



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Sabrina Rodríguez Gorra

Tutor: M. Sc Carlos Rafael Núñez Cruz

M. Sc Lianet Caballero Pérez

Holguín 2022



“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento.”

Frederick Herzberg

DEDICATORIA

A toda mi familia, principalmente a mis padres por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos.

A mi pareja, por su amor, por su paciencia, comprensión y apoyo en todo momento.

A mi abuela, que me ha enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que quisiera agradecer por su apoyo en esta investigación, en mi formación personal y profesional y en la vida.

A toda mi familia, en especial a mis padres, sin ellos este logro no hubiera sido posible y a mi abuela por sus consejos y ocurrencias

A mi pareja por su comprensión y apoyo emocional en estos cinco años de formación; y a su familia, que aún desde la distancia han mostrado su preocupación y ayuda

A mi tutor por su preocupación y dedicación en estos momentos tan difíciles

A la comunidad académica de la universidad, en especial al claustro de la carrera de Ingeniería Industrial

A los trabajadores de la universidad, a todos los que un día molesté y me ayudaron

A mis compañeras de cuarto, en especial a mis Lilis, por enseñarme a convivir, por tantos momentos felices y no tan felices, por las risas, las ocurrencias, y todo aquello que llevo en el corazón

A todos los que me brindaron su apoyo en las empresas, para los proyectos de curso y las prácticas docentes

A todas las personas que me dieron su amor y su sonrisa cuando menos lo esperaba

A quienes admiro, aprecio y que saben que son el espejo donde siempre me miro

A todas las personas que una vez creyeron en mí, y a los que hoy me abren sus puertas

SÍNTESIS

Actualmente, a nivel mundial existe un interés creciente por la satisfacción laboral en el ámbito de la gestión empresarial, esto se debe a su evidente vínculo con el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Cuba reconoce que el sector forestal juega un rol relevante para el desarrollo socioeconómico del país, por lo que se hace necesario una mayor retención de la fuerza de trabajo, y un incremento del compromiso de esta con la productividad del sector. Este fin se pretende alcanzar apoyándose en la satisfacción laboral como resultado de la gestión del capital humano, donde la estimulación moral y material de los trabajadores juega un papel fundamental. En la UEB Industria Forestal perteneciente a la Empresa Forestal Integral de Mayarí, se evidencian síntomas de insatisfacción laboral por parte de los trabajadores; dando lugar a la necesidad de desarrollar la presente investigación, que plantea como objetivo: contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal. Para dar cumplimiento a este objetivo se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación donde se recogen los elementos principales del tema. Se aplicó el procedimiento de (Álvarez Santos, 2015), complementado con la utilización de diversos métodos teóricos y empíricos. Con los resultados derivados de la medición y análisis se elaboró un plan de mejora con el fin de mitigar las deficiencias encontradas.

ABSTRACT

Currently, worldwide there is a growing interest in job satisfaction in the field of business management, this is due to its obvious link with the commitment and productivity of workers.

Cuba recognizes that the forestry sector plays a relevant role for the socioeconomic development of the country, which is why greater retention of the labor force is necessary, and an increase in its commitment to the productivity of the sector. This end is intended to be achieved by relying on job satisfaction as a result of human capital management, where the moral and material stimulation of workers plays a fundamental role. In the Forestry Industry UEB belonging to the Integral Forestry Company of Mayarí, there are symptoms of job dissatisfaction on the part of the workers; giving rise to the need to develop this research, which aims to contribute to improving job satisfaction in the Forest Industry UEB. In order to fulfill this objective, the theoretical-practical referential framework of the research was elaborated, where the main elements of the subject are collected. The procedure of (Álvarez Santos, 2015) was applied, complemented by the use of various theoretical and empirical methods. With the results derived from the measurement and analysis, an improvement plan was developed in order to mitigate the deficiencies found.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 ESTIMULACIÓN MORAL Y MATERIAL DE LOS TRABAJADORES. ORÍGENES, DEFINICIÓN Y ENFOQUES ACTUALES.	6
1.2 SATISFACCIÓN LABORAL.....	10
1.2.1 <i>Evolución histórica de la Satisfacción laboral</i>	11
1.2.2 <i>Definición y variables que inciden en la satisfacción laboral.</i>	13
1.2.3 <i>Factores determinantes de la satisfacción laboral.</i>	15
1.3 ENFOQUES Y PROCEDIMIENTOS PARA ELEVAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	19
1.4 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	25
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	27
2.1. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UEB INDUSTRIA FORESTAL.....	27
2.1.1. <i>Etapa I. Preparación del proceso de mejora</i>	27
2.1.2. <i>Etapa II. Análisis del ambiente organizacional</i>	28
2.1.3. <i>Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral</i>	31
2.1.4. <i>Etapa IV. Diseño e implementación del plan de mejora</i>	41
2.1.5. <i>Etapa V. Evaluación, corrección y ajustes</i>	42
2.2. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO.....	42
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES	44
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES.....	46

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo que se encuentra en constante cambio con el objetivo de mejorar y alcanzar cada día metas mayores, el hombre no ha sido la excepción y de igual forma han ido evolucionando las teorías y las formas prácticas de gestionar las organizaciones, como estrategia de adaptación a las situaciones que se presentan en la sociedad actual. La Gestión de Recursos Humanos es un área esencial de la administración de la organización, puesto que las personas son el recurso más importante de cualquier empresa, justo de ahí surge la necesidad de contar con un personal satisfecho con su trabajo. En la actualidad cada vez son más las tecnologías blandas, que pretenden diseñar e implementar con exigencia la medición y evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores.

La satisfacción laboral (SL) ha sido tema de estudio de varios investigadores y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico, por la importancia que esta representa en el clima y en el desempeño organizacional. Sin embargo, los modelos más contemporáneos de GRH (Beer et al., 1989; Besseyre des Horts, 1990; Cuesta Santos, 2010; Harper & Lynch, 1992; Harper et al., 2008) no reconocen de forma explícita este tema, aunque existen elementos que se consideran con estrecha relación. En este contexto se torna esencial definir la satisfacción laboral, la cual es entendida en la literatura de modo general como el “conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo” (Robbins, 2006; Robbins & Judge, 2017) , y en torno a este tema las principales investigaciones, han estado encaminadas a detectar cuáles son los factores o variables que inciden en los trabajadores, así como las principales consecuencias que se derivan de esta. 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 (Cuesta Santos, 1990; Álvarez López, 1997, 2008; Álvarez Santos, 2012, 2015), recogidas en la literatura científica.

En estos momentos Cuba se encuentra en la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista mediante los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congreso del Partido para el periodo

2021-2026. En el mismo se establece entre las principales transformaciones que fundamentan la actualización del modelo, lograr que el trabajo y la laboriosidad constituyan valores morales cardinales y que la aplicación del principio de distribución socialista con arreglo a la calidad y cantidad del trabajo, posibilite que este sea la vía fundamental de satisfacción de las necesidades materiales y espirituales, incluida la materialización de los proyectos de vida individuales, familiares y colectivos. (de Cuba, 2021) Fundamentalmente los lineamientos 20, 108, 109 y 110 referentes a los ingresos de los trabajadores, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, el salario y su incremento gradual, se encuentran asociados, de una u otra forma con la satisfacción de los trabajadores, lo cual se debe tomar a consideración en el proceso de implementación de los lineamientos antes citados. Con el propósito de mejorar las condiciones del país, para llevar a cabo las transformaciones que demanda la actualización de nuestro modelo económico y social, el 1ro de enero de 2021, se inició la Tarea Ordenamiento, la cual incluía en su desarrollo una reforma integral en los salarios. Entre los principios que sustentan esta reforma, está mantener el salario como fuente principal para financiar el consumo de los trabajadores y su familia, eliminando las distorsiones salariales para estimular la incorporación al empleo y la promoción a cargos de dirección.

Cuba tiene implementado cuerpos legales que amparan y por los cuales se debe regir el trabajador, entre ellos se encuentra la Ley No 116, Código de Trabajo, la cual regula las relaciones de trabajo que se establece entre empleadores radicados en el territorio nacional y las personas nacionales o extranjeras con residencia permanente en el país, para el cumplimiento de los derechos y deberes recíproco de las partes. (del Trabajo, 2013). El Reglamento del Código de Trabajo se encuentra establecido en el Decreto 326, el mismo fue modificado recientemente por el Decreto 50/2021. Además, en la Gaceta Oficial No 69 se presentan las normativas del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. También es de interés para la presente investigación plantear que con el objetivo de establecer una política de perfeccionamiento de la retribución en el sistema empresarial cubano se elaboró el Decreto 53/2021.

Nuestro país plantea la necesidad de elevar el desempeño de nuestras organizaciones y junto con ella la calidad de los productos y servicios ofrecidos, con la finalidad de levantar

la economía, todo ello está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral de nuestros trabajadores. En este contexto se evidencian síntomas de insatisfacción laboral en los trabajadores de la UEB Industria Forestal: condiciones desfavorables de trabajo, insuficiente estimulación tanto moral como material, incremento de las quejas por problemas con la alimentación y falta de aseguramiento de materiales y medios de trabajo. También se plantea el desconocimiento por parte de la dirección para la aplicación de un procedimiento que permita la toma de decisiones en este sentido. Por lo que se define como problema profesional la necesidad de medir y mejorar la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal.

El objeto de investigación los constituye la Estimulación moral y material de los trabajadores.

Persiguiendo como objetivo general de la investigación contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal.

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

1. Construir el marco teórico metodológico referencial de la investigación
2. Seleccionar un procedimiento de medición y mejora de la satisfacción laboral
3. Aplicar de manera parcial el procedimiento seleccionado en la UEB Industria Forestal.

El campo de acción es la satisfacción laboral.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la siguiente idea a defender:

Mediante la aplicación del procedimiento para medir y mejorar la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal se contribuye a la mejora del desempeño individual del trabajador y de los resultados de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico referencial, donde se utilizaron técnicas como:
 - Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la

experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes

- Histórico – lógico: para elaborar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto en el contexto internacional como nacional, en todos los ámbitos que en esta se incluyen
 - Inductivo – deductivo: para diagnosticar la satisfacción laboral, y en el diseño y aplicación del procedimiento
 - Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.
2. Métodos empíricos: Para la confección del procedimiento y su posterior aplicación, auxiliándose de encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos, método de concordancia de Kendall para alcanzar el consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), y herramientas del paquete de Microsoft Office.

La investigación está estructurada para su presentación en dos capítulos: en el primero se aborda el marco teórico 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 Industria Forestal y los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir la investigación en la organización. Además, se recogen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de la investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente capítulo se pretende realizar un análisis teórico práctico enfocado a la SL, a partir de la revisión bibliográfica acerca de los diferentes elementos y enfoques actuales. El mismo está estructurado en cuatro epígrafes que integran los puntos esenciales del tema objeto de estudio. En el primero se exponen los elementos fundamentales de la estimulación, luego se analiza la SL como resultado de una buena estimulación al trabajador, su evolución histórica, definiciones, variables que influyen, así como los factores y consecuencias determinantes. En un tercer momento se estudian los distintos enfoques y procedimientos para elevar la satisfacción laboral, diseñados a lo largo de la evolución de las investigaciones sobre el tema. Finalmente se culmina el capítulo realizando un diagnóstico inicial en la UEB Industria Forestal, con el objetivo de detectar los síntomas de insatisfacción existentes. 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 referencial

1.1 Estimulación moral y material de los trabajadores. Orígenes, definición y enfoques actuales.

La competencia empresarial es el elemento que más impulsa el crecimiento de una sociedad; hoy día, las empresas aplican un gran esfuerzo por lograr la preferencia de los clientes y obtener un buen posicionamiento en el mercado. Para ello intervienen innumerables factores siendo la motivación y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa un componente fundamental.

Una persona motivada ofrecerá el máximo de rendimiento en su función, lo que generará en él satisfacción laboral y personal y esto a su vez influirá en el mejoramiento del desempeño de la empresa.

La Gestión de Recursos Humanos es el medio idóneo para alcanzar este fin y desde luego la estimulación como función o subsistema, es su vía básica para lograrlo.

Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre; en la esfera laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético-morales. Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y contribuyen a su plena realización en la vida. Estos pueden ser materiales o morales.

Los estímulos materiales son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales o espirituales para cuyo disfrute es necesario el dinero, es por ello que el salario constituye el principal estímulo material.

Por otro lado, los estímulos morales están destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero.

Se podría decir que este término se remonta a la Comunidad primitiva, donde los primeros hombres trabajaban en función de sobrevivir, su estímulo estaba basado en satisfacer sus propias necesidades.

Con el incremento de la producción, conjuntamente con la aparición de la propiedad privada se dio lugar al surgimiento del esclavismo y luego al feudalismo; en ambas etapas el estímulo no alcanzó ningún desarrollo significativo con respecto a la época

antecedente. El trabajador, fuera esclavo o no, era manejado con la promesa de satisfacer sus necesidades básicas y con la amenaza de castigo.

Con el desarrollo de las fuerzas productivas y transformaciones en las relaciones de producción que dan origen al capitalismo; surgen también nuevas formas de influir sobre el hombre, sin embargo, no es hasta finales del siglo XIX que las empresas comienzan a buscar maneras para mejorar la productividad.

Según (Álvarez López, 2002) las condiciones objetivas y subjetivas de la producción, el mercado y los trabajadores, propició el nacimiento y desarrollo de la escuela clásica de dirección a finales del siglo XIX e inicios del XX.

La escuela clásica o de la “administración científica” cuyo exponente más relevante es F.W Taylor realizó verdaderos aportes en el campo de la organización del trabajo y los conceptos de la Dirección de aquel entonces (Maynard, 1988); aunque se tuvieron que aplicar cambios para adecuarlo a las características de estos tiempos, se debe destacar que muchos de estos aportes presentan gran aplicación en el ámbito de la administración de empresas del mundo actual.

Estos cambios estuvieron condicionados por las numerosas críticas que recibió el modelo de la administración de Taylor a lo largo de la historia, causado fundamentalmente porque se refería al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social.

