

FACULTAD

INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

**LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA
ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD (ARCOM).**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Daimy Reyes Rojas

Tutor: MSc. Carlos Rafael Núñez Cruz

Holguín 2022



Pensamiento

“Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida. Detrás de cada logro, hay otro desafío”.

Madre Teresa de Calcuta



Dedicatoria

*A mi hija y mi esposo por ser mi sostén e
inspiración,*

*A mis padres y familia por su apoyo
incondicional,*

*A mis amigos(a) por confiar en mí e
incentivarme cada día,*

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



Agradecimientos

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

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

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

A mi tutor, por cada minuto dedicado

A mi oponente, mis consultantes y colaboradores, por sus reflexiones, consejos y



*la ayuda brindada a lo largo de la
investigación*

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

*A mis compañeros de aula, que se convirtieron
en parte de mi familia y con los que sin su
ayuda no hubiese sido posible lograr mi sueño*

*A la administración de la empresa INGECO,
por la colaboración prestada en prestar sus
locales para completar nuestra preparación*

*A todas las personas que admiro y respeto,
que creyeron en mí y me brindaron su apoyo
cuando menos lo esperaba*

A todos los que me han abierto sus puertas.



RESUMEN

En la actualidad, una efectiva gestión del capital humano es determinante para el logro de un alto desempeño organizacional. La satisfacción laboral se considera como un resultado del proceso de capital humano, y su perfeccionamiento se ha convertido en un elemento fundamental para toda organización. El gobierno cubano ha identificado la importancia estratégica que tiene el sector empresarial para el desarrollo del país. Las exigencias han aumentado, y el momento demanda una mayor incorporación y retención de los trabajadores.

El presente trabajo se desarrolla en la Empresa de Arquitectos de la Comunidad de Holguín (ARCOM) en la cual resulta necesario la aplicación de un procedimiento que permita conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral y proyectar soluciones a las deficiencias detectadas, en aras de lograr contribuir a mejorarla, lo cual constituye el objetivo general de la investigación. Para dar cumplimiento a este objetivo se elaboró la fundamentación teórica 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 y se elaboró una base de datos en el software Microsoft Excel 2010 para el procesamiento de la información obtenida en el estudio de satisfacción laboral. Con la aplicación se obtuvo un índice de satisfacción de acuerdo a las variables de 71.19% por lo que se demostró que la satisfacción laboral es poco satisfactoria, siendo el estado deseado de 75%. Las dimensiones más afectadas fueron influencia de los directivos, estimulación moral y material, las condiciones de trabajo, servicios ofrecidos y la superación. Con los resultados derivados de la medición y análisis se elaboró un plan de mejora con el propósito de mitigar las deficiencias encontradas.



ABSTRACT

Currently, an effective management of human capital is decisive for the achievement of high organizational performance. Job satisfaction is considered as a result of the human capital process, and its improvement has become a fundamental element for any organization. The Cuban government has identified the strategic importance of the business sector for the development of the country. The demands have increased, and the moment demands a greater incorporation and retention of workers.

The present work is carried out in the Company of Architects of the Community of Holguín (ARCOM) in which it is necessary to apply a procedure that allows knowing the current state of job satisfaction and projecting solutions to the deficiencies detected, in order to contribute to improving it, which constitutes the general objective of the investigation. In order to fulfill this objective, the theoretical foundation of the investigation 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 and a database was developed in Microsoft Excel 2010 software for processing the information obtained in the job satisfaction study. With the application, a satisfaction index was obtained according to the variables of 71.19%, so it was shown that job satisfaction is unsatisfactory, the desired state being 75%. The most affected dimensions were the influence of managers, moral and material stimulation, working conditions, services offered and self-improvement. With the results derived from the measurement and analysis, an improvement plan was prepared with the purpose of mitigating the deficiencies found.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1.1 Gestión del Capital Humano. Evolución y tendencias actuales.	6
1.1.2 Gestión del Capital Humano. Conceptos y enfoques fundamentales	9
1.1.3 Subsistemas que componen la Gestión de Capital Humano.	10
1.2 Satisfacción laboral. Conceptos y elementos principales.....	13
1.2.1 Satisfacción laboral en Cuba, aspectos esenciales.	16
1.3 Análisis de métodos y procedimientos para la aplicación del estudio de satisfacción laboral.	18
1.4 La satisfacción laboral en la Empresa Arquitectos de la Comunidad.....	24
Conclusiones parciales del capítulo	28
CAPÍTULO II: Aplicación del procedimiento para mejora de la satisfacción laboral.	29
2.1 Aplicación parcial del procedimiento en la Empresa Arquitectos de la Comunidad de Holguín (ARCOM).....	29
2.1.1 Etapa I. Preparación del proceso de mejora	29
2.1.2 Etapa II. Análisis del ambiente organizacional.....	31
2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral.....	37
2.1.4. Etapa IV: Diseño e implementación de programa de mejora.....	50
2.1.5 Etapa V. Evaluación y ajustes	50
Conclusiones parciales del capítulo	51
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	52
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFIA	55



INTRODUCCIÓN

El mundo en la actualidad se enfrenta a entornos convulsos con crisis económicas, guerras y enfermedades. Las exigencias por el alto nivel de globalización de la economía y el desarrollo científico-técnico que genera constantes y rápidos cambios, obligan a trazar alternativas para ser más competitivos y eficientes, así como aplicar novedosas formas y métodos para proporcionar una respuesta positiva ante el deseo de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de las organizaciones. Es por ello que la gestión de capital humano en las organizaciones juega un papel preponderante según (Pérez Gómez, 2021), ya que logra transformar oportunidades empresariales para aumentar el compromiso laboral, la productividad y el valor que cada empleado le da a su lugar de trabajo. Toma en cuenta al personal laboral como algo que va más allá del coste que amerita desarrollar en actividades empresariales. Los trabajadores son considerados como un activo empresarial sumamente esencial, con un valor que, con las observaciones y sugerencias necesarias, puede maximizarse considerablemente.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede plantear que la a gestión del capital humano le atribuye a la satisfacción laboral gran importancia, convirtiéndose este en un indicador que permite medir el desarrollo empresarial. (Cortés Lizama 2021) plantea: un trabajador satisfecho es importante para una organización. Si un empleado se siente feliz con su empresa y su trabajo, retribuirá a la empresa con su esfuerzo. De ahí que esto genere efectos positivos como: más eficiencia de los trabajadores en el lugar de trabajo si están satisfechos con su trabajo. Mayor lealtad de los trabajadores que conduce a un mayor compromiso. La satisfacción laboral de los trabajadores eventualmente resulta en mayores ganancias para las empresas. Es posible una alta retención de empleados si están contentos.

En Cuba se presta especial atención al tema estando determinado por la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026, aprobado en el VIII Congreso del PCC en el cual los lineamientos 96, 99,108, 109 y 110 plantean el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la continuidad,



formación y desarrollo de los recursos humanos, además que los niveles de ingresos, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia. Además de encontrarse en un proceso de perfeccionamiento económico donde las empresas juegan un papel importante, para ello el país desde diciembre del 2020 se encuentra enfrascado en la tarea ordenamiento, con el objetivo de fortalecer la economía cubana, momento en que se dictaron 43 medidas para el fortalecimiento de las empresas.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por diversos autores, teniendo en cuenta lo que representa para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, entre ellos se encuentran: (Álvarez López, 2001; Llerena Zamora, 2009; Fernández Acosta, 2012; Álvarez Santos, 2012, 2015; De la Cruz Pérez, 2013; Serrano Santisteban, 2013; Tapia Peña, 2015; Almaguer González, 2018; Pineda López, 2019; Hechavarría Batista, 2020).

En la bibliografía revisada se encontraron diversas teorías sobre la satisfacción laboral (SL) entre la que se destacan los aportes realizados por (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; McClelland, 1961; Adams, 1963; citados por Pineda López, 2019, p.3). Existen además métodos eficientes para medir la SL como son las entrevistas, los buzones de sugerencias, evaluación del desempeño de los trabajadores y uno de los más usados son las encuestas. Entre las empresas es muy común la elaboración de procedimientos, convirtiéndose estos en instrumentos para la comprensión de la satisfacción laboral, los cuales prestan atención al diagnóstico, comportamiento y dimensiones del tema. Para la presente investigación se revisaron los procedimientos de (Salvador Hernández, 2009; Ben Ruiz, 2009; Almaguer Ortiz, 2010; Álvarez Santos, 2012 y 2015; Rosillo Canales, 2012; Pineda López, 2019; Hechavarría Batista, 2020) considerándose en la investigación que el de Álvarez Santos, 2015 es el más propicio porque es más aplicable para la empresa.

