | 1 | 0 | | 9 | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación | 9° | 1 | 13 | 11 | 3 | 26 | 2 | 28 | | | | | | | | | | | | | |
| | 12° | 0 | 10 | 7 | 1 | 16 | 2 | | 18 | | | | | | | | | | | | |
| | O/C | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 0 | | | 6 | | | | | | | | | | | |
| | T/M | 2 | 6 | 2 | 2 | 9 | 3 | | | | 12 | | | | | | | | | | |
| | N/S | 1 | 0 | 3 | 0 | 2 | 2 | | | | | 4 | | | | | | | | | |
| Antigüedad | ≤5 | 7 | 21 | 10 | 2 | 34 | 6 | 16 | 11 | 5 | 5 | 3 | 40 | | | | | | | | |
| | 6-10 | 0 | 4 | 3 | 2 | 7 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 0 | | 9 | | | | | | | |
| | 11-20 | 0 | 5 | 10 | 2 | 16 | 1 | 10 | 4 | 0 | 1 | 1 | | | 17 | | | | | | |
| | >20 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | | | | | 2 | | | | |
| Categoría Ocupacional | C | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | | | |
| | A | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 2 | | | |
| | T | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | | | 8 | | |
| | S | 2 | 6 | 1 | 0 | 7 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 0 | 6 | 1 | 2 | 0 | | | | 9 | |
| | O | 2 | 20 | 20 | 6 | 47 | 1 | 25 | 12 | 4 | 5 | 1 | 28 | 5 | 14 | 1 | | | | | 48 |



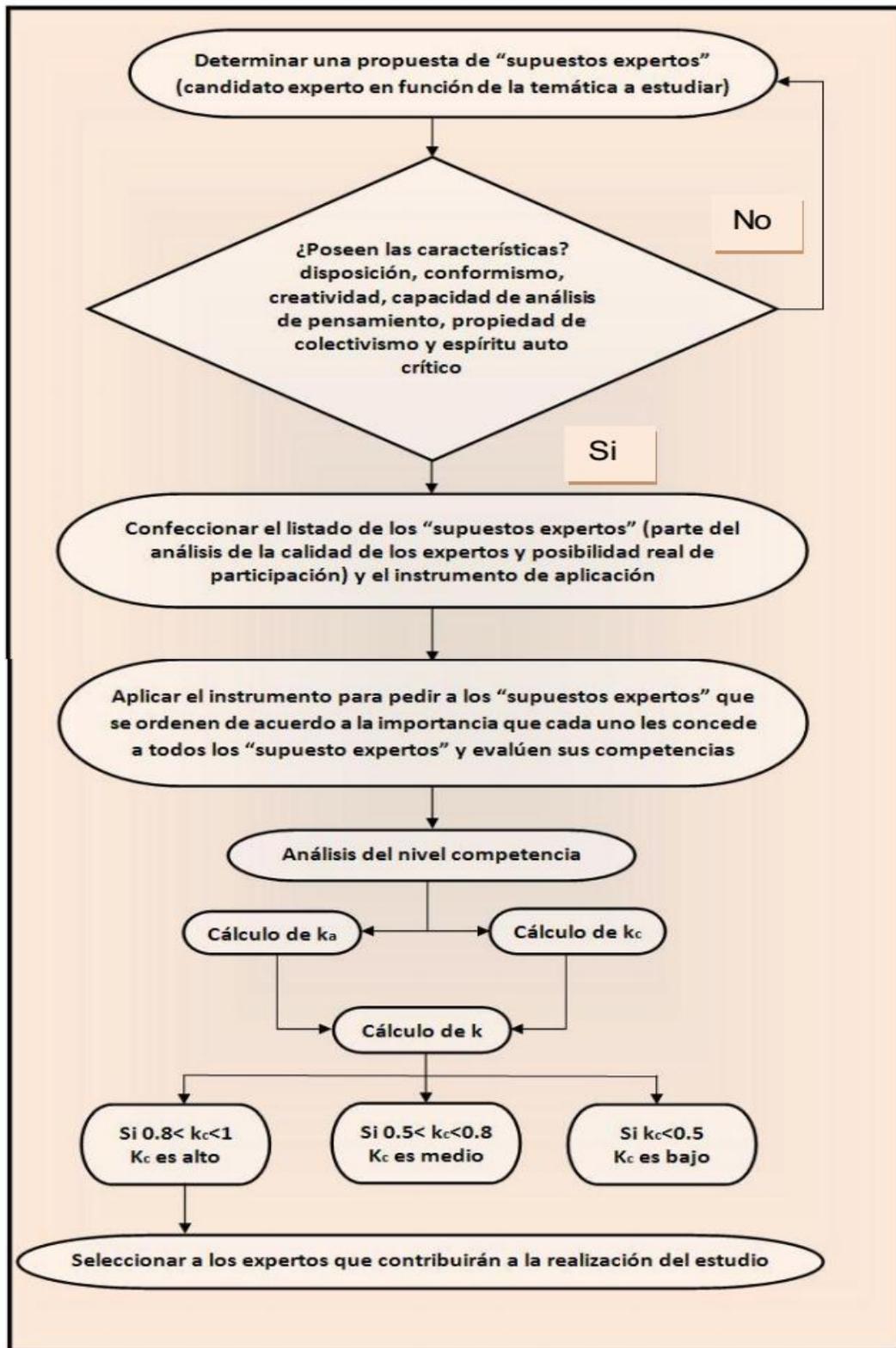
Anexo 2.6. Caracterización de la fuerza laboral (Continuación)