Por otra parte, en 1960 Douglas McGregor publicó su libro “El aspecto humano de las empresas”, en el proponía dos enfoques diferentes al manejo del personal con fines productivos:

- La “teoría X” representaba un enfoque más tradicional y menos eficaz, debido a que en él se entendía al empleado como un individuo negado al trabajo cuya única motivación era recibir el dinero de su salario.
- La “teoría Y” por el contrario, tomaba un enfoque donde se tenían en cuenta los hallazgos de la psicología moderna respecto a la motivación laboral, proponiendo un cambio en el modo de actuar de los administradores.

Dicho cambio proponía que se debía motivar a sus empleados tomando en cuenta los distintos peldaños de satisfacción de la famosa pirámide de Abraham Maslow. Planteaba que la mera satisfacción de los peldaños básicos de la

pirámide, supondría un compromiso igual de básico por parte del empleado, mientras que a mayores índices de satisfacción personal y autorrelación traería consigo una motivación significativamente mayor.

Según (Álvarez López, 2002) la concepción acerca del papel determinante de las móviles puramente económicos sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse a partir de un conjunto de circunstancias entre las cuales se destacan:

1. La necesidad de atenuar las crecientes contradicciones entre obreros y capitalistas con las implicaciones en el descontento, las huelgas, la baja productividad... etc. y la influencia de los movimientos obreros y políticos.
2. La necesidad de aprovechar al máximo y en toda su expresión las capacidades humanas, el factor conocimiento, el intelecto, la creatividad y la sinergia grupal, sobre todo esta.
3. Las situaciones históricas que se materializan en el mercado laboral con las guerras mundiales y el surgimiento de un estado y después un bloque socialista con diferentes concepciones sobre el hombre y la sociedad en su conjunto.

Estos factores y otros que pudieran ser sumados, así como el desarrollo de la psicología, la sociología y en general las ciencias del comportamiento hacen que se generen nuevas concepciones en la dirección surgiendo la escuela de las Relaciones interpersonales (Koontz et al., 1991) (Drucker & Administración, 1996) que se contraponen a la escuela clásica en muchos sentidos ya que toman muy en cuenta la influencia de los factores psicológicos y sociales sobre la productividad de los trabajadores.

Con el transcurso del tiempo fueron surgiendo diversos pensamientos y criterios a cerca de la dirección de empresas dando lugar a los distintos enfoques empíricos y teóricos que conforman las distintas escuelas de la administración.

Con la llegada del siglo XXI se comienza a reconocer al recurso humano como el factor estratégico fundamental que da validez y uso a los demás recursos, y es capaz de desarrollar habilidades y competencias que le permitan a la ventaja competitiva de la empresa ser sostenible y perdurable en el tiempo.

Estamos en presencia entonces de una etapa capitalista más “Humana” en apariencia, cuya esencia no ha cambiado, pero que ha transformado los medios de influencia sobre

los trabajadores, los ha sofisticado al máximo, no ya en busca de la explotación física o parcial de la fuerza de trabajo, sino a su explotación integral (como fuerza física, intelectual y emocional) luchando desesperadamente por las competencias y el compromiso de estos con los objetivos organizacionales. (Beer et al., 1989)

El capitalismo contemporáneo continúa su transformación basada en la búsqueda de nuevas formas de influir sobre el hombre con el único propósito de lograr sus objetivos.

No hay dudas de lo que han logrado las organizaciones capitalistas en términos de “Motivación concreta” o táctica pero indudablemente no han podido avanzar lo mismo en el campo de la “Motivación profunda” o estratégica (López Rodríguez, 1991)

Acompañado de eso, las exigencias capitalistas han traído consigo consecuencias como una mayor desigualdad social, concentración de las riquezas en grupos muy reducidos de la población, desempleo inseguridad laboral y social, la explotación del trabajo infantil, la situación actual de la drogadicción, la delincuencia, el crimen, los conflictos bélicos entre países y diversas situaciones que no permiten que el capitalismo ofrezca una verdadera e integral estimulación al trabajo.

“El capitalismo como sistema pertenece a la prehistoria, aunque impere en el mundo (...) pero no tiene nada que ofrecerle al hombre (...) no tiene nada que ver con lo que deseamos para el ser humano” como diría nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro en 1997.

Sin embargo, el Socialismo está orientado a satisfacer directamente las necesidades humanas en lugar de producir exclusivamente para generar un beneficio.

El Socialismo, como primer paso hacia el comunismo elimina el carácter explotador expresado en todas las formaciones económico – sociales que le antecedieron e impone nuevas relaciones de producción, ahora los propietarios de los medios fundamentales de producción son los propios trabajadores y el estado expresa de manera clara los intereses de estos. Un nuevo horizonte se abre a la “estimulación estratégica o profunda”, el estado socialista sin distinción, crea mecanismos que benefician a todos los ciudadanos reflejados estos en derechos, la salud, la educación, el deporte, la seguridad ciudadana... etc. son muestras fehacientes de ello. (Álvarez López, 2002)

La meta del socialismo es construir una sociedad basada en la igualdad, la equidad económica y la iniciativa personal, es por ello que establece principalmente el estímulo

moral combinado con los materiales, mejorando las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores.

Nuestro país reconoce que el sistema de estimulación es una parte esencial del sistema de gestión integrada del Capital Humano, así como su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

En la actualidad las empresas cubanas enfrentan retos como es la apertura de nuestro país a una economía global, siendo la creatividad y el compromiso de nuestros trabajadores fundamental para mejorar la competitividad en el mercado. Esto ha transformado la importancia concedida a la GRH, y consigo que la organización de los estímulos, tanto morales como materiales en las actividades laborales, ocupen un lugar relevante en este contexto y requieran la adecuada atención por parte de todos los niveles de dirección del país. En este ámbito es importante destacar que, en nuestra sociedad socialista actual, el salario constituye la base de la estimulación a los trabajadores y que se deberá prestar especial cuidado a este aspecto.

Queda establecido para la investigación que el estímulo no es más que un reconocimiento, que puede ser tanto moral como material, dado al trabajador por su buen desempeño y cuyo fin es lograr la satisfacción laboral del cliente interno.

1.2 Satisfacción Laboral

Las empresas actuales reconocen que el factor diferencial con su competencia está en las personas que la integran, y es por ello que la Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en una de las prioridades de las organizaciones de primer nivel. Su tarea es lograr que la organización se desempeñe de forma eficiente y productiva, mediante la administración adecuada de los recursos humanos. Es cierto que para el desarrollo de esta gestión se plantean diversos objetivos, pero sin lugar a dudas alcanzar la satisfacción laboral de los trabajadores constituye una de las de mayor importancia. Esto exige por otra parte adoptar una perspectiva estratégica de la satisfacción laboral en la empresa, lo que implica dinamismo, anticipación y capacidad para adaptarse a los cambios en el contexto organizativo y en las personas, sus valores, sus necesidades y sus prioridades. De igual forma, es de gran importancia que los estudios sobre satisfacción laboral realizados en la entidad sean aplicados con enfoque sistémico, donde se consideren los diversos elementos y relaciones que conforman las partes que

intervienen en todo sistema y el entorno del cual forma parte. La combinación de ambos enfoques, el sistémico y el estratégico, busca comprender de manera más precisa cómo funciona la totalidad y cada una de las partes relacionadas de un sistema, y los efectos que producen en el corto, mediano y largo plazo. (Terlizzi, 2014)

1.2.1 Evolución histórica de la Satisfacción laboral

Para la realización de este epígrafe se tomó como base el estudio realizado por Locke en 1976 citado en (Dominguez Rodríguez, 2016; Peiró Silla, 2004; Álvarez Santos, 2012).

Desde el principio de siglo XX comenzaron a desarrollarse algunos estudios relacionados con la satisfacción laboral, se podría decir que esta fue la primera etapa que constituye que la evolución histórica acerca del tema. La misma está comprendida entre los años 1900 y 1930 y estaba representada por la escuela físico-económica. Sus análisis se centraban en las disposiciones físicas del trabajo en las condiciones físicas de los trabajadores y en los factores ambientales. Entre sus principales representantes se encontraba Taylor con sus ideas de la organización del trabajo, plasmada en 1911 en su libro "The Principles of Scientific Management". La mayoría de los investigadores de los años veinte y treinta mostraron los beneficios de las pausas y la estructura de los horarios. Se sumó a estos estudios, el problema de reducción de la fatiga y con ello el desarrollo de las investigaciones referentes a las horas de trabajo y a los descansos por (Vernon, 1921) y Wyatt (1927) citados en (Álvarez López, 2002)

En 1933 Elton Mayo llevó a cabo una investigación en las plantas de Hawthorne donde intentó estudiar en un primer momento la influencia de los descansos e incentivos, sobre la productividad. Sin embargo, los resultados obtenidos mostraron que la atención debía centrarse sobre el papel que desempeñan las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento.

Las interpretaciones de estos estudios resaltan la importancia que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral. Es entonces cuando inicia la segunda etapa que abarca el período de 1930 a 1960 y estuvo representada por la escuela de relaciones humanas, donde se estudia con mayor profundidad la satisfacción laboral. Entre los principales defensores de esta línea encontramos a Elton Mayo.

En 1935 Hoppock publicó la primera investigación donde hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de los resultados, llegó a la conclusión de que existían múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales mencionó a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

En 1959 tiene lugar la publicación de Herzberg, Mausner y Snyderman, que supone el inicio de una nueva dirección, representada por la escuela del desarrollo y abarcó el período de 1960 a 1990. Esta nueva orientación sugería que la satisfacción en el trabajo vendría proporcionada por una suficiente autonomía y responsabilidad sobre el propio trabajo y una posibilidad real de realización personal en su desempeño. Con esto creció rápidamente el interés por aumentar la satisfacción, la moral y el rendimiento de los trabajadores a través de un enriquecimiento de los puestos de trabajo, este movimiento alcanzó amplia difusión entre los especialistas en la década de 1960.

En este período resaltan los aportes realizados por Hackman y Oldham con su modelo de las características del trabajo en 1980. Se analiza la satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (ausentismo, rotación, entre otros). Planteaba que la variedad, la autonomía y la autoridad pueden ser tres formas de añadir desafío para un trabajo.

Con los estudios realizados a partir de los años 90, se contextualiza una cuarta etapa, la cual abarca las investigaciones hasta la actualidad, y donde se puede observar un crecimiento exponencial y de manera sostenida de las investigaciones.

Se busca lograr un desarrollo sistemático, enfocándose en el estudio de la satisfacción laboral como una importante variable de la gestión organizacional. Los estudios están enmarcados en determinar sus implicaciones para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima organizacional, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional, satisfacción del cliente y la calidad del servicio).

Se desarrollan métodos para el cálculo de la satisfacción laboral a partir de la modelación matemática y el empleo de la estadística para el procesamiento y análisis de los resultados. Se observa el tratamiento de la satisfacción laboral como variable de la gestión organizacional. (Dominguez Rodríguez, 2016)

En Cuba las investigaciones comienzan a consolidarse a partir de la década de los 80, pues anteriormente en la literatura científica cubana, no son muchos los autores que manejan esta terminología.

Entre las investigaciones realizadas se destacan las llevadas a cabo por (Cuesta Santos, 1990; Noda Hernández; Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1996, 1997). Más adelante se desarrollan otros estudios, pero enfocados fundamentalmente en la evolución y la medición de la satisfacción laboral. (Basto Martínez, 2014; Cutiño Martín, 2014; De la Cruz Pérez; Delgado Pérez & Zaldívar, 2002; Fernández Acosta; Fuentes Sosa, 2008; Hernández Junco et al., 2009; Leyva Reyes; Llerena Zamora, 2009; Martínez Torres, 2014; Muñiz Méndez; Navarro Mesa; Noda Hernández, 2004; Perdomo Simeón; Ruiz, Vázquez, Santiago, et al., 2009; Salvador Hernández, 2009; Suárez Zapata, 2008; Álvarez López, 2008; ÁLVAREZ LÓPEZ et al., 2001; Álvarez Santos, 2012, 2015)

En nuestro país, las organizaciones cuentan con diversas herramientas, instrumentos y procedimientos para la medición y evaluación de la satisfacción laboral. Además, se evidencia la existencia de cuerpos legales que demuestran la preocupación del estado cubano por crear un ambiente agradable y satisfactorio en el ámbito laboral. Sin embargo, a pesar de lo anteriormente planteado todavía existen insatisfacciones en los trabajadores; estas están condicionadas por diversos factores, unos pueden ser resueltos por la misma organización, pero existen otros que se van del alcance (Perdomo Simeón, 2011) de las mismas, estando sujetas a las políticas existentes en el país, como lo es el tema de los salarios.

1.2.2 Definición y variables que inciden en la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, también conocida como satisfacción en el trabajo, o satisfacción del cliente interno ha sido estudiada desde distintas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la economía o la dirección de empresas, convirtiéndose en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos años.

En la actualidad, la satisfacción laboral constituye uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación, sin embargo, no se ha llegado a una definición concreta con su concepto.

Los primeros investigadores de las relaciones humanas señalaron que una organización industrial tiene dos objetivos: eficacia económica y satisfacción del empleado. (Stoner et

al., 1996) . Basado en esto, muchas han sido las concepciones acerca de la satisfacción laboral que se han desarrollado con el transcurrir de los años.

(Locke, 1976) definió la satisfacción laboral como “Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, este término es entendido como la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que él ve realizadas las diferentes aspiraciones que pueda tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico”(Cantera López, 2008).

(Robbins, 2006) define la satisfacción laboral como “el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia el trabajo”

(Álvarez López, 2005) con relación a una definición exacta del término satisfacción laboral, expresa que existen diversos puntos de vista, que no coinciden exactamente o incluso difieren grandemente. A pesar de eso tratando de agrupar algunas consideraciones compartidas y aceptadas por muchos entre los que se encuentran los trabajos de (Cuesta Santos, 1990, 2000; 2005; 2010; Perez Tristán, 1990; Stoner et al., 1996; Tubán Félix, 2003); y otros expresó que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico - organizativas que se adopten e implementen. Esta actitud, estado o tendencia emocional del hombre con respecto a su trabajo traerá consecuencias de carácter positivo o negativo a la organización, al hombre o a la sociedad.

Sin embargo (Álvarez López, 2008) plantea que la satisfacción laboral es considerada: “...como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades”.

Luego del análisis de los distintas definiciones elaboradas en el transcurso de la historia y la evolución de las investigaciones sobre la satisfacción laboral; se toma para los fines investigativo del presente trabajo la definición dado por (Álvarez Santos, 2015) que define la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las

personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización.

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

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

1.2.3 Factores determinantes de la satisfacción laboral.

En los numerosos estudios desarrollados acerca de la satisfacción laboral se ha indagado en sus factores determinantes. Su conocimiento permitirá llevar a cabo las actuaciones adecuadas para evitar el deterioro de las condiciones labores en las organizaciones.

Para (Robbins, 2004) la satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros, y las condiciones laborales. Además de esto afirma que otros factores determinantes serían los relacionados con la personalidad del trabajador y la compatibilidad con las características de la función que desempeña, así cuanto más concuerde la personalidad con la vocación elegida mayor posibilidad habrá de tener un trabajador satisfecho.

Por otro lado, (Puchol Moreno, 1997) destaca entre las variables determinantes las relaciones interpersonales, la naturaleza, las condiciones físicas del trabajo, la promoción, las posibilidades de mejora, la retribución y la seguridad.

(Meliá & Peiró, 1989) recogen como factores separados la satisfacción con la supervisión, y la participación, además de la satisfacción con el ambiente físico, las prestaciones y la satisfacción intrínseca.

(García-Bernal et al., 2005) obtiene cuatro factores relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos. (Korman, 1978) incluye dentro de las variables ambientales, el contenido del puesto, un tipo de liderazgo participativo, la retribución y las oportunidades de promoción y sus interrelaciones y el nivel profesional; y en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento.

Existen numerosos aspectos y criterios en la clasificación de los factores determinantes de la satisfacción laboral, por este motivo, para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados, los cuales se encuentran recopilados en (Gargallo Castel, 2008) ; que incluye principalmente los aspectos nombrados por (Locke, 1976; Pieró & Prieto, 1996) los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

- Satisfacción con la retribución salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad, el grado de comunicación organizacional.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.

- Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc., el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.
- Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- Satisfacción con la información, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión
- Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general con el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc., y con la pertenencia a una organización cooperativa.

Muchos investigadores han enfocado sus estudios en demostrar la posible relación de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral además de la influencia de esta última sobre el ausentismo y la rotación; la posible relación negativa con el clima organizacional con el trabajo personal y la organización, así como con la salud, el estrés y la calidad de vida. Entre los principales estudios que abordan este tema se encuentran (Atalaya Pisco, 1999; Atencio Guillén, 2008; Avendaño Díaz, 2006; Buelga Otero, 2011; Cuesta Santos, 1990; Espasandín Delgado, 2010; Faragher et al., 2013; Judge et al., 2002; Márquez Pérez, 2006; Noda Hernández, 2004; Salgado et al., 1996; Salvador Hernández, 2009).

Otros autores (Gamero Burón, 2003; Peiró Silla, 2004; Robbins, 2006) también demuestran en sus trabajos, que existen consecuencias de la satisfacción laboral, tanto a escala individual, grupal u organizacional, las cuales se sintetizan a continuación:

1. Individual

- Salud física y mental: es importante también destacar la relación que existe entre la salud física y mental con la satisfacción laboral. Cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas, excesos de peso y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, depresión y estrés.

- Longevidad: la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los trabajadores.
- Satisfacción con la vida: la satisfacción laboral, influye en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral.

2. Grupal

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

3. Organizacional

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

Todos estos factores en los que puede influir la satisfacción laboral de manera negativa afectan de una forma u otra a los indicadores que permiten medir y evaluar la eficacia del sistema de GCH y con ello el nivel organizacional de la empresa.

Son precisamente las consecuencias antes mencionadas las que hacen de la satisfacción laboral un tema de gran importancia para la gestión empresarial.

1.3 Enfoques y procedimientos para elevar la satisfacción laboral

Es de gran importancia para el desarrollo de la presente investigación realizar una revisión bibliográfica que permita analizar e identificar un instrumento de medición de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta las diferentes variables para interpretar la actitud del individuo frente a las disímiles facetas de su trabajo.

Luego de realizado el análisis de la revisión bibliográfica, basada en diversos estudios, se obtuvieron varios instrumentos o métodos de evaluación teniendo en cuenta los distintos enfoques. La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente al trabajador. Autores como (Cantera López, 2008) y (Cavalcante Silva, 2004), mencionan dos tipos de métodos utilizados para medirla: directos e indirectos.

Los métodos directos analizan las actitudes expresadas por los empleados acerca de los aspectos relacionados con el trabajo; utilizando generalmente cuestionarios con preguntas cerradas. Entre las más destacadas se encuentra el Índice General de la Satisfacción Laboral de (Brayfield & Rothe, 1951) citados en (Cantera López, 2008), construido en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frase que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante un cuestionario autoaplicado. Los ítems que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se deseaba un factor aptitudinal general. El encuestado debía expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados, siendo la puntuación máxima de 90 y la mínima 18.

Los índices descriptivos parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Entre los más conocidos se encuentran Índice Descriptivo del Trabajo (JDI) de Smith, Kendall y Hulin. Según (Schneider & Dachler, 1978) "El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la satisfacción laboral".

El cuestionario cuenta con 72 ítems, repartidos en subescalas que miden cinco dimensiones relacionadas con el trabajo: la satisfacción en el mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Cada ítem se caracteriza por una palabra, o por una frase corta, que procura describir el trabajo.

Las afirmaciones positivas puntúan como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes a cada escala refleja un valor medido del nivel de la satisfacción laboral con cada aspecto específico del trabajo.

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

Entre ellos se encuentra el método de los incidentes críticos; según (Pérez & Fidalgo, 1995) en el estudio de la satisfacción laboral se refieren a una de las teorías que más ha influido en esta área, es la formulada por Herzberg (1959) denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas, animales e instintivas de escapar del dolor y otras aspiraciones plenamente humanas, de crecer psicológicamente. Postula después, que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador. Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. No obstante, los factores de satisfacción o "motivadores", se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva. Una segunda agrupación se hace entre algunos factores que "rodean" al trabajo, tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, política de personal y relación entre colegas. Por ejemplo, Herzberg cree que tienen por resultado la mayor o menor insatisfacción o no satisfacción; pero que no

crean por sí una satisfacción positiva. Estima, pues, que las respuestas son diferentes según se pregunte por las razones de la satisfacción o de la insatisfacción. Además, considera que para analizarla deben evitarse las preguntas directas. En este método, generalmente se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo. (Almaguer González, 2018)

También están presentes los métodos aditivos o sustractivos de la satisfacción laboral; estos estiman la satisfacción laboral en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse. Así, el Índice de (Ross & Zander, 1957) citado por (Vroom Víctor & Deci, 1979), mide por ejemplo las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad. Una medía la fuerza de la necesidad y la otra el grado en que dicha necesidad de reconocimiento se veía satisfecha por su situación de empleado. La cantidad de insatisfacción se calculaba restando el grado de satisfacción, de la fuerza de la necesidad indicada. Basado en lo mismo, pero quizá más utilizado sea el "Instrumento Porter" que definió en 1962 la satisfacción laboral como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida". Basándose en la teoría de la motivación de Maslow, desarrolla un cuestionario que comprende 15 ítems (características y cualidades del puesto de trabajo) destinados a medir estas necesidades con ligeras variaciones.

Ambos métodos, directos e indirectos, interrogan a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo, con el fin de analizar la información que obtienen de las actitudes de los empleados con relación al trabajo. También es usual utilizar otros métodos como la entrevista individual que tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

En Cuba se han realizado varias investigaciones y estudios del tema, con el objetivo de medir la satisfacción laboral. Se han diseñado modelos y procedimientos de gran utilidad para las organizaciones en este ámbito, a partir de los cinco subsistemas o grandes grupos de motivadores y sus dimensiones, a través de la utilización de la encuesta como técnica básica para la recopilación de la información. Entre ellos se pueden mencionar, el proceder establecido por (Cuesta Santos, 1990) en su libro Organización del trabajo y

psicología social, en el apartado que dedica específicamente a la satisfacción laboral en la organización del trabajo, donde expone 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, recogidos estos aspectos en un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral, donde además de la medición establece medidas a aplicar para así transformar la situación existente, pero esto solo se encuentra estrechamente relacionado con el efecto que tiene la satisfacción laboral en la productividad del trabajo.

(Gasteiz, 2001) realiza una propuesta para la evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicio, donde incluye un mecanismo que les permite a las entidades evaluar el estado y la evolución de la satisfacción, y pretende establecer objetivos y acciones orientadas a la mejora de esta. Todo ello está basado en la aplicación previa de una herramienta de medición que permite cuantificar la percepción existente acerca de los distintos factores vinculados a la satisfacción y a la vez posibilitar en el tiempo el seguimiento e incidencia de las acciones de mejora desarrolladas. Supone igualmente la obtención de medidas directas acerca de la satisfacción de las personas en la organización, comprendido en el sistema de autoevaluación.

También se encuentra el desarrollado por (Noda Hernández, 2004), el cual recoge el proceder metodológico a seguir para la realización de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno y tiene mayor aplicación en entidades turísticas. La investigadora realiza una caracterización del entorno externo y de la organización con un enfoque descriptivo de la situación actual existente. El diseño incluye la determinación del 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.

En el planteado por (Álvarez López, 2005, 2008) se realiza un consecuente proceder metodológico que ordena los grupos o factores generales y las variables o dimensiones esenciales para medir y evaluar la satisfacción laboral, es válido destacar, que el autor no plantea un procedimiento específico y con todos los aspectos requeridos por etapas y

tareas, sino que emplea una encuesta formada por 30 preguntas que indagan en la apreciación acerca de la satisfacción de cada trabajador, de forma tal que después de procesadas las encuestas posibilita al investigador o empresario tener una lectura por factor y dimensión.

(Salvador Hernández, 2009) con su estudio de la satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral, desenvuelve un procedimiento 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.

El procedimiento de los investigadores (Ruiz, Vázquez, & Santiago, 2009), para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario; plantea como elemento fundamental para la medición, el compromiso de la alta dirección, así como de un equipo y su capacitación. En él 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.

(López Domínguez, 2009) desarrolla un procedimiento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de directivos y especialistas con los indicadores de resultados de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). En su procedimiento diseña encuesta y su aplicación en una muestra piloto y luego a la muestra final, así como la evaluación de los resultados. Luego define un conjunto de indicadores de resultados de I+D+I y realiza el análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos.

(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).

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

De las metodologías analizadas (anexo 1.2) se seleccionó para el presente trabajo la de (Álvarez Santos, 2015) (anexo 1.3) debido a que realiza una propuesta con varios aportes y que brinda la posibilidad de ser adaptado a cualquier organización para su utilización. Además, considera los enfoques estratégico y sistémico, así como la retroalimentación continua de la mejora como los procesos de la GCH. Logra un equilibrio entre las tendencias actuales y los enfoques clásicos aportando elementos novedosos, empleando métodos cuantitativos que permiten el análisis del impacto de la mejora. La metodología a emplear consta de 5 etapas y 12 pasos donde se considera la retroalimentación. En la primera etapa se prepara a todo el personal de la organización, instruyendo acerca del objetivo y la importancia de la investigación para así garantizar la colaboración y tratar de eliminar la resistencia al cambio. En la segunda etapa se realiza un análisis general de la empresa y el entorno para dotar al investigador de conocimientos sólidos sobre el ambiente organizacional. La tercera etapa se enfoca en diagnosticar la satisfacción laboral en que se encuentra la empresa mediante la medición y el posterior análisis de este indicador. En la cuarta etapa se diseñan e implementan las mejoras elaboradas. La evaluación, corrección y ajuste del plan de mejora se realiza en la última etapa, y se procede a la mejora continua. En cada etapa se proponen diversos métodos y técnicas relacionadas con el objetivo de cada paso para su posible utilización, un rango para la comparación del estado actual de la satisfacción laboral con el deseado, y una explicación consistente y abarcadora del objetivo y el modo de abarcar cada paso.

1.4 Diagnóstico inicial de la satisfacción laboral

Los bosques cuando se manejan de manera responsable, pueden contribuir al suministro de servicios ambientales (protección del suelo y del agua, rehabilitación de tierras degradadas, restauración de los paisajes, desarrollo del hábitat y captura de carbono), así como de servicios sociales y apoyo a los medios de subsistencia de la población (desarrollo regional, generación de ingresos, empleo y recreación). (Cruz Pérez, 2010)

En Cuba, la ordenación forestal es llevada a cabo por las entidades forestales productivas, la cual se planifica y desarrolla a través de un proyecto que abarca todo el patrimonio boscoso.

Según el Banco Mundial, la producción de madera y sus derivados aportan un 1% al PIB y genera 54,2 millones de empleos en el mundo. En Cuba, el sector forestal ha aportado menos del 1% al PIB, debido a la baja diversificación de sus producciones entre otros factores; por lo que resulta una de las preocupaciones permanente del desarrollo sostenible. Es de importancia conocer que, a pesar de la baja influencia de este sector en el ámbito económico del país, las producciones forestales son decisivas para innumerables ramas de la economía; como son la industria azucarera, producciones agropecuarias, turismo y transporte, además de la sociedad y su conjunto (salud, educación y cultura).

En este sector, se encuentra la Empresa Forestal Integral de Mayarí (MADEMA), entre los más grandes de su tipo en el país. Dicha empresa está creada para la comercialización de productos maderos y no maderos, así como todos los derivados existentes de dicho producto en todo el sector agrícola. La misma cuenta con siete unidades estratégicas de negocios, entre ellas destaca por su importancia la UEN Industria Forestal; encargada del aprovechamiento y la comercialización de producciones madereras y no madereras. En la entidad se ha observado un incremento del 9,4% en el índice de fluctuación del personal, del primer semestre del presente año con respecto al primer semestre del año 2021, para una mejor comprensión se muestra un gráfico en el (anexo 1.4); junto con ello se evidencia un incremento de quejas informales de los trabajadores y manifestaciones de insatisfacción, causadas por las desfavorables condiciones laborales y de alimentación. Además, los estímulos morales y

materiales percibidos por los trabajadores son insuficientes en correspondencia con las labores desempeñadas. Por otro parte, la organización no cuenta con una herramienta que le permita diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral. Todo lo anteriormente planteado, demuestra la necesidad de aplicar el procedimiento (Álvarez Santos, 2015) para mejorar la satisfacción laboral.

Conclusiones parciales del capítulo

La estimulación ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo y cada vez son más las investigaciones que se realizan, con la finalidad de buscar nuevas formas de incentivar al trabajador.

1. La satisfacción laboral de los trabajadores repercute de manera positiva en las organizaciones, es por esta razón que ha sido estudiada a profundidad. Muchos han sido los autores que han desarrollado trabajos investigativos sobre su concepto, variables y dimensiones que influyen, factores y consecuencias determinantes.
2. Tanto en el ámbito internacional como nacional se han diseñado diversos procedimientos para mejorar o perfeccionar la satisfacción de los trabajadores en las empresas, donde se destaca el proceder de (Álvarez Santos, 2015), que se considera uno de los más completos y ajustables a las organizaciones, y es por ende el aplicado en la presente investigación.
3. Mediante un diagnóstico inicial realizado en la organización se determinaron un conjunto de síntomas que afectan la satisfacción laboral y que inciden de manera negativa en la entidad, la cual no cuenta con un procedimiento para medición y mejora de la satisfacción y por ende no pueden tomar acciones encaminadas a la mejora.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Con el objetivo de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, en este capítulo se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado (Álvarez Santos, 2015) en la UEB Industria Forestal perteneciente a la Empresa Forestal Integral de Mayarí.

2.1. Aplicación parcial del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal

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

2.1.1. Etapa I. Preparación del proceso de mejora

Durante esta primera etapa de la investigación se desarrollaron reuniones y encuentros con los principales directivos y en las distintas áreas de la entidad con el objetivo de orientar a los trabajadores sobre el desarrollo del estudio y sus objetivos.

Paso 1.1. Compromiso de todos los niveles de la organización

En este paso, se llevó a cabo, mediante reuniones con los directivos y trabajadores de la entidad, la orientación de la realización del proceso de mejora de la satisfacción laboral; se dio a conocer el objetivo de la investigación, el procedimiento a seguir y las distintas técnicas a emplear, enfatizando en la necesidad de colaboración y garantizando de esta forma el compromiso de los trabajadores con la tarea. Se seleccionó como coordinador del grupo de trabajo a la jefa del departamento de Gestión del Capital Humano.

Paso 1.2. Constitución del equipo de trabajo

Con la ayuda del coordinador del estudio, se confeccionó el equipo de trabajo el cual está integrado por 7 miembros que representan distintas áreas de la entidad, los cuales ocupan los cargos de director, especialista de GRH, técnico de seguridad y salud en el trabajo, y los jefes de las áreas de Aserradero, Carpintería, Mantenimiento y Almacenamiento. Para la selección, se tuvieron en cuenta los años de experiencia en la entidad, el conocimiento general sobre el tema objeto de análisis y la participación como líderes activos en la organización. En una reunión realizada con la dirección se aprobó el equipo de trabajo propuesto y se confeccionó el cronograma de actividades a realizar. (Anexo 2.1)

Paso 1.3. Capacitación del equipo de trabajo

Se desarrollaron las acciones de capacitación al equipo de trabajo, abordando sobre las formas de trabajo en grupo y los métodos y herramientas para la recopilación de información. Además, se debatió el objetivo de la investigación y se analizó el procedimiento a utilizar, explicando las distintas etapas y pasos que lo componen, así como sus objetivos y las técnicas a emplear.

2.1.2. Etapa II. Análisis del ambiente organizacional

Esta etapa presenta como finalidad realizar una caracterización de la organización teniendo en cuenta las variables descriptivas del entorno externo e interno, analizando el comportamiento e influencia de las mismas sobre la organización, así como su relación directa con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

Paso 2.1. Caracterización del entorno externo de la organización

Económico

La situación epidemiológica causada por la pandemia ha provocado una crisis económica a nivel mundial, la cual afecta directamente a la economía nacional.

La misma se encuentra en estado de reordenamiento, causando que la entidad presente dificultades en las políticas comerciales y en la captación de divisas. En estos momentos, en la organización, se evidencia déficit de materias primas y materiales, además de piezas de repuestos para enfrentar los procesos productivos y el mantenimiento de las máquinas de cortes.

Político legal

El entorno político legal afecta en general a todos los aspectos de la vida, en las organizaciones desempeñan dos funciones principales: las fomentan o las limitan.

La política hostil y el bloqueo económico y financiero implantado por Estados Unidos hacia Cuba afecta en gran medida nuestro desarrollo y por ende el de todas nuestras organizaciones.

A nivel nacional las directrices políticas están en función de la actualización del modelo económico y social a través de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congreso del PCC. Para esto se incrementa el control y supervisión en el sistema empresarial mediante organismos reguladores como el ONAT, CITMA, Contraloría General de la República y otros.

La Industria Forestal cuenta con el apoyo del Partido, el gobierno y el Ministerio de la Agricultura en la consolidación de nuevos objetivos y metas trazadas. Además, está estrechamente relacionada con el papel de las legislaciones y regulaciones vigentes para todas las entidades, además responde a las múltiples regulaciones que debe cumplir de diferentes organismos rectores como el Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Banco Central de Cuba y MTSS.

Social

Actualmente se evidencia en la sociedad un incremento de la demanda y aceptación de las producciones de madera aserrada y con ello las potencialidades que generan mercados seguros, siendo esto favorable para la entidad. Por otro parte la sociedad actual muestra una preocupación creciente por la calidad de vida laboral y profesional, generando el ambiente propicio para el desarrollo de la presente investigación.

Paso 2.2. Caracterización de la situación actual de la organización

La UEB Industria forestal está situada en el lugar conocido como Pontezuelo, en el área Sub-Urbana del Consejo Popular de Mayarí Ciudad. Esta pertenece a la Empresa Forestal Integral de Mayarí (MADEMA), subordinada al Ministerio de la Agricultura.

Su **objeto Social** es la producción de madera aserrada (tablas, vigas, bloques, traviesas) para la venta a diferentes entidades y sectores. Así como la producción de módulos de envase y parles, madera de bolo, madera rolliza, traviesas labradas y parles. Así mismo se comercializan subproductos de la madera como es la costanera, aserrín y leña y otros desperdicios que se generan del proceso.

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a productos Madereros y no madereros, así como garantizar la producción, contando para ello con un personal competente que garantiza la eficiencia.

Visión: Contamos con bosques altamente productivos en especie de alto valor económico, personal calificado, capaz de dar respuestas a las exigencias y expectativas de los clientes, somos una Unidad Líder del Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña.

Fuerza de Trabajo: Cuenta con una plantilla cubierta de 132 trabajadores, de los cuales solo 9 son mujeres (7%), se puede observar un predominio de la mano de obra masculina, debido a que las labores desarrolladas en el área de producción demandan

gran esfuerzo físico. Por categorías ocupacionales la distribución de la fuerza está constituida por un dirigente, 5 técnicos, 22 trabajadores de los servicios y 98 son operarios agropecuarios, lo cuales constituyen el personal directo a la producción. Por niveles de enseñanza se cuenta con 4 graduados de nivel superior, 10 técnicos medios, 47 de duodécimo grado y 65 de noveno grado entre los cuales 12 tienen calificación de obreros calificados. (anexo 2.2)

Clientes: Sarcófago, MINSAP, Acopio, Flora y Fauna, Acueducto, MINBAS, Apicultura, Comercio y Gastronomía, Agricultura

Proveedores: CUPET, MINCIN, ENSUNA, DIVEP-CIMEX, Gases Industriales, Distribuidora CIMEX S.A, ASINOX, Unión Eléctrica, ETECSA, Cárnico, COPEXTEL SA, TRACTOIMPORT, UCM Ignacio Agramonte.

Indicadores de producción: En la tabla 2.1 se muestra una comparación de indicadores referente a la producción en la UEB Industria Forestal del primer semestre del año 2021 con el primer semestre del año 2022.

Tabla 2.1 Comparación de indicadores de producción del primer semestre de los años 2021 y 2022.

Indicadores	1er Semestre 2021			1er Semestre 2022		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Madera Aserrada Total (m ³)	1600	1130,76	70,67	1350	767,3	56,83
Madera Aserrada Balance (m ³)	1360	985,6	72,47	1075	650	60,46
Módulos de envases	18000	3500	19,44	16000	2288	14,3
Módulos de paletas	2035	1575	77,40	1875	1550	82,67
Bolos	2700	1480	54,81	2604	1374	52,76

Se puede observar que la entidad presenta incumplimiento del plan de producción, en ello influyen distintos factores como es la reducción de los bosques de explotación en la zona, las condiciones climáticas que afectan el proceso de extracción de madera, así como la escasez de materiales y equipos de trabajo. En el año 2021 se aprecia un menor incumplimiento en la madera aserrada en comparación con el año 2022, estos valores se deben a la situación epidemiológica que presentó el país producto a la pandemia, donde la industria tuvo que extraer madera de bosques que aún no cumplían el tiempo para ser explotados, con el objetivo de satisfacer la demanda de sarcófagos, esto a su vez afectó el cumplimiento de los demás indicadores.

En el año 2022, se continúa apreciando un incumplimiento debido a que persisten los problemas antes mencionados, agravado por la situación económica que presenta el país en la actualidad causado fundamentalmente por el recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos.

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

Luego de realizar un análisis del ambiente organizacional, se observa la situación actual en la que se desenvuelve la entidad y se procede al desarrollo de esta etapa. En la misma se pretende realizar un estudio más centrado en las áreas seleccionadas, aplicando varios métodos para diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral, el cual se realizó teniendo en cuenta el procedimiento específico propuesto.

Paso 3.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

Con este paso se pretende medir el estado actual de la satisfacción laboral de la entidad, su ejecución 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

Primeramente, se estableció que las áreas de la entidad objeto de estudio, serán las áreas de administración, mantenimiento, almacenamiento, carpintería y producción. Las mismas se seleccionan según el criterio del equipo de trabajo y constituye una decisión del consejo de dirección.

Teniendo en cuenta las características del capital humano objeto de estudio, dadas principalmente por un nivel escolar medio, se determinó como método de estudio la encuesta variante II (anexo 2.3) elaborada por (Álvarez Santos, 2015).

Según (Álvarez Santos, 2015), 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 2.2), y a partir de estos determinar las principales desviaciones existentes en la organización y analizar sus causas.

Tabla 2.2 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)

La dirección de la organización decidió como estado deseado alcanzar un índice de satisfacción laboral del 75% (0,75), debido a que la entidad plantea la necesidad de un personal satisfecho, motivado y comprometido con los resultados de la organización, para lograr los objetivos propuestos.

Luego se procedió al cálculo del tamaño muestra, para ello se empleó la siguiente

expresión: $n = \frac{K^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + K^2 p \cdot q}$ donde K=1,96 (para un 95% de confianza); p=q=0,5;

N=82; e=0,05.

- Cálculo del tamaño de la muestra utilizando un muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 82}{0,05^2(82-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 67$$

- Cálculo del tamaño de la muestra por cada estrato. Se empleó la expresión siguiente: $n_e = n * \frac{N_h}{N}$ donde N_h: tamaño de la muestra, n_e: número de muestra del estrato, n: tamaño de la población del estrato.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2.3

Tabla 2.3 Resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición de la satisfacción laboral.

Estrato	Cantidad de trabajadores	Tamaño de la muestra	Método a emplear	Estado deseado	Momento de realización
Administración	10	8	Encuesta, observación directa y entrevista	75%	De julio a agosto
Carpintería	10	8			
Mantenimiento	12	10			
Almacenamiento	8	7			
Producción	42	35			
Total	82	68			

Como es la primera vez que se emplean los métodos propuestos en la organización, se debe realizar la validación del instrumento con las características que presenta la misma; para ello se empleó el proceder planteado por (Hernández Sampier, 2004) y (González Ferrer, 2010).

La encuesta se puso a prueba con la finalidad de corregir los posibles errores en su elaboración y dejarla lista para su aplicación. Se consideró válido aplicar el instrumento a un 15% de la muestra seleccionada y que constituyen las distintas áreas donde se realiza el estudio.

Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS (versión 21.0, 2012) y Statistica (versión 7.0, 2011).

Se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.872, es decir un 87.2%, lo cual expresa el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes, esto representa una buena estabilidad del instrumento, por tanto, es posible aplicarlo en otras muestras en forma confiable.

El coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (MKO) es una medida de la idoneidad de los datos para el análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Los valores altos (cerca de 1.0) generalmente indican que un análisis de factor puede ser útil con sus datos; si el valor está menos de 0,50 los resultados del análisis de factor probablemente no serán muy útiles. En esta investigación el coeficiente de Kaiser – Meyer – Olkin es mayor que 0,5 probando con ello la utilidad de los datos, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Análisis de validez del instrumento.

Análisis de Fiabilidad	
Coeficiente de Alfa de Cronbach	0,872
Análisis de Validez	
Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (MKO)	0,727
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	113,982
gl	45
Sig.	0,000

Para la validación del instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido se realizó la selección de los expertos, para ello se aplicó una encuesta (Anexo 2.4) a los posibles candidatos y luego de procesar los datos obtenidos en la misma (Anexo 2.5), resultaron seleccionados 7 expertos; a los cuales se les presentó la encuesta para su

valoración de acuerdo a las características de la organización. Se empleó el método Delphi para el procesamiento de los resultados. De forma general, existió consenso entre los expertos, los cuales consideran que la encuesta está correctamente estructurada, es comprensible y cumplirá su objetivo en la medición de la satisfacción laboral de la organización, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido.

También se realizó un análisis desde el punto de vista del constructo o interno. El fenómeno está dominado principalmente por dos ejes que explican en un 60,043% de la varianza total. En el caso del primer eje está explicado por las variables de trabajo, grupos de trabajo, directivos, estimulación y condiciones de trabajo; el segundo eje está explicado en mayor medida por las variables atención a la vida, servicios, seguridad de empleo, régimen de trabajo-descanso, y superación, las cuales explican de forma general la dimensión condiciones de bienestar.

Con lo anteriormente expuesto, se confirma que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas, son capaces de explicar el fenómeno en un buen grado, evidenciándose 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 el análisis de la validez de criterio, se procesaron los datos obtenidos mediante el paquete estadístico Statistica 7.0 (2011), donde se efectuó un análisis de correlaciones canónicas entre las preguntas que responden a las variables de la satisfacción laboral y la pregunta integral de satisfacción incluida en el instrumento (11), obteniendo un valor de $R=0,913818$ y $\text{Chi}^2(10) = 28,83505$, donde se puede observar que existe correlación entre los resultados de la aplicación del instrumento y el valor global.

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

Por ende, queda demostrado que el instrumento es confiable y válido desde el punto de vista aparente, de contenido, de constructo y de criterio; pudiendo ser utilizado para la

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

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

Para la ejecución de esta tarea se aplicaron las técnicas e instrumentos elaborados para conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en la entidad. Se aplicaron las encuestas a los trabajadores de las áreas seleccionadas, pudiéndose procesar un total de 68 encuestas, que representa el 100% del total previsto. Con el objetivo de enriquecer los resultados obtenidos, se combinaron la aplicación de la encuesta con las entrevistas informales, cuya guía aparece en el (anexo 2.6).

Durante la aplicación de la encuesta, se realizó una evaluación del ambiente laboral, donde se pudo observar la aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio y comentarios de insatisfacción acerca de las diversas variables.

Luego de aplicada la encuesta, se procesó la información recopilada y con esta se elaboraron las matrices de datos, para posteriormente calcular el índice de satisfacción laboral general.

Se realizó el cálculo del IISL para todas las áreas encuestadas para conocer los problemas y darle solución según las posibilidades de la organización.

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

$$IISL = \frac{\sum_{i=1}^k ((V_{ka}).k)}{\sum_{i=1}^k V_{ka}}$$
 siendo n: áreas estudiadas; V_{ka} : cantidad de veces que hay k en

todas las áreas estudiadas “n” por cada una de las variables “a”; k=1, 2, 3, ó 4 (según corresponda)

Las matrices de datos se construyeron con la información obtenida de las encuestas elaboradas para conocer las valoraciones actuales de los trabajadores por cada una de las dimensiones y variables.

Paso 3.2. Análisis del estado actual de la satisfacción laboral

Tarea 1. Comparación de los resultados con el estado deseado

Luego del procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, utilizando el software Microsoft Excel, se obtuvo un IISL de 0,72, siendo inferior al planificado y poco satisfactorio. Las dimensiones de estimulación moral y material y condiciones de trabajo estuvieron muy por debajo de la proyectada, alcanzando valores

de 0,45 y 0,55 respectivamente, mientras que la dimensión naturaleza y contenido de trabajo obtuvo los mejores resultados, lo que denota la satisfacción con la tarea en la institución. Los resultados se muestran en la (figura 2.1).

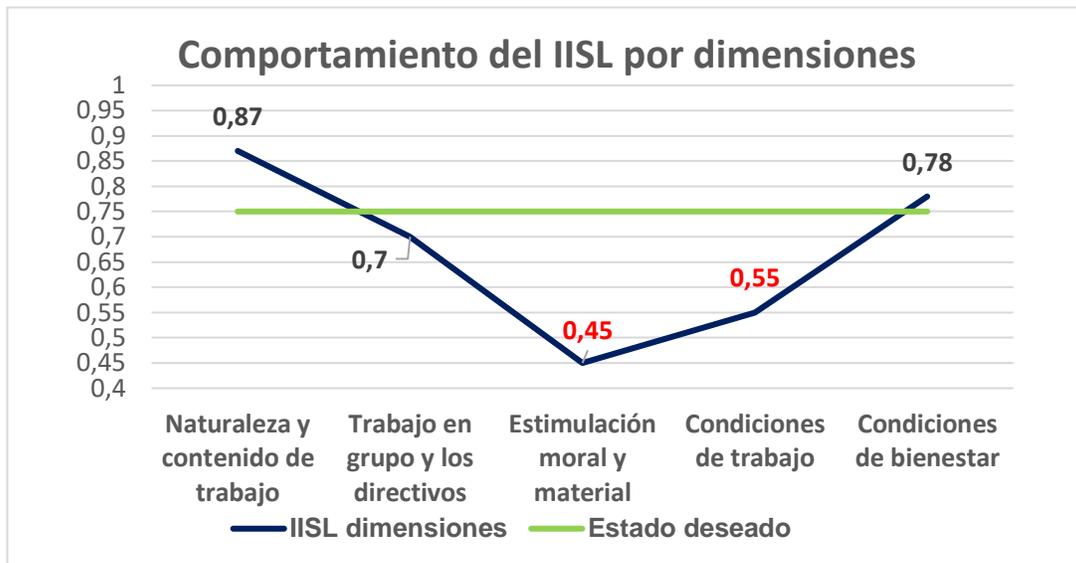


Figura 2.1 Comportamiento del IISL por dimensiones

En cuanto al análisis realizado por variables se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla (tabla 2.5).

Existe un estado insatisfactorio con respecto a la estimulación de los trabajadores y se clasifican como poco satisfactorias las variables referentes a las condiciones de trabajo, influencia de los directivos, servicios ofrecidos y seguridad de empleo. Alcanzando una valoración de bastante satisfactoria se encuentran la superación tanto personal como profesional de los trabajadores, grupo de trabajo, apoyo de la organización con los problemas personales, y contenido de trabajo; a pesar de estos resultados positivos para la organización, se hace necesario proyectar acciones para mantener o mejorar estos niveles.

Tabla 2.5 Comportamiento de la satisfacción laboral por variables

Variables	IISL _{variable}	Nivel de referencia			
		I	PS	BS	TS
Contenido de trabajo	0,87			X	
Grupo de trabajo	0,81			X	
Directivo	0,59		X		
Estimulación	0,45	X			
Condiciones de trabajo	0,55		X		
Régimen Trabajo y Descanso	0,88			X	
Servicios ofrecidos	0,67		X		
Apoyo con problemas personales	0,83			X	
Superación ofrecida	0,79			X	
Seguridad de empleo	0,74		X		

En el diagnóstico realizado por categoría (figura 2.2) se pueden observar resultados pocos satisfactorios en los operarios, influyendo esto negativamente sobre la organización; debido a que la mayoría de los trabajadores pertenecen a esta categoría, de la cual dependen los resultados de los procesos productivos y por ende de la entidad en general. Los cuadros, técnicos y servicios presentan valores de IISL por encima del estado deseado (0,75), denotando una tendencia positiva de satisfacción.

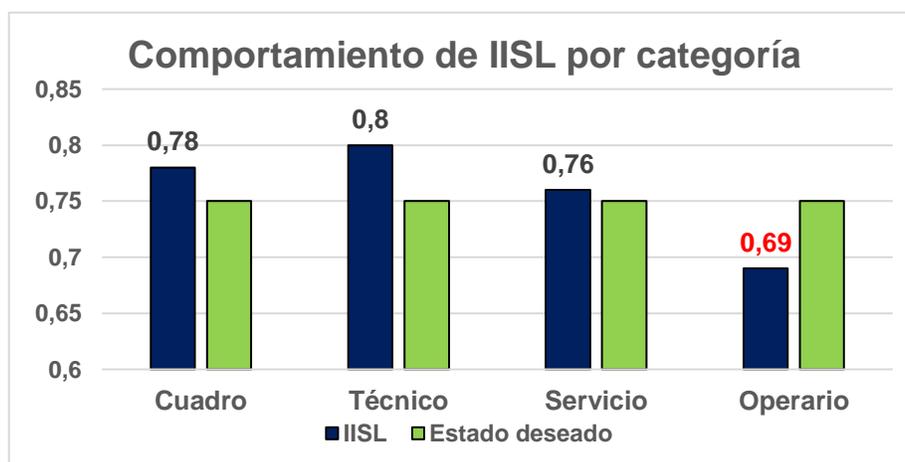


Figura 2.1 Comportamiento del IISL por categoría

Como resultado del diagnóstico realizado para cada una de las áreas que componen la organización se obtuvieron los valores de IISL que se muestran en la tabla 2.6. El área

de producción presenta los valores más desfavorables, de igual forma las áreas de carpintería y almacenamiento presentan una evaluación poco satisfactoria, porque a pesar de presentar mejores resultados en el IISL, estos aún no alcanzan el valor de 0,75, que es el estado deseado establecido. Por otro lado, las áreas administrativa y de mantenimiento mostraron resultados bastante satisfactorios.

Tabla 2.6 Comportamiento de la satisfacción laboral por área

Áreas	IISL	Evaluación
Administrativa	0,77	BS
Carpintería	0,73	PS
Mantenimiento	0,76	BS
Almacenamiento	0,74	PS
Producción	0,69	PS

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, se elaboró un gráfico donde se muestra el comportamiento de IISL por área y su comparación con el estado deseado (figura 2.2)

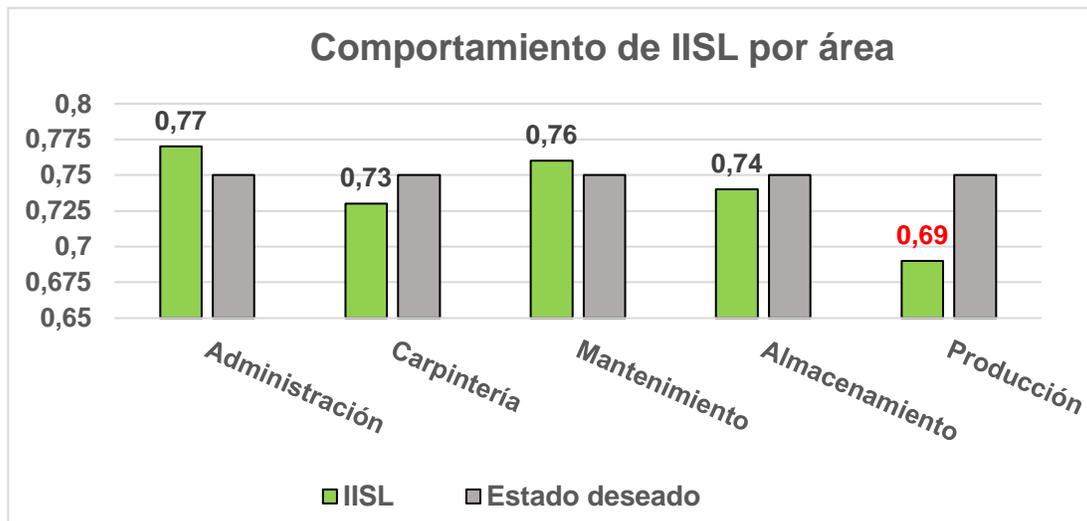


Figura 2.2 Comportamiento del IISL por área

Posteriormente se analizó el comportamiento del índice de satisfacción laboral por dimensiones y categoría ocupacional, los resultados se exponen en el gráfico de la figura 2.3. En el mismo se puede observar un comportamiento similar en las distintas categorías para cada una de las dimensiones. El valor más desfavorable lo muestra la categoría de operario en la dimensión correspondiente al estímulo moral y material. Las

dimensiones que muestran mayor tendencia negativa son: la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo.

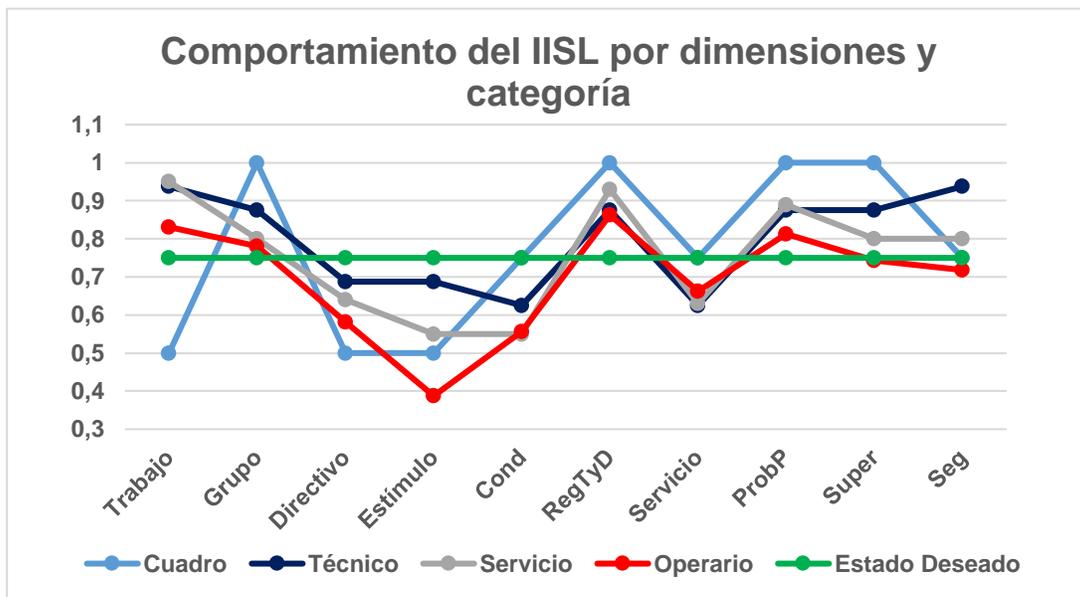


Figura 2.3 Comportamiento del IISL por dimensiones y categoría

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

En función del comportamiento de las variables anteriormente analizadas se determinaron los factores inhibidores de la satisfacción laboral, para ello se utilizó la observación directa, entrevistas a directivos, interacción con los jefes de área y algunos trabajadores, y para facilitar el desarrollo de esta tarea se aplicó una lista de chequeo (anexo 2.7), lográndose con todo ello inducir los principales factores que afectan a cada variable. Los resultados obtenidos fueron plasmados en un diagrama causa-efecto (anexo 2.8) para su rápida y fácil visualización.

- Desconocimiento del plan de trabajo por parte de los trabajadores. Esto trae consigo pérdidas de tiempo, mal aprovechamiento de la jornada laboral y por ende se ve afectada la eficacia de la organización, lo que influye de manera negativa y causa problemas en el momento de determinar el salario, cuyo pago es por rendimiento. Los responsables de elaborar y dar a conocer esta información a los trabajadores son los jefes de área, los cuales no llevan un control sobre el tema.

- Se le brinda poca autonomía al trabajador para desarrollar la programación de sus tareas, así como la posibilidad de tomar decisiones con otras responsabilidades o actividades de dirección.
- Los directivos no emplean métodos y estilos adecuados de dirección para lograr una correcta comunicación con los trabajadores, lo cual afecta negativamente las relaciones laborales, la satisfacción de los trabajadores y su compromiso con los resultados de la organización.
- Los trabajadores consideran que su participación en la toma de decisiones de la organización es limitada, que no se les presta atención a los criterios emitidos y sus ideas no se ven reflejadas en las acciones tomadas por la dirección, la cuales en ocasiones no les son consultadas.
- Las labores realizadas en la organización están muy por encima de la retribución que se obtiene, por lo que existe inconformidad con la estimulación material que reciben los trabajadores, siendo este insuficiente para satisfacer sus necesidades personales. El salario de los trabajadores está siendo afectado en gran medida por el incumplimiento del plan de producción debido a la escasez de materia prima e insumos necesarios, razón por la cual la entidad ha tenido que detener el proceso productivo en su totalidad en reiteradas ocasiones.
- Los trabajadores valoran de insuficiente los estímulos morales que reciben por su trabajo. La mayoría de los trabajadores del área de producción consideran que la dirección no reconoce sus esfuerzos, ni el compromiso con la organización y sus resultados.
- En el área de trabajo dedicada a los procesos productivos, no existe una correcta limpieza y organización de los puestos de trabajo. En el área de producción se observan desechos generados por el corte y cepillado de la madera en el suelo, el cual no es recogido al finalizar la jornada laboral, además todo el aserrín que se origina durante la actividad de aserrío se deposita en la parte posterior a la planta, todo ello produce un incremento de la exposición a este agente químico. Conjuntamente se aprecia la disposición de sustancias químicas en el espacio de trabajo, la cual carecía de un almacenamiento adecuado. En el área de

carpintería no se cuenta con estantes o superficies para colocar y organizar las herramientas de trabajo.

- Los trabajadores que desarrollan tareas en el área de producción no cuentan con los medios de protección requeridos para la labor, lo cual podría provocar enfermedades o accidentes laborales. Se observó durante las visitas al centro que muy pocos trabajadores utilizaban cascos, calzados, lentes de seguridad, protección respiratorias o medios de protección auditiva como tapones u orejeras. El personal encargado de velar por la seguridad y salud de los trabajadores plantea que esta situación es originada por la escasez de medios de protección a nivel nacional.
- Las herramientas y los medios de trabajo se encuentran desgastadas y en malas condiciones técnicas lo cual afecta en gran medida el desarrollo de las actividades. Además, en reiteradas ocasiones, la falta de materiales y de materia prima ha provocado la paralización del proceso productivo, influyendo esto negativamente en los resultados económicos de la organización y en la estimulación material de los trabajadores.
- Los trabajadores plantean la deficiente elaboración de los alimentos brindados en la organización, causada fundamentalmente por el mal estado técnico de los medios de cocción y la falta de recursos para la elaboración de los alimentos. Además, la empresa no cuenta con un área de almacenamiento de alimentos que garantice las condiciones adecuada de los mismos.
- Los trabajadores no se sienten apoyados por parte de la organización en el ámbito personal. Algunos trabajadores plantean que en las ocasiones que han presentado alguna situación excepcional o algún problema familiar no han recibido ayuda para solucionarlo. Estas circunstancias influyen negativamente en la motivación del trabajador y en el compromiso del mismo con la organización.

2.1.4. Etapa IV. Diseño e implementación del plan de mejora

En la presente etapa, se pretende realizar el diseño del programa de mejora a seguir por la organización para dar solución a los problemas detectados en el diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta el análisis de los factores internos y externos, que repercuten en la satisfacción de los trabajadores y en los resultados obtenidos del diagnóstico de la satisfacción laboral en la UEB Industria Forestal, el grupo de trabajo conformó las estrategias y las acciones a seguir por la organización, con el objetivo de dar solución a las deficiencias detectadas que influyen de manera negativa en la satisfacción de sus trabajadores (Anexo 2.9).

Una vez diseñado el plan de mejora, queda a disposición de la dirección de la UEB Industria Forestal llevar a cabo los preparativos para la posterior implementación de las acciones propuestas con el objetivo de atenuar los factores que inciden de manera negativa en la satisfacción laboral.

2.1.5. Etapa V. Evaluación, corrección y ajustes

Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en la UEB Industria Forestal y siendo el tiempo disponible para el desarrollo de la presente investigación insuficiente, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas en su generalidad para aprovechar las oportunidades de mejora en todas las dimensiones y sobre todo en las que se diagnosticaron con problemas. La mejora de la satisfacción laboral en la entidad, se determinará a partir de la aplicación sistemática del procedimiento, así como en la incidencia sobre las variables y dimensiones, estableciendo criterios de comparación.

2.2. Conclusiones parciales del capítulo

1. Se aplicó el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en la organización objeto de estudio, demostrándose su factibilidad y efectividad como una herramienta de trabajo para la toma de decisiones.
2. Se comprobó la fiabilidad y validez de la variante de encuesta II propuesta por (Álvarez Santos, 2015), la misma demostró su utilidad para diagnosticar la satisfacción laboral.
3. La aplicación del procedimiento propuesto por (Álvarez Santos, 2015) posibilitó:
 - Realizar un análisis del ambiente organizacional, donde se determinaron un conjunto de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que presenta la organización.

- Diagnosticar el estado actual de la satisfacción de los trabajadores en la UEB Industria Forestal mediante las distintas dimensiones y variables que evalúan el ambiente laboral y organizacional.
- Identificar los factores inhibidores y determinar las principales causas que limitan la satisfacción laboral en la organización.
- Diseñar un plan de mejora con las estrategias y acciones a seguir para solucionar las deficiencias detectadas que influyen de manera negativa en la satisfacción de los trabajadores.

Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales

Mediante la evaluación de los resultados obtenidos con la investigación, se podría plantear que la misma puede alcanzar impactos económicos, sociales y medioambientales.

En el ámbito económico el trabajo realizado podría originar los siguientes efectos:

- El mejoramiento de los indicadores de desempeño y productividad, influyendo esto de manera positiva en los indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad.
- Implementar un empleo adecuadamente de los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos.

En el ámbito social el trabajo realizado podría originar los siguientes efectos:

- Brindarle a la organización un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, incluyendo 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 estrategias y acciones mediante un plan de mejoras, para erradicar las deficiencias detectadas en el estudio.
- Favorecer eficientemente el proceso de toma de decisiones a todos los niveles correspondientes de la organización.

En el ámbito medioambiental el trabajo realizado podría 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

Con la realización de la presente investigación, que tuvo lugar en la UEB Industria Forestal, se arribó a los siguientes resultados:

1. Mediante la revisión bibliográfica acerca de la satisfacción laboral, tanto nacional como internacional, y la elaboración del marco teórico metodológico referencial de la investigación, se evidenció la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de las organizaciones actuales de contar con un personal satisfecho.
2. Se analizaron 10 procedimientos, evidenciándose que el más amplio, novedoso y el que mejor se adapta a las condiciones y características de la organización objeto de estudio, es el proceder expuesto por Álvarez Santos (2015)
3. Mediante la aplicación del procedimiento seleccionado para la mejora de la satisfacción laboral se obtuvo:
 - Que el índice general de satisfacción laboral actual de la empresa es de 0,72 lo cual representa un estado poco satisfactorio.
 - Los factores que inhiben la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio, siendo la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo las dimensiones más afectadas con valores de 0,45 y 0,55 respectivamente.
 - Un plan de mejora para erradicar las deficiencias detectadas.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y de las conclusiones declaradas anteriormente, se proponen las recomendaciones siguientes:

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

BIBLIOGRAFIA

1. Almaguer González, N. (2018). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Empresa de Ingeniería y Diseño de Holguín VERTICE* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].
2. Almaguer Ortiz, M. (2010). *Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín* Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín.].
3. Álvarez López, L. (1993). Motivación Concreta. Sistema de Recompensas vinculado al esfuerzo individual. *GETEDI. ISTH Cuba*. Disponible en [http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis% 20de, 20](http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de,20).
4. Álvarez López, L. (1996). La medición de la motivación concreta. *El querer hacer las cosas*.
5. Álvarez López, L. (1997). Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín. *Universidad de Holguín. Cuba*.
6. Álvarez López, L. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana. *Volumen, DOI*.
7. Álvarez López, L. (2008). Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana. *Monografías. com [Internet]*.
8. Álvarez López, L. F. (2002). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín ...].
9. ÁLVAREZ LÓPEZ, L. F., Rodrigo Ricardo, J., & Pérez Campdesuñer, R. (2001). El programa permanente de mejoramiento de la productividad, PPMP, un programa de mejora continua. *14th Annual BRAVO Business Awards The Ritz*.
10. Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín*.
11. Álvarez Santos, L. (2015). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].

12. Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5), 46-76.
13. Atencio Guillén, N. (2008). La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional. *Monografía Perú. Pg, 2*, 186-104.
14. Avendaño Díaz, M. (2006). La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del colegio Capouilliez. *Informe final de tesis*.
15. Basto Martínez, A. (2014). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja [tesis]. *Holguín: Universidad de Holguín" Oscar Lucero Moya*.
16. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general. *Texto y casos, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid*.
17. Besseyre des Horts, C.-H. (1990). Gestión estratégica de los recursos humanos. *Ediciones Deusto. Madrid, España*.
18. Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5).
19. Buelga Otero, M. (2011). Satisfacción-Insatisfacción= Clima Laboral. *Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com>*.
20. Cantera López, J. F. (2008). Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Notas Técnicas de Prevención.[versión electrónica]. *Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
21. Cavalcante Silva, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas* Tesis doctoral programa de Doctor at qualitat y processos de innovació ...].
22. Cruz Pérez, Y. (2010). El marketing en el desarrollo sostenible de las empresas forestales: un acercamiento a la concepción cubana. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*(4), 3-20.
23. Cuesta Santos, A. (1990). Organización del trabajo y psicología social 1990. *La Habana: Editorial Ciencias Sociales*.
24. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. *ISPJAE. La Habana. Cuba. Versión digital*, 54-57.

25. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición Editorial: Academia. Cuba.
26. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 4ta. edición, Editorial Academia/Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
27. Cutiño Martín, Y. (2014). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].
28. de Cuba, P. C. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista/Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*, 2021. Autor, Documentos del VIII Congreso del Partido, aprobados por el Comité Central del PCC en junio del,
29. De la Cruz Pérez, A. *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín 2013*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
30. del Trabajo, C. (2013). Ley No 116 del 2013. *República de Cuba*.
31. Delgado Pérez, E., & Zaldívar, R. V. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. *Universidad de Holguín*.
32. Dominguez Rodríguez, A. M. (2016). *La mejora de la satisfacción laboral en la base de aseguramiento técnico material de la UEB de Transporte, Construcción y Abastecimientos de Holguín* Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro ...].
33. Drucker, P., & Administración, F. (1996). futuro./Ed. *Sudamericana*. Buenos Aires.
34. Espasandín Delgado, K. (2010). Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones. *La Habana, Cuba*.
35. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *From stress to wellbeing Volume 1*, 254-271.
36. Fernández Acosta, Y. *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín* Oscar Lucero Moya. 2012. *Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín*.
37. Fuentes Sosa, M. (2008). Análisis y Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de la OBET Jovellanos; en relación al año anterior, Facultad de Ing. *Industrial y Economía*.

38. Gamero Burón, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral* Universidad de Málaga].
39. García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in management review*.
40. Gargallo Castel, A. F. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. *Universidad, sociedad y mercados globales Madrid: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 563-575.
41. Gasteiz, V. (2001). Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios. *De la Salud*, 69.
42. González Ferrer, J. (2010). Cualidades deseables en las técnicas de investigación. *Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín*.
43. Harper, S., & Lynch, J. (1992). Manuales de recursos humanos. *Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios*.
44. Harper, S., Lynch, J., Meersman, S. C., Breen, N., Davis, W. W., & Reichman, M. E. (2008). An overview of methods for monitoring social disparities in cancer with an example using trends in lung cancer incidence by area-socioeconomic position and race-ethnicity, 1992–2004. *American journal of epidemiology*, 167(8), 889-899.
45. Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*, 38(1), 0-0.
46. Hernández Sampier, R. (2004). Metodología de la investigación. Editorial Felix varela. La Habana. 2004. In.
47. Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
48. Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1991). Elementos de administración.
49. Korman, A. K. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones: Abraham K. Korman*. Morata.

50. Leyva Reyes, P. La satisfacción laboral de los docentes de la escuela primaria Federico Capdevila del poblado Antonio Maceo, municipio Cacocum. 2011, Centro universitario municipal de Cacocum. *Universidad de Holguín*.
51. 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. *Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas*.
52. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. *Chicago: RandMc Nally*, 2(5), 360-580.
53. López Domínguez, B. (2009). Evaluación, Análisis y Diagnóstico 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*.
54. López Rodríguez, V. (1991). Motivación concreta: Sistema de recompensa vinculado a la naturaleza y contenido del trabajo. *ISTH. Holguín*, 33pp.
55. Martínez Torres, A. (2014). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Delegación provincial de la agricultura en Holguín* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].
56. Maynard, H. B. (1988). *Manual de ingeniería y organización industrial*. Reverté.
57. Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
58. Muñiz Méndez, T. Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral de la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara, Facultad de Ingeniería Industrial. 2010. *Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín*.
59. Márquez Pérez, M. (2006). Qué es la satisfacción laboral. *Volume*, mailto: http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboralque_es_la_satisfaccion_laboral.
60. Navarro Mesa, M. Estudio de la motivación y la satisfacción laboral en la Empresa de Producción Industrial Matanzas. 2004. *Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas*.
61. Noda Hernández, M. Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente.. 1997. *Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín*.

62. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. *Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas*, 218.
63. Peiró Silla, J. M. (2004). Psicología de la organización. *La Habana: Editorial Félix Varela*.
64. Perdomo Simeón, N. (2011). Implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en el Campismo Popular Matanzas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios. *Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas*.
65. Perez Tristá, B. (1990). *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente*. Editorial de Ciencias Sociales.
66. Pieró, J., & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol 1: La actividad laboral en su contexto. In: Madrid: Síntesis SA.
67. Puchol Moreno, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos; editorial Díaz de Santos. In: Madrid.
68. Pérez, J., & Fidalgo, M. (1995). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
69. Robbins, S. (2006). Comportamiento organizacional teoría y práctica 7 Edición ed. In: Prentice Hall Hispanoamericana.
70. Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (Decimoséptima ed.). *Mexico: Pearson Educación*-. Obtenido de http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis.
71. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
72. Rodríguez, L. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación. In (UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura ed.).
73. Rosillo Canales, Y. (2012). Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela [tesis]. *Maturín: Universidad Bolivariana de Venezuela*.
74. Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. *Personnel psychology*, 10(3), 327-338.

75. Ruiz, M. Y. B., Vázquez, E. B., & Santiago, Y. C. (2009). Procedimiento Para La Mejora De La Satisfacción Laboral En Contexto Universitario. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*(2).
76. Ruiz, M. Y. B., Vázquez, E. B., Santiago, Y. C., & Mata, M. C. (2009). Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral. *Contribuciones a la Economía*(2009-03).
77. Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
78. Salvador Hernández, Y. (2009). La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. *Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín*.
79. Schneider, B., & Dachler, H. P. (1978). *A Note on the Stability of the Job Descriptive Index (JDI)*.
80. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *administración*. Pearson educación.
81. Suárez Zapata, J. (2008). Diseño y aplicación de un procedimiento para la medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral en la UEB de Fundición de la Empresa Mecánica “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” de Moa. *Universidad de Oriente: Santiago de Cuba*.
82. Terlizzi, M. A. (2014). Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones. *Executive Education Chicago Booth*, 320, 329.
83. Tubán Félix, R. (2003). Medición del clima laboral en las organizaciones. *Recuperado en: <http://www.tablerodecomando.com>*.
84. Vernon, H. M. (1921). *Industrial fatigue and efficiency*. G. Routledge.
85. Vroom Víctor, H., & Deci, E. L. (1979). Motivación y alta dirección. *Editorial Trillas, México, DF*.

ANEXOS

Anexo 1.1 Dimensiones y variables vinculadas a la satisfacción laboral a emplear en la investigación.

Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (It): grado en que el trabajo requiere el completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado.
3. Significación de la tarea (St): grado en que el trabajo que se realiza repercute sobre la vida o trabajo propio o de otras personas, dentro o fuera de la organización, así como su impacto en procesos u organizaciones.
4. Autonomía (Au): el grado de independencia que el trabajo le brinda a los trabajadores para la programación de sus tareas y los métodos a utilizar, así como desarrollo de otras responsabilidades y la realización actividades de dirección.
5. Retroalimentación (Rt): grado en que el proceso de trabajo y sus actores (equipo directivo, los compañeros, clientes internos o externos del proceso en que se trabaja) proveen al individuo de la información clara y directa que le permita valorar su eficacia, sus resultados y correspondencia con los reconocimientos obtenidos.

Dimensión vinculada al trabajo en grupo y a los directivos

6. Cohesión (Ch): grado de unidad y armonía en las relaciones entre los trabajadores, en aras de lograr las metas grupales.
7. Atractivo (At): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él y existe el apoyo del grupo a sus miembros.
8. Relaciones interpersonales (Ri): grado en que las relaciones entre los trabajadores de la organización son favorables.
9. Participación (Pt): grado en que cada miembro del grupo se relaciona con las restantes personas y se compromete con la organización, para contribuir a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que la conciernen, favoreciendo la toma de decisiones.
10. Influencia de los directivos (Id): grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tienen las competencias para desarrollar su trabajo, así como el

empleo de métodos y estilos de dirección adecuados, que garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión oportuna.

Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

11. Suficiencia (Sf): grado en que se recompensa materialmente de acuerdo al trabajo desarrollado, la categoría y el sector donde se labora.
12. Reconocimiento (Rc): grado de satisfacción con la estimulación moral que se recibe.
13. Vinculación (Vn): grado en que se relaciona la estimulación moral y material con las competencias y los resultados del trabajo.
14. Percepción (Pc): grado en que el sistema estimulador es dominado por el total de trabajadores, es decir, el grado de conocimiento de lo que se espera recibir en función del desempeño.
15. Equidad (Eq): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo por los trabajadores.

Dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo

16. Seguridad (Sg): grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen están debidamente controlado.
17. Estética (Es): grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, organizado con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos.
18. Higiene (Hg): grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.
19. Ergonómica (Er): grado en que el diseño de los medios de trabajo (equipos, herramientas, muebles) y su ubicación se ajustan de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a los requerimientos psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.
20. Aseguramiento (As): grado en que la organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su labor.

Dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar

21. Régimen de trabajo y descanso (Rg): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
22. Servicios (Sv): grado en que las condiciones de alimentación, transporte, comunicaciones se ajustan a las características del trabajo y necesidades del trabajador.
23. Atención a la vida (Av): grado en que la organización ofrece posibilidades para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda, círculo infantil, práctica de deportes, atención a la salud, actividades culturales, sociales y de recreación).
24. Superación personal y profesional (Sp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional.
25. Seguridad de empleo (Se): grado en que la organización le brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.

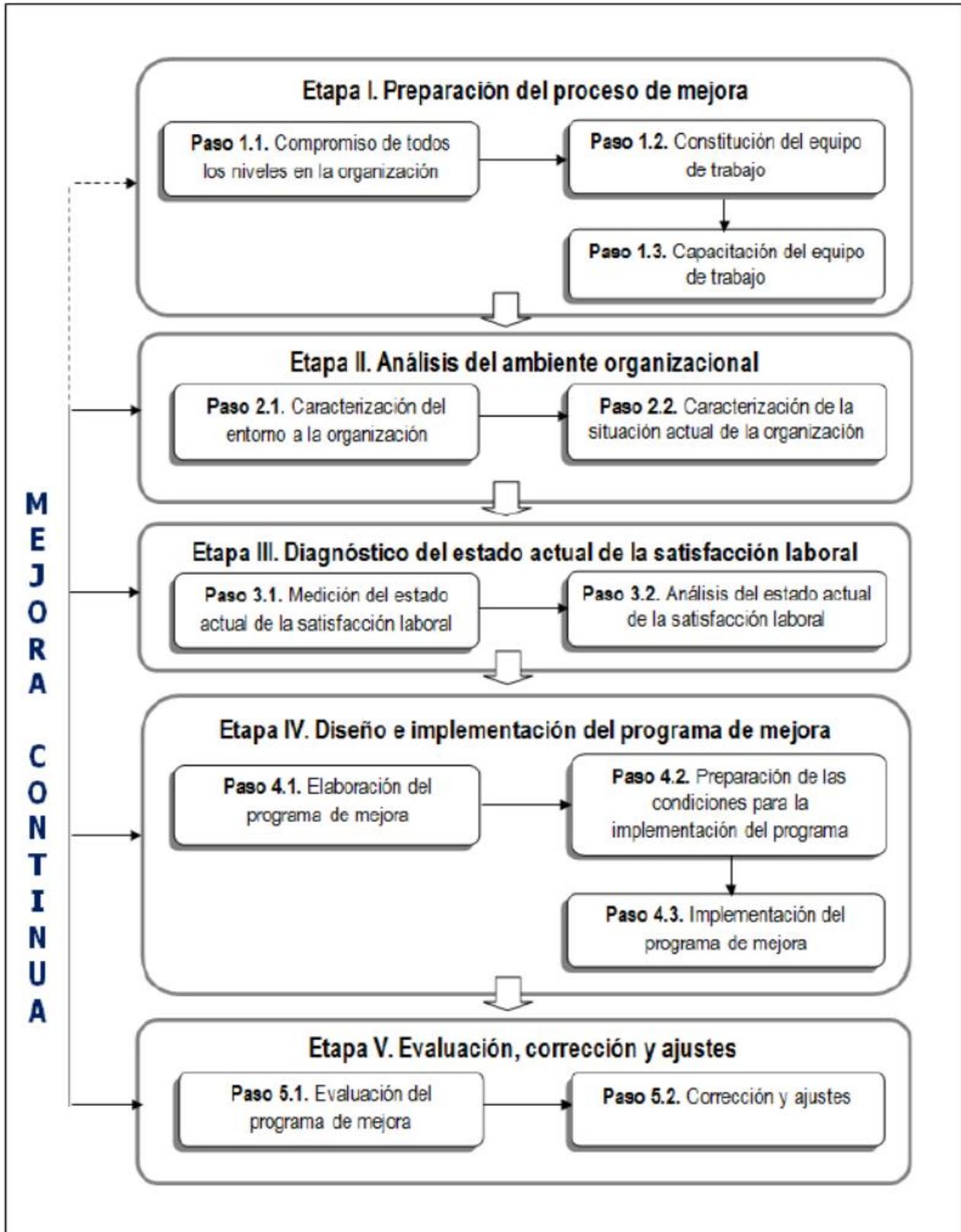
Anexo 1.2 Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral

Metodologías	Características que influyen						
	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		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;			X	X	X	X	

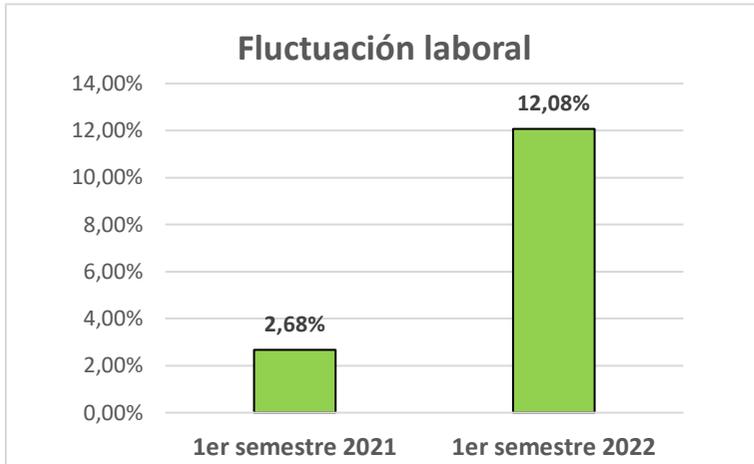
experiencia cubana.							
(Salvador Hernández, 2009) La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral.		X	X	X	X	X	
(Ruiz, Vázquez, & Santiago, 2009), Procedimiento para la mejora satisfacción laboral en contexto universitario.			X	X	X	X	
(López Domínguez) (2009) Evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de directivos y especialistas con los indicadores de resultados de investigación, desarrollo e innovación.			X	X	X		
(Almaguer Ortiz, 2010) Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la			X	X	X	X	

satisfacción laboral.							
(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

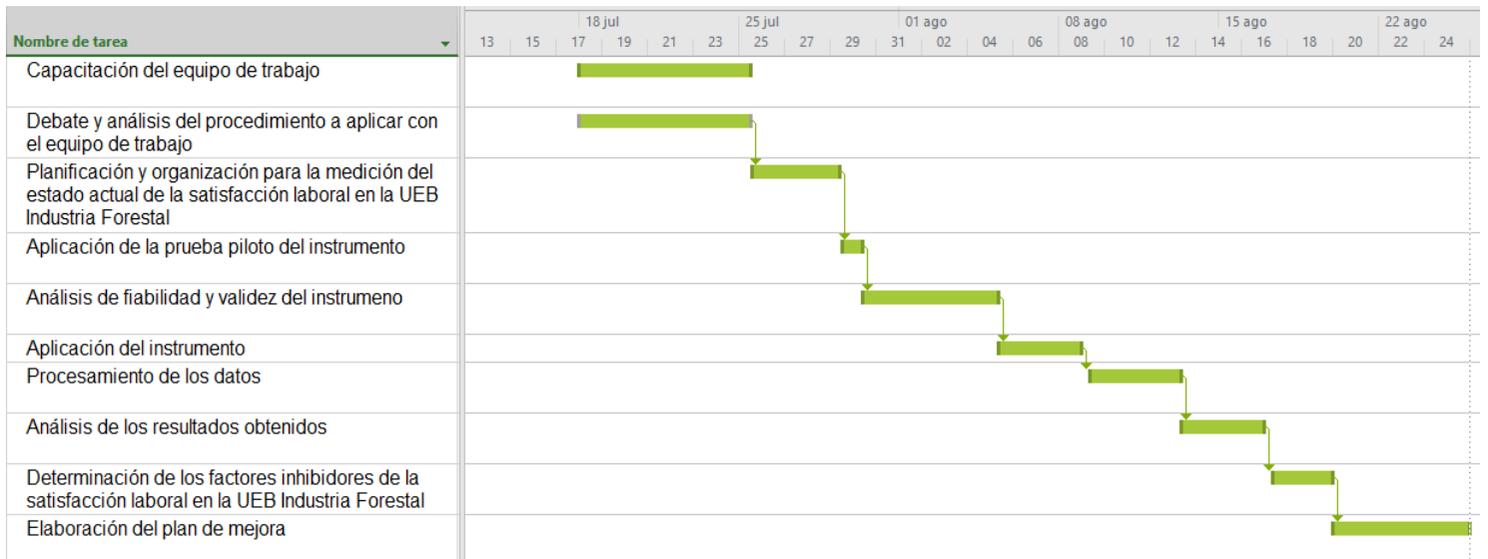
Anexo 1.3 Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral



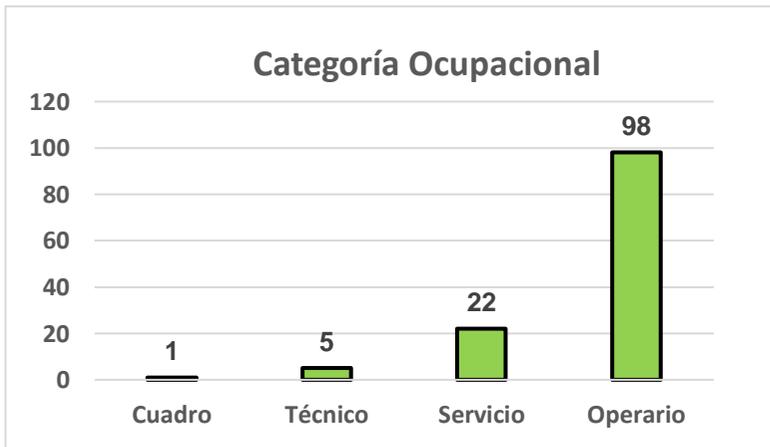
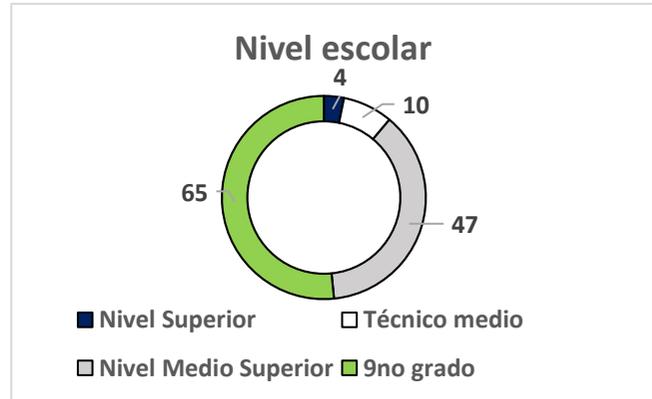
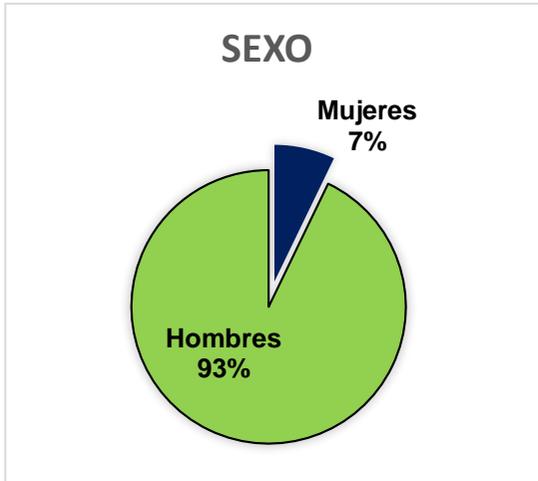
Anexo 1.4 Fluctuación laboral en la UEB Industria Forestal



Anexo 2.1 Cronograma de actividades



Anexo 2.2 Caracterización de la fuerza de trabajo de la UEB Industria Forestal



Anexo 2.3 Encuesta para diagnosticar la satisfacción laboral a emplear en la investigación. Variante II propuesta por (Álvarez Santos, 2015)

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 ¿Se siente satisfecho en la organización con (1...10)?	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza				
2	El grupo de trabajo				
3	Los directivos				
4	La estimulación que recibe				
5	Las condiciones de trabajo				
6	El régimen de trabajo y descanso establecido				
7	Los servicios que se le ofrecen				
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales				
9	La superación que se le ofrece				
10	La seguridad de empleo				
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
12	¿Se considera comprometido con su organización?				

Datos generales

- Sexo: masculino ___ femenino ___
- Edad: Menores de 35 años ___ De 36 a 45 ___ De 46 a 59 ___ Más de 60 años ___
- Nivel escolar: primaria ___ secundaria ___ preuniversitario ___ universitario ___
- Categoría ocupacional: cuadro ___ técnico ___ servicio ___ operario ___ administrativo ___
- Años de experiencia en la organización: Hasta 5 ___ De 6 a 10 ___ De 11 a 20 ___ Más de 20 ___

Gracias por su cooperación

Anexo 2.4 Encuesta para determinar el número de expertos (Álvarez Santos, 2012)

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										

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

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			

Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2.5. Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Moda	Media	kc
A							1		2	7	10	10	9,50	0,95
B	1		2		2		1	3	1		10	8	5,70	0,57
C					1		1	3	2	3	10	8, 10	8,40	0,84
D							1	3	1	5	10	10	9,00	0,90
E						2	1	1	3	3	10	9, 10	8,40	0,84
F					1			1	4	4	10	9, 10	8,90	0,89
G				1			2	3	2	2	10	8	8,00	0,80
H						1	3	3		3	10	7, 8, 10	8,10	0,81
I		2			2	1	1	1	3		10	9	6,20	0,62
J				1	1	1		3	2	2	10	8	7,70	0,77

Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

kc	Ka	Kc	Expertos seleccionados
0,95	1	0,975	X
0,57	0,7	0,635	
0,84	0,9	0,87	X
0,90	0,7	0,8	X
0,84	1	0,92	X
0,89	0,9	0,895	X
0,80	0,8	0,8	X
0,81	0,8	0,805	X
0,62	0,9	0,76	
0,77	0,6	0,685	
Cantidad de expertos seleccionados			7

Anexo 2.6 Guía para la realización de las entrevistas individuales y grupales

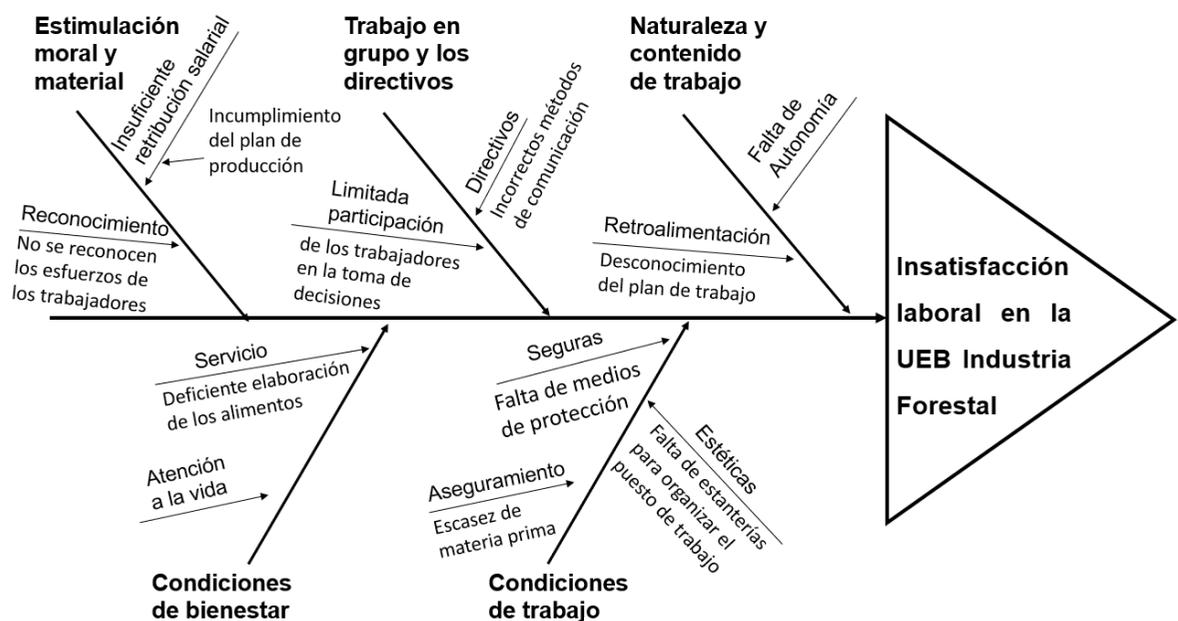
1. Precisar los objetivos del intercambio y lo que se espera de ellos, llegar a un nivel mayor de aproximación del problema y sus causas, las cuales se han puesto de manifiesto en la recogida de opiniones realizadas a partir de las encuestas, así como enriquecerlo con las percepciones y la información 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 2.7 Lista de chequeo

Naturaleza y Contenido de Trabajo	
Desconocimiento de las funciones y responsabilidades	
Falta de autonomía para programar métodos y tareas de trabajo	X
Desconocimiento acerca de cómo valorar el trabajo realizado	
Desconocimiento a cerca de como repercute el trabajo realizado en otras personas, dentro o fuera de la organización y en la sociedad.	
Desinformación del plan de trabajo o labor a realizar	X
Trabajo en grupo y los directivos	
Falta de unidad y armonía dentro del grupo de trabajo	
Falta de apoyo del grupo de trabajo	
Deficiente metodología de la dirección para lograr una buena comunicación	X
Falta de flexibilidad en la toma de decisiones	X
Relaciones humanas desfavorables	
Mala relación de los directivos y jefes inmediatos con los subordinados	
Estimulación moral y material	
Salario insuficiente en relación a las necesidades y el trabajo realizado	X
Insuficientes estímulos morales	X
Condiciones de trabajo	
Mal diseño de los puestos de trabajo	
Deficiente limpieza y organización de los puestos de trabajo	X
Condiciones ambientales desfavorables	
Escasez de medios de protección	X
Escasez de medios de trabajo	X
Deficiente gestión de riesgos	
Ocurrencia de accidentes laborales con frecuencia	
Condiciones de bienestar	
El régimen de trabajo y descanso no se ajusta a las expectativas y necesidades del	

trabajador	
Incumplimiento del régimen de trabajo y descanso	
Deficiente comunicación a diferentes niveles	
Deficiente elaboración de los alimentos brindados	X
Deficiente atención y apoyo al trabajador	
Escasas posibilidades de superación profesional	
Escasas posibilidades de superación personal	
No se le brinda garantía de estabilidad de empleo a los trabajadores	X

Anexo 2.8 Diagrama causa-efecto



Anexo 2.9 Plan de Mejora

Dimensiones	Variables	Acción	Fecha de realización	Responsable
Naturaleza y contenido de trabajo	Retroalimentación	Exigir la elaboración y control del plan de trabajo, así como su comunicación a los trabajadores	Semanal	Director
		Establecer vías de retroalimentación del trabajo en todas las áreas	Octubre 2022	Jefe de áreas
	Autonomía	Valorar maneras para otorgar flexibilidad a los trabajadores en algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad en el cumplimiento de determinadas tareas	Octubre 2022	Director Jefes de área
Trabajo en grupo y los directivos	Directivos	Capacitar a los directivos para el establecimiento de correctos métodos de comunicación, lográndose el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización	Octubre 2022	Director Jefe de Recursos Humanos
	Participación	Considerar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización, en caso de que los cambios propuestos no se vean relacionados directamente en las decisiones que se toman se les debe explicar las razones	Siempre	Director Jefes de Área
		Ante la toma de decisiones, si es posible, consultarlo antes con los trabajadores y escuchar los criterios emitidos	Siempre	Director Jefes de Área
Estimulación moral y material	Suficiencia	Valorar con el personal de recursos humanos el actual sistema de pago para determinar si las normas de pago	Octubre 2022	Director

		existentes están acordes con el trabajo realizado por los trabajadores		
		Valorar la posibilidad de otorgarle a cada trabajador cada cierto tiempo, estímulos propios de su trabajo (productos que se realizan en la UEB)	Octubre 2022	Director Jefe de Áreas
		Evaluar con la dirección nacional la aprobación de un presupuesto para el estímulo material a los trabajadores	Octubre 2022	Director
		Valorar con la dirección la posibilidad de explotar otras vías de estimulación tanto moral como material	Octubre 2022	Director
	Reconocimiento	Revisar y mejorar los métodos y mecanismos de estimulación moral de la organización y valorar su cumplimiento	Octubre 2022	Director Jefes de área
Condiciones de trabajo	Aseguramiento	Evaluar la cantidad de medios de protección necesarios en las distintas áreas y gestionar la compra de los mismos con los proveedores	Trimestral	Jefe de área Técnico de SST
		Efectuar inventarios para determinar el estado de las herramientas de trabajo y sustituir las que estén en malas condiciones.	Trimestral	Jefes de Área
		Realizar un plan de mantenimiento para los equipos de trabajo y velar por el cumplimiento del mismo	Mensual	Jefe de Mantenimiento
	Seguras	Realizar un plan de limpieza y organización de los puestos	Semanal	Jefes de Área

		de trabajo al terminar la jornada laboral, para evitar la acumulación de aserrín		
		Exigir el cumplimiento del convenio realizado con Comunales para que recoja los desechos del proceso de producción depositado en la parte posterior a la planta	Octubre 2022	Director
		Destinar un espacio para el almacenamiento adecuado de sustancias químicas	Octubre 2022	Jefe de Área de Aserrado
	Estéticas	Realizar estantes para colocar y organizar las herramientas de trabajo en el área de Carpintería	Octubre 2022	Jefe de Área de Carpintería
Condiciones de bienestar	Servicios	Explorar las posibilidades de mejorar las condiciones de almacenamiento de los alimentos	Octubre 2022	Director Jefe de Almacenamiento
		Gestionar la compra de los distintos recursos de alimentación con los proveedores	Octubre 2022	Director
		Realizar un análisis para conocer el estado técnico de los medios de cocción y efectuar soluciones	Octubre 2022	Jefe de Mantenimiento
	Atención a la vida	Establecer mecanismos que permitan apoyar a los trabajadores en sus problemas personales.	Octubre 2022	Director Jefes de Área