La empresa ARCOM¹ se encuentra a tono con las exigencias actuales, por ello trabaja en su perfeccionamiento dentro del modelo económico actual. La misma

¹ Empresa Provincial de Servicios Técnicos de Arquitectos de la Comunidad de Holguín.



tiene como objeto social brindar servicios técnicos de proyecto e ingeniería en nuevas edificaciones o ampliaciones de viviendas. Dada algunas de las transformaciones en la que se ha visto enfrascada, inicialmente con la aplicación de la Tarea Ordenamiento, la empresa se vio afectada económicamente debido al incremento en los gastos, siendo el más representativo el gasto de salario el que aumentó en un 200% con respecto al año anterior, siendo su origen que cuenta con una fuerza altamente calificada. Además el incremento de los precios y la pérdida de un número importante de servicios que pasaron a Planificación Física, redujo considerablemente el número de servicios prestados, así como los ingresos. Debido a lo planteado anteriormente la empresa se vio imposibilitada para ofrecer una adecuada atención al hombre, siendo mensualmente la prioridad el pago de salario, además de no poder aplicar sistemas de pagos que estimularan la productividad. Con todo y lo anterior se fueron generando insatisfacciones entre los trabajadores ocasionando fluctuación laboral esencialmente entre los directos a la producción. Siendo al día de hoy la aplicación del Decreto Ley 53 del 2021 una posible solución a una de las insatisfacciones, ya que la misma otorga facultad a las empresas de crear sus propios sistemas de pago. Además desde la creación de la empresa en 2013 no se han realizados estudios sobre este tema, convirtiéndose este en el primero.

Por la importancia del tema para la organización se define como **problema profesional**: ¿Cómo contribuir a mejorar la satisfacción laboral en la empresa ARCOM?

El **objeto** de la investigación lo constituye la Gestión de Capital Humano. Para dar respuesta al problema planteado en la investigación se declara como **objetivo general** contribuir a mejorar la satisfacción laboral en la empresa ARCOM. Para lograr el objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar marco teórico práctico referencial de la investigación vinculada a la Gestión de Capital Humano y los estudios de la satisfacción laboral.
2. Seleccionar un procedimiento que permita diagnosticar y mejorar la satisfacción labora en ARCOM.



3. Aplicar el procedimiento seleccionado para el diagnóstico y mejora de la satisfacción laboral en ARCOM.

El **campo de acción** es la satisfacción laboral en la empresa ARCOM.

Para darle solución al problema profesional planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: La aplicación parcial de un procedimiento para el diagnóstico y mejora de la satisfacción laboral contribuye a conocer el estado actual en que esta se encuentra y trazar acciones que posibiliten la mejora de la Gestión de Capital Humano en la empresa ARCOM.

Para desarrollar la presente investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos. Entre los **métodos teóricos** se utilizan técnicas que facilitaron la construcción del marco teórico referencial, tales como:

- Análisis y síntesis de la información: en la revisión de la literatura para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes
- Histórico- lógico: en la elaboración de las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral
- Inductivo – deductivo: en la aplicación del procedimiento, específicamente en el diagnóstico de la satisfacción laboral
- Sistémico – estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio a través de su descomposición en los elementos que lo integran, y considerando el carácter sistémico

Métodos empíricos: para la aplicación del procedimiento, se emplean las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas, observación directa, técnicas de trabajo en grupo, así como la utilización de los paquetes estadísticos SPSS 20.0 (2016) y herramientas del paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructura de la forma siguiente: un capítulo I, el cual contiene el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la evolución, conceptos, tendencias y los subsistemas que componen la gestión de capital humano. Sobre la satisfacción laboral los conceptos y elementos principales y el estudio del tema en Cuba, aspectos esenciales. Además se selecciona un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral.



Un capítulo II que abarca la aplicación parcial del procedimiento en la empresa ARCOM y los principales resultados; además se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; así como la bibliografía consultada y los anexos como complemento de los resultados obtenidos.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realiza un análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación. El cual está estructurado de manera que permita un mejor análisis sobre la temática. A partir de un estudio acerca de diferentes conceptos, técnicas, métodos y criterios empleados por diferentes autores, con el fin de lograr una mejor comprensión de la investigación realizada. El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial se ilustra en la figura 1.1.

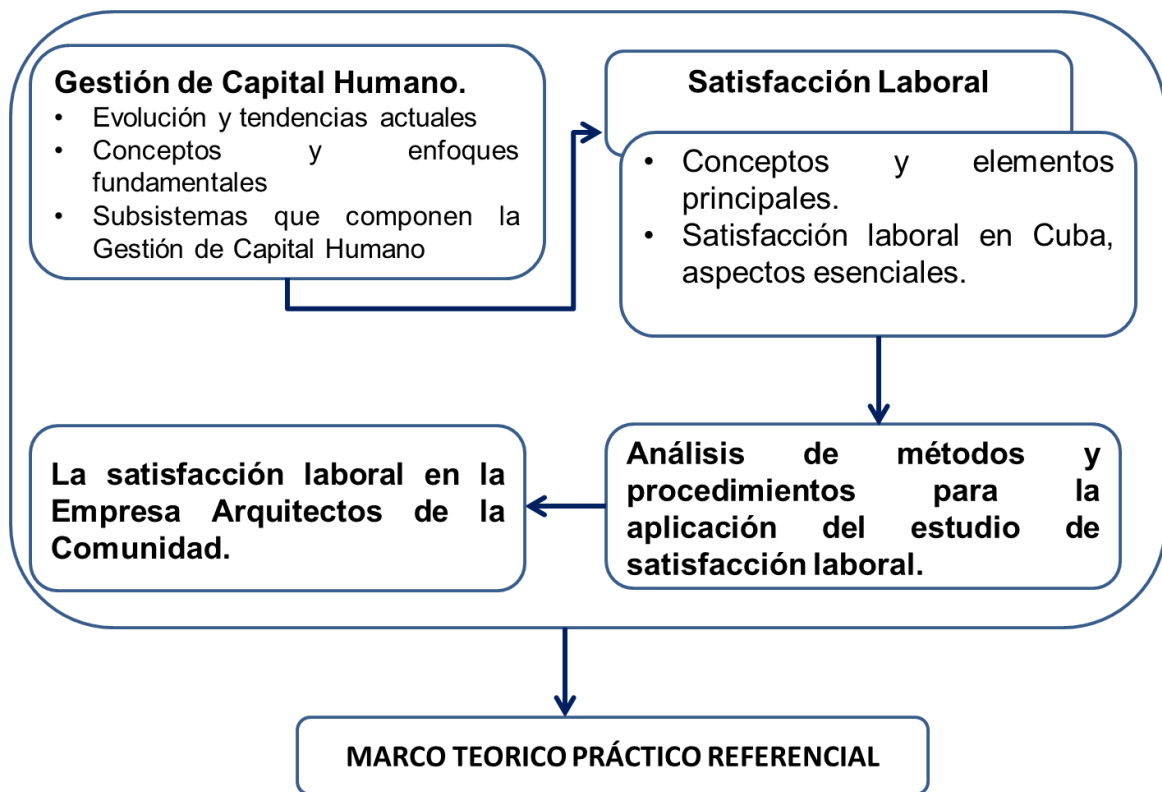


Figura 1.1: Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Gestión del Capital Humano. Evolución y tendencias actuales.

Según investigaciones que anteceden como la desarrollada por Álvarez Santos (2015); la evolución de la Gestión del Capital Humano (GCH) puede



contextualizarse en cuatro períodos fundamentales según algunos autores: El primer período o nacimiento (1880 – 1945), que abarca desde su aparición a inicios del siglo XIX tras los cambios drásticos que generó la Revolución Industrial en la sociedad, hasta finalizada la segunda guerra mundial. En esta etapa el trabajador no era considerado potencialmente un ser humano, porque respondía a la analogía hombre - máquina dentro del sistema productivo; por lo que la función se denominó administración del personal, puesto que las personas solo se administraban, y no se dirigían.

Un segundo período o desarrollo (1945–1970) que abarcó dos caminos de evolución básicos, que impactaron en las ciencias de la conducta y los cambios normativos en las relaciones industriales. El modelo de conducta concibió al trabajador como un miembro del grupo, con personalidad propia y con un conjunto de potencialidades a desarrollar. Surge la administración participativa, como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, puesto que, cambió la filosofía del modelo hombre – máquina, situando al trabajador como centro de la actividad laboral, lo que configuró la denominación de las funciones de la dirección de capital humano como dirección del personal. La dirección de personal estableció dentro de sus funciones la atención a las necesidades de los obreros, el mejoramiento de los métodos de trabajo, el diseño de puestos y de las condiciones físicas en que se efectuaba el trabajo.

Un tercer período o cambio (1970 – 1990), marcó el inicio de una etapa de transformación en la función de personal. Creció el estudio científico sobre la conducta organizacional, como modelo de actuación laboral, cuyos basamentos ejercen una influencia significativa en las propuestas de dirección de capital humano; desde una perspectiva estratégica, como una contribución ventajosa para que una empresa se situara de manera competitiva frente a otras organizaciones. También fueron abandonadas la concepción tradicional de ver al capital humano como un costo. Se potencia el desarrollo de las funciones básicas: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y



seguridad laboral y beneficios.

En el cuarto período o estratégico (1990 hasta la actualidad), aparecen dos tendencias que constituyen pautas en este período evolutivo y estratégico de la función de personal: la incorporación de la perspectiva cognitiva en el análisis del comportamiento organizacional, y la preocupación por el análisis de la influencia del contexto y de las nuevas formas de organización sobre el comportamiento de individuos y grupos. Surge una nueva perspectiva, la gestión estratégica de capital humano, como una concepción profunda que agrupa una serie de actividades a desarrollar dentro de la empresa, transformando la vía tradicional de gestionar al capital humano.

El desarrollo que ha presentado la GCH en la actualidad establece como tendencias según D' Agustino Fernández, (2017) las siguientes:

1. **La organización del futuro.** A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, están cambiando de diseñar a construir activamente la nueva organización.
2. **Carrera y aprendizaje.** El aprendizaje continuo es crítico para el éxito del negocio.
3. **Experiencia del empleado.** Las organizaciones están aprovechando encuestas de retroalimentación frecuentes y herramientas de autoservicio para diseñar la experiencia integrada del empleado.
4. **Gestión del desempeño.** Las organizaciones han cambiado radicalmente la forma en la que miden, evalúan y reconocen el desempeño del empleado.
5. **Adquisición del talento.** En la economía abierta de talento, la tecnología permite que las personas se muevan más libremente que antes.
6. **Liderazgo disruptivo.** Hoy en día, los líderes de alto desempeño necesitan diferentes habilidades y competencias que en generaciones pasadas.
7. **Capital Humano digital.** Los líderes de Capital Humano están siendo impulsados para ayudar a dirigir a la organización a “ser digital” no solo “hacer digital”.
8. **Diversidad e inclusión.** La diversidad e inclusión son una ventaja competitiva.



9. **Analítica de talento.** Nuevas herramientas están surgiendo y los analíticos están cambiando de “empujar” a “jalar”.

10. **Futuro del trabajo.** Las organizaciones deben implementar herramientas cognitivas, reentrenar a las personas en el uso de las mismas y replantear su rol mientras más trabajo es automatizado.

1.1.1 Gestión del Capital Humano. Conceptos y enfoques fundamentales

Desde finales del siglo XX la gestión de capital humanos ha experimentado varias transformaciones creando nuevos métodos basados en la confianza en el trabajador, sus capacidades y actitudes Además de valorarlo como elemento clave para el desarrollo sostenido de las empresas.

Plantea Chiavenato, (1993) que la gestión del capital humano “significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Como se puede apreciar en su evolución histórica, la actividad de recursos humanos tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica”.

Varios han sido los autores que han conceptualizado la Gestión de Capital Humano como son: (Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009; Cuesta Santos, 2010; González Rodríguez, 2018; Sagawa, 2021; Montoya Mesa, 2021; Pérez Gómez, 2021). En la investigación se asume la planteada por (Pérez Gómez, 2021) que plantea la gestión del capital humano toma en cuenta al personal laboral como algo que va más allá del coste que amerita desarrollar en actividades empresariales. Los trabajadores son considerados como un activo empresarial sumamente esencial, con un valor que, con las observaciones y sugerencias necesarias, puede explotarse o maximizarse considerablemente, todo mediante una serie de estrategias de gestión e inversión, tal como se hace con cualquier otro activo.



Es por ello que juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, pues los convulsos cambios a los que se enfrenta el mundo actual reclaman las aptitudes y las estrategias internas de las empresas ya que la gestión del capital humano concibe como objeto a todas las acciones y decisiones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados, lo que se ve reflejado en la satisfacción laboral.

1.1.2 Subsistemas que componen la Gestión de Capital Humano.

Cuba se encuentra en un proceso de transformaciones sociales, el cual inicia con la tarea ordenamiento. De ahí que se hayan dictado un número importante de decretos, resoluciones, entre otros, que determinan el proceder de cada subsistema de la gestión de capital humano.

Seguridad y salud en el trabajo (SST): Según la NC 18001: 2015 seguridad y salud del trabajo es: actividad orientada a crear condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar daños derivados del trabajo. Una correcta aplicación de la norma, así como la revisión de que las condiciones de trabajo sean adecuadas, confortables y agradables van a influir de manera positiva en el resultado del trabajo. Además de incrementar la satisfacción laboral, pues el trabajador percibe que su vida está valorada positivamente por la entidad.

Selección e integración: La selección del personal es un proceso mediante el cual se determina el individuo idóneo para ocupar determinado cargo en la organización, donde se considera idóneo aquel trabajador que más se ajusta a las exigencias de esta empresa. En la actualidad se necesita un trabajador que sea capaz de adaptarse no solo al puesto para el que fue designado, sino también a cualquier otro dentro de la empresa. Además la misma es la encargada de lograr la integración del trabajador con el entorno laboral, que se sienta comprometido con la organización, pero que a su vez perciba los beneficios que le aportaría ser miembro del colectivo, de esta manera la actividad influirá positivamente en la satisfacción laboral. El Decreto Ley 53/2021 da plenas facultades a las empresas de crear cargos y contenidos de trabajo de acuerdo a la actividad que realiza,



creando para la institución los cargos con los perfiles de competencias necesario.

Capacitación y desarrollo: Es el proceso clave en la gestión capital humano de la empresa, ya que facilita al trabajador la posibilidad de adquirir conocimientos que serán parte importante para el desempeño tanto de la organización como del mismo trabajador. Para ello se parte del diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador, el que tiene como resultado el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de trabajo de la organización. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior, y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización. Esto permite que el trabajador se sienta realizado en su labor, incidiendo directamente en su satisfacción laboral.

Organización del trabajo (OT): Este subsistema se encarga de diseño de los puestos de trabajo, así como los perfiles de cada cargo. Además es el encargado de realizar estudios, los cuales consisten en el análisis y examen crítico y sistemático de los métodos existentes en cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos en las actividades que se realizan. La misma exige una labor constante y permanente sobre los procesos de producción y servicio, para poder lograr su perfeccionamiento constante.

Evaluación y desempeño: Es el proceso en el que se mide la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, la disciplina, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente, la idoneidad demostrada, la capacitación y desarrollo individual. Incide en los demás subsistemas, teniendo en cuenta que del resultado de este se determina parte de la capacitación para próximos periodos, así como en la estimulación moral y material, para la cual la evaluación del desempeño laboral es clave. Por lo planteado anteriormente este componente tiene incidencia en la satisfacción laboral.

Estimulación moral y material:

Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan



su autoestima y coadyuvan a su plena realización en la vida, (González Rodríguez 2008). La estimulación al trabajo no solo abarca la parte material sino también el reconocimiento al desempeño destacado del trabajador, esta es parte esencial del sistema de GCH; y tiene alta influencia para alcanzar altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Los estímulos impulsan las potencialidades del individuo y elevan su satisfacción laboral. Para ello en Cuba se aprobaron un importante número instrumentos legales como son el Decreto Ley 53 y 34 del 2021 y la resolución 56/2021.

La estimulación moral de los trabajadores se compone de un sistema de acciones realizadas en las organizaciones con el fin de reconocer y promover el aporte de los trabajadores en la elevación de la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. Generalmente se efectúa mediante reconocimiento público frente el colectivo de trabajadores, en asambleas sindicales u otros. Mientras que la estimulación material es un conjunto de acciones que se integran con la estimulación moral para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia de la organización. El pago de los salarios que les correspondan a los trabajadores de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, es una de las formas mediante la cual se lleva a cabo la estimulación material en las empresas.

Según Leyva Valdivia, (2013) la estimulación moral es un sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

Estimulación material es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

El subsistema de estimulación moral y material es uno de los que más incide en la satisfacción laboral siendo este el primer factor que influye según Cortés Lizama



(2021).

1.2 Satisfacción laboral. Conceptos y elementos principales

La satisfacción laboral juega un papel importante en las organizaciones, siendo clave para el logro de la productividad del trabajo. Teniendo en cuenta la importancia del tema varios han sido los autores que han conceptualizado la satisfacción laboral:

Schermerhorn, (2005) sugiere que la satisfacción laboral se puede definir como la forma en que los individuos se sienten afectados por su trabajo, o como la actitud que asume el individuo, no solo frente a las actividades que realiza diariamente en su trabajo, sino también, frente a todo lo que tienen que ver con las condiciones laborales y sociales.

Según Álvarez Santos, (2015) es un conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización.

Desde el punto de vista de Velázquez Carrazana, (2020) es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

En la opinión de Cortés Lizama, (2021) la satisfacción laboral se entiende cuando un trabajador se siente motivado, contento y dichoso con su trabajo. Ocurre cuando un empleado siente que está teniendo estabilidad laboral, crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y la vida. Esto implica que el trabajador se siente satisfecho en el trabajo, ya que el trabajo cumple con las expectativas del individuo.

Santisteban Hechemendía, (2022), indica que la satisfacción laboral es el grado de conformidad, en que a uno le gusta o no le gusta su trabajo. Es una evaluación subjetiva del propio trabajo y refleja el nivel de satisfacción de un empleado con su trayectoria profesional actual, su salario, sus beneficios y sus oportunidades de



crecimiento. Por otro lado, la satisfacción laboral es un factor determinante en el éxito de cualquier tipo de organización. Ayuda a mantener a los empleados contentos y motivados, para que puedan rendir al máximo.

Román Rodríguez, (2022) la satisfacción laboral tiene que ver con una sensación de placer, contento y plenitud relacionada con nuestro trabajo. Es decir, una experiencia emocional en la que el trabajo nos proporciona algún tipo de alegría. Se trata, por lo menos, de que nuestro trabajo nos proporcione algo de bienestar. Es una experiencia del empleado que cobra un sentido más allá de la mera productividad mecánica.

Realizando un análisis a las definiciones anteriores se pueden identificar como características fundamentales de la satisfacción laboral que son, actitudes del individuo hacia su trabajo, medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador, es cuando un trabajador se siente motivado, contento y dichoso con su trabajo, es el grado de conformidad, evaluación subjetiva del propio trabajo, sensación de placer, contento y plenitud.

De acuerdo con lo planteado por Esparza Reséndiz, (2021) conocer sobre la satisfacción laboral en las organizaciones general beneficios como:

- Reduce el índice de rotación de personal: Al conocer la satisfacción y mejorarla, creas un mejor clima laboral. Sobre todo, un ambiente donde las personas están felices y hay compañerismo. Es por eso que tus empleados no se irán de la empresa, incluso si otras compañías les ofrecen mejores puestos.
- Aumenta la productividad: Los empleados felices se desempeñan mejor. Aprovechan sus horas al máximo y hacen que la productividad crezca.
- Mejora la calidad de tus productos o servicios: Empleados que no están a gusto con su trabajo, tienden a hacer las cosas de forma muy “justa”. Debido a esto, cumplen con lo mínimo y necesario. Cuando están felices, en cambio, se esfuerzan por entregar un trabajo de calidad. Algo por encima del promedio.

Además existen elementos que influyen en la satisfacción laboral como los expuestos por Cortés Lizama, (2021) cuando plantea: “Un trabajador feliz y contento en un trabajo siempre está motivado para contribuir más”.



Factores que contribuyen a la satisfacción laboral son:

- **Compensación y condiciones laborales:** Uno de los mayores factores de satisfacción laboral son la compensación y los beneficios. Un trabajador con un buen salario, incentivos, bonificaciones, opciones de atención médica, etc., está más feliz con su trabajo.
- **Equilibrio entre el trabajo y la vida:** todas las personas quieren tener un buen lugar de trabajo que les permita pasar tiempo con sus familiares y amigos. La satisfacción laboral de los trabajadores se debe a una buena política de equilibrio entre el trabajo y vida. Una buena forma de cumplir ello es a través del trabajo remoto.
- **Respeto y reconocimiento:** cualquier individuo aprecia y se siente motivado si es respetado en su lugar de trabajo. Además, si se les premia por su arduo trabajo, esto motiva aún más a los empleados.
- **Seguridad laboral:** Si a un trabajador se le asegura que la empresa lo retendrá incluso si el mercado es turbulento, otorga confianza.
- **Desafíos:** Las actividades laborales monótonas generan trabajadores insatisfechos. Por tanto, cosas como la rotación laboral, el enriquecimiento laboral, etc., también pueden ayudar a la satisfacción laboral de los empleados.
- **Crecimiento profesional:** los trabajadores siempre mantienen la parte del crecimiento profesional como una alta prioridad en su vida. Así, les otorga nuevos puestos de trabajo, aumenta la satisfacción laboral. Pues saben que obtendrían un impulso en su carrera.

En la investigación realizada por (Álvarez Santos, 2015) realiza un análisis acerca de la satisfacción laboral, donde estadísticamente se definen las cinco dimensiones y las 25 variables esenciales (anexo I) 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).

1.2.1 Satisfacción laboral en Cuba, aspectos esenciales.

De acuerdo a la investigación realizada por (Cruz Pérez, 2013) los estudios de satisfacción laboral o temas asociados en Cuba tienen sus inicios bien fundamentados en la década del 80. Fuentes Calero y Rodríguez Rojas, (1981) abordan temas como la protección del trabajador, la elevación del nivel científico, técnico y cultural de los trabajadores, la eficiencia en la prestación de los servicios y la organización del trabajo. Orlov, (1986) donde en su libro Manual de economía del trabajo en Cuba expone criterios relacionados con el salario relacionándolo con su “aporte laboral a la producción social para la satisfacción de sus necesidades personales...” También el tema del salario es abordado por Sehwerert (1987), cómo herramienta básica en la satisfacción de las necesidades materiales del hombre, así como toda una serie de necesidades espirituales. Las observaciones realizadas por (Moreno Rodríguez y Cuesta Santos, 1986) y (González Rodríguez, 1975 y 1984) en cuanto a la satisfacción de las necesidades a través del salario, representan un punto de partida al auge del tema satisfacción en Cuba.

Hasta la década de los 90 estos estudios se centraban solo en necesidades monetarias y de seguridad en el trabajo, pero con el libro Organización del trabajo y psicología social de (Armando Cuesta Santos, 1990) se emplea un procedimiento para valorar la satisfacción laboral manejándola como un indicador relacionado con la productividad del trabajo. Tristán Pérez, (1990) realizar un



acercamiento a la definición de satisfacción laboral basado en los estudios hasta ahora realizados, brindando contribuciones significativas en esta rama de la investigación en Cuba.

Al avanzar la década del 90, los estudios centrados en la satisfacción laboral, comienzan a tomar auge subrayándose las investigaciones de López Rodríguez (1994), Álvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997) y Noda Hernández (1997), los cuales