Anexo 2.7. Diagrama causa – efecto



Anexo 2.8. Procedimiento para la selección de los expertos



Anexo 2.9. Encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia

Estimado compañero (a): Un grupo de investigadores se encuentra realizando un estudio para la medición y mejora de la satisfacción laboral en las organizaciones. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación. Se ha seleccionado a un grupo de investigadores, entre los cuales usted se encuentra, que han trabajado en este campo y poseen conocimientos al respecto, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la evaluación de las herramientas para la medición y mejora de la satisfacción laboral. Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

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

| Expertos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A. | | | | | | | | | | |
| B. | | | | | | | | | | |
| C. | | | | | | | | | | |
| D. | | | | | | | | | | |
| E. | | | | | | | | | | |
| F. | | | | | | | | | | |
| G. | | | | | | | | | | |
| H. | | | | | | | | | | |
| I. | | | | | | | | | | |
| J. | | | | | | | | | | |
| K. | | | | | | | | | | |

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



| Fuentes de argumentación | Grado de influencia de las fuentes en sus criterios | | | | | |
|--|---|---|---|---|----|---|
| | MA | A | M | B | MB | N |
| Capacidad de análisis | | | | | | |
| Comprensión del problema | | | | | | |
| Amplitud de enfoques | | | | | | |
| Conocimiento del estado actual del problema | | | | | | |
| Nivel de motivación por resolver el problema | | | | | | |
| Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas | | | | | | |
| Experiencia del orden empírico (práctica profesional) | | | | | | |

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2.10. Procesamiento de la encuesta de los expertos y determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

| Expertos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Total | Moda | Media | k_c | k_a | K_c | Experto seleccionado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
| A. | | | 2 | | | 1 | 1 | | | 6 | 10 | 10 | 7.9 | 0.79 | 1 | 0.895 | X |
| B. | | | | | 2 | | 1 | 2 | 3 | 2 | 10 | 9 | 8.0 | 0.80 | 0.9 | 0.85 | X |
| C. | | | | | | | | 1 | 9 | | 10 | 9 | 8.9 | 0.89 | 0.8 | 0.845 | X |
| D. | | | 1 | | | | 2 | 2 | | 5 | 10 | 10 | 8.3 | 0.83 | 1 | 0.915 | X |
| E. | | | | | 1 | 1 | 2 | 3 | | 3 | 10 | 8; 10 | 7.9 | 0.79 | 0.9 | 0.845 | X |
| F. | | 1 | | 2 | | 2 | | | 1 | 4 | 10 | 10 | 7.1 | 0.71 | 0.5 | 0.605 | |
| G. | | | | | | | 3 | 3 | 4 | | 10 | 9 | 8.1 | 0.81 | 0.7 | 0.755 | |
| H. | 1 | | | | | | | 1 | | 8 | 10 | 10 | 8.9 | 0.89 | 0.9 | 0.895 | X |
| I. | | | | 1 | | | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 | 8 | 8.0 | 0.80 | 0.7 | 0.75 | |
| J. | | | | | | 1 | | | 2 | 7 | 10 | 10 | 9.4 | 0.94 | 0.8 | 0.87 | X |
| K. | | | 1 | 1 | 1 | | 3 | 2 | 2 | | 10 | 7 | 6.7 | 0.67 | 0.6 | 0.635 | |
| Cantidad de expertos seleccionados | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 |



Anexo 2.11. Características de los expertos seleccionados

| Experto | Nombres y Apellidos | Nivel de Preparación | Años de exp. en la labor | Cargo |
|---------|-------------------------|----------------------|--------------------------|--|
| 1. | Vilmaira Samé Vargas | N/S | 11 | Esp. C Gestión Económica |
| 2. | Yanet Suárez Hernández | 12 | 5 | Esp. C Gestión Recursos Humanos |
| 3. | Héctor Antonio Herrera | N/S | 2 | Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria (Jefe de brigada) |
| 4. | Reynaldo Cuza Rodríguez | 12 | 14 | Mecánico "A" automotor (Jefe de Brigada) |
| 5. | Kirenia León Osorio | N/S | 5 | Contador "D" |
| 6. | Isael Laguna Laborde | 12 | 9 | TEC de Seguridad y Protección |
| 7. | Yamiselda Suárez Pupo | 12 | 3 | TEC "A" Gestión Recursos Humanos |

Anexo 2.12. Cuestionario para determinar nivel de importancia de las dimensiones y variables de satisfacción laboral en este tipo de institución

Estimad@ trabajador@: La organización está interesada en conocer el nivel de importancia que usted le concede a las dimensiones y variables que aparecen a continuación, con el objetivo de contribuir en la mejora de su satisfacción laboral y la de sus compañeros. Usted deberá ordenarlas atendiendo a su prioridad considerando: 5 (muy importante); 4 (importante); 3 (menos importante); 2 (poco importante) y 1 (sin importancia).

| Dimensiones | Nivel de importancia |
|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | |
| Trabajo en grupo y los directivos | |
| Estimulación moral y material | |
| Condiciones de trabajo | |
| Condiciones de bienestar | |
| Variables | |



| Naturaleza y contenido de trabajo | |
|--|--|
| Conocimientos, habilidades y experiencias que le exige su trabajo | |
| Completamiento de cada tarea para lograr el resultado | |
| Repercusión de su trabajo sobre la vida o trabajo propio dentro de la entidad | |
| Independencia para programar sus tareas y los métodos de trabajo a utilizar | |
| Información que le brindan para poder valorar su eficacia | |
| Trabajo en grupo y los directivos | |
| Armonía y unidad entre los trabajadores para lograr las metas grupales | |
| Satisfacción que le ofrece su grupo de trabajo por pertenecer a este | |
| Grado en que la relaciones entre los trabajadores son favorables | |
| Relación de cada miembro con los restantes de la entidad | |
| Existencia de una adecuada supervisión de sus directivos | |
| Existencia de una adecuada comunicación | |
| Estimulación moral y material | |
| Retribución material que recibe por su trabajo de acuerdo al sector | |
| Estimulación moral que se recibe | |
| Relación de los estímulos con los resultados de trabajo | |
| Dominio del sistema de estimulación | |
| La justeza del sistema estimulador | |
| Condiciones de trabajo | |
| No existen riesgos o los que existen están debidamente controlados | |
| Ambiente adecuado, armonioso, agradable y organizado | |
| Aseo personal y del local, disposición final de los desechos sólidos y líquidos | |
| Los medios de trabajo (instrumental, equipos, materiales) no provocan desgaste físico y mental | |
| Existencia de los medios de trabajo para desarrollar su labor | |
| Condiciones de bienestar | |



| | |
|---|--|
| Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido | |
| Transporte, alimentación y vías de comunicación ajustado a las características de su trabajo | |
| Apoyo de la organización para solucionar problemas personales (círculo infantil, vivienda, práctica de deportes, actividades de recreación, culturales) | |
| Desarrollo de sus expectativas de crecimiento personal y profesional | |
| Garantía estable del empleo | |

Fuente: Encuestas Álvarez Santos, (2015)

Anexo 2.13. Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante I

Estimad@ trabajador@: Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: **Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.**

| No | Preguntas | Nunca | En ocasiones | Con frecuencia | Siempre |
|----|--|-------|--------------|----------------|---------|
| 1 | ¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias? | | | | |
| 2 | ¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo? | | | | |
| 3 | ¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización? | | | | |
| 4 | ¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad? | | | | |



| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 5 | ¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo? | | | | |
| 6 | ¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas? | | | | |
| 7 | ¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo? | | | | |
| 8 | ¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización? | | | | |
| 9 | ¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo? | | | | |
| 10 | ¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización? | | | | |
| 11 | ¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable? | | | | |
| 12 | ¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)? | | | | |
| 13 | ¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades? | | | | |
| 14 | ¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe? | | | | |
| 15 | ¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe? | | | | |
| 16 | ¿Conoce el sistema de estimulación de su organización? | | | | |
| 17 | ¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo? | | | | |
| 18 | ¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados? | | | | |
| 19 | ¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable? | | | | |



| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 20 | ¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables? | | | | |
| 21 | ¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo? | | | | |
| 22 | ¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente? | | | | |
| 23 | ¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido? | | | | |
| 24 | ¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades? | | | | |
| 25 | ¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales? | | | | |
| 26 | ¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización? | | | | |
| 27 | ¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación? | | | | |
| 28 | ¿La organización le propicia una garantía estable de empleo? | | | | |
| 29 | ¿Se siente satisfecho de forma general en su organización? | | | | |
| 30 | ¿Se encuentra comprometido con su organización? | | | | |

Datos generales

1. Sexo: masculino __ femenino __
2. Edad: Menores de 35 años__ De 36 a 45__ De 46 a 59__ Más de 60 años__
3. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __
4. Categoría ocupacional: cuadro __ técnico __ servicio__ operario__ administrativo__
5. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20__ Más de 20 __

Gracias por su cooperación



Anexo 2.14. Guía para la realización de las entrevistas individuales y grupales

1. Precisar los objetivos del intercambio y lo que se espera de ellos, llegar a un nivel mayor de aproximación del problema y sus causas, las cuales se han puesto de manifiesto en la recogida de opiniones realizadas a partir de las encuestas, así como enriquecerlo con las percepciones y la información que posean al respecto.
2. Mostrar un resumen de los resultados del área, su significado, e indagar sobre los aspectos más dudosos (dimensiones y variables) o cualquier resultado que aparentemente resulte contradictorio, con el objetivo de buscar las opiniones, puntos de vista tanto individuales como colectivos de las personas encuestadas.
3. Pedir criterios sobre los resultados alcanzados y recoger las opiniones al respecto.

Anexo 2.15. Lista de chequeo

| Principales causas de insatisfacción por dimensiones | |
|--|---|
| Naturaleza y contenido de trabajo | |
| Los trabajadores no observan el impacto de su trabajo en otras personas, dentro o fuera de la organización, así como en la sociedad. | X |
| Dificultad para programar métodos de trabajo y tareas. | X |
| Los trabajadores no conocen como valorar sus resultados | X |
| Desconocimiento de las funciones y responsabilidades | |
| Baja significación de la tarea asumida por el trabajador | |
| Falta del profesiograma para el cargo | |
| Trabajo en grupo y los directivos | |
| Falta unidad entre el grupo de trabajo | X |
| Baja participación en la conformación de los objetivos | X |
| Mala relación entre directivos y jefes inmediatos con los subordinados | |
| Insatisfacción con el desempeño de los directivos | |
| Falta de flexibilidad en la toma de decisiones | |



| | |
|---|---|
| Relaciones humanas desfavorables | |
| Estimulación moral y material | |
| Salario insuficiente en relación a las necesidades y el trabajo realizado | X |
| Insuficientes estímulos morales | X |
| Condiciones de trabajo | |
| Puestos de trabajo mal diseñados | X |
| Afectaciones en el microclima laboral | X |
| Escasez de medios de protección | X |
| Escasez de medios de trabajo | X |
| Ambiente desagradable estéticamente | |
| Insuficiente gestión de riesgos | |
| Accidentes laborales | |
| Condiciones higiénicas desfavorables | |
| Condiciones de bienestar | |
| Deficiente comunicación a diferentes niveles | |
| Incumplimiento del horario de trabajo y descanso | |
| Escasas posibilidades de superación profesional | |
| Escasas posibilidades de superación personal | |
| Deficiente atención al trabajador | X |

Anexo 2.16. Estrategias y plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción laboral en las áreas del Almacén y de Seguridad y Protección



| Dimensiones | Estrategias | Acciones | Responsables | Ejecutan | Fecha de realización |
|-----------------------------------|--|--|--|-----------------------------------|----------------------|
| Naturaleza y contenido de trabajo | Fomentar el trabajo | <p>Emplear técnicas alternativas para la evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar el crecimiento de los trabajadores en vez de compararlos • No limitarse a la ejecución individual ya que la vida requiere de la habilidad de trabajo en equipo | Director UEB | Director RRHH | Diciembre/2022 |
| Trabajo en grupo y los directivos | Fomentar el trabajo en grupo y el papel de los directivos | Revisar la estrategia de comunicación existente en la organización y analizar en qué medida responde a las necesidades de los trabajadores | Departamento de Comunicación Institucional | Trabajadores del departamento | Diciembre/2022 |
| | | 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 | Dirección de RRHH | Jefes de departamentos y de áreas | Diciembre/2022 |
| | | Crear un ambiente agradable de trabajo, que permita una interacción positiva entre los directivos y trabajadores del área | Directivos | Directivos y trabajadores | Enero – Febrero 2023 |
| | | Valorar la flexibilización de algunos reglamentos y políticas existentes que frenan el desarrollo de cualquier organización y la satisfacción de los trabajadores | Directivos | Directivos y trabajadores | Diciembre/2022 |
| Estimulación moral y material | Perfeccionar el sistema de estimulación existente en la organización | Proponer un plan de atención al hombre que incluya el incremento de un presupuesto a los trabajadores más destacados, para elevar los estímulos materiales | Director Economía y Jefes de Dptos. | Jefes de áreas | Enero/2023 |
| | | Comunicar a los trabajadores la revisión del salario escala por la dirección del país para la implementación del incremento salarial | Director General | Director RRHH | Diciembre/2022 |



| | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|-----------------------------------|
| | | Incrementar los estímulos morales a los trabajadores en correspondencia con la actividad que realizan. (Reconocimientos, eventos, implementación de ideas de mejora del proceso, reconocimiento en el lugar de residencia) | Director | Jefes de áreas | Permanente Diciembre/2022 |
| | | Promover eventos científicos con premios en metálico mediante el aporte de los participantes | Director UEB y Director Economía | Jefes de áreas | Diciembre – Enero 2023 |
| | | Establecer estímulos morales y materiales para los trabajadores más destacados por departamentos. | Director Economía y Jefes de Dptos. | Jefes de departamentos | Diciembre/2022 |
| | | Establecer convenios con cooperativas y empresas de alimentos para que se les pueda realizar ventas de productos comestibles a los trabajadores. | Director Económico | Jefes de departamentos y de áreas | Enero/2023 |
| Condiciones de trabajo | Mejorar las condiciones de trabajo | Elaborar un plan para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y planificar los recursos financieros que lo respalden en dependencia de las posibilidades objetivas con que cuente la organización | Especialista principal de RRHH y Economía | Dirección | Diciembre/2023 |
| | | Realizar un estudio ergonómico en las áreas que lo requieran que permita determinar y fundamentar las principales consecuencias que le ocasionan al trabajador el empleo en puestos de trabajos incómodos y la adopción de posturas inadecuadas durante la jornada laboral | Especialista de RRHH | Especialista de SST conjuntamente con especialistas de la UEB | Noviembre 2022 – marzo 2023 |



| | | | | |
|--|---|---|--|---------------------|
| | Realizar acciones de capacitación para todas las categorías ocupacionales sobre los temas asociados a la gestión y solución de Riesgos Laborales, la reducción de la accidentalidad y el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. Elevar el protagonismo del sindicato y los trabajadores y consolidar el papel de los Jefes en la solución de las deficiencias de seguridad. | Director de la UEB. | Grupo de Personal y Esp. RRHH de la UEB | Enero/2023 |
| | Cumplir los programas de Mantenimiento programado preventivo con los ciclos establecidos, incluidos los planes de reparación, sustitución y reposición de mobiliario, equipos, medios y útiles de trabajo. | Director UEB | Logística | Febrero – Mayo 2023 |
| | Realizar chequeos de emulación por semestre vinculadas con actividades festivas donde se destaquen los mejores trabajadores y se mejoren las relaciones interpersonales | Director UEB y Director Economía | Jefe de área | Semestralmente |
| | Gestionar con la dirección de la empresa la necesidad de adquirir los medios de protección necesarios para el desempeño de las funciones. | Directora RRHH Director Administrativo | Especialista Seguridad y Salud y Comprador | Trimestralmente |
| | Realizar un estudio de balance carga-capacidad para valorar el régimen de trabajo y descanso de los trabajadores y aplicar acciones en consecuencia con los resultados | Jefe de Área de Servicio | Especialista en RRHH | Semestralmente |



| | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|------------------------|
| | | Realizar un estudio exhaustivo en el subsistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalúe con profundidad los niveles de iluminación, ventilación y condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre las causas. | Directora RRHH | Especialista en Seguridad y Salud | A partir de Enero/2023 |
| | | Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de piezas de repuesto y componentes para los mantenimientos y reparaciones de los equipos. | Directora RRHH Director Administrativo | Especialistas | Trimestralmente |
| | | Reestructurar la distribución de horarios de los trabajadores, para lograr trabajadores satisfechos | Jefe de Área de Servicio | Directivos | Enero/2023 |
| Condiciones de bienestar | Mejorar las condiciones de bienestar | Recomendar al nivel superior de la organización que se garanticen los medios que aseguren la transportación de los obreros sin que esto complica con el proceso | Jefe de Comercial, Transporte, Almacén y Director | Director | Diciembre/2023 |
| | | Realizar actividades festivas y de recreación solo con el personal interno del hospital para favorecer las relaciones interpersonales | Director | Especialista RRHH | |
| | | Realizar actividades para el incremento del desarrollo cultural y social de los trabajadores (recreativas y deportivas). | Director General | Especialista Atención al Hombre y Sec. Sindical | Trimestralmente |



| | | | | |
|--|---|------------------------------|---------------------------|----------------|
| | Establecer vías en todas las áreas para la retroalimentación mediante bases de datos que registren y agrupen información sobre los trabajadores | Director y Jefe de cada área | Especialista RRHH | Diciembre/2022 |
| | Lograr la preparación del personal para el logro del conocimiento de los valores que predominan en la organización. | Directora RRHH | Especialista Capacitación | Diciembre/2022 |
| | Flexibilizar algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo | Director | Especialista RRHH | Enero/2023 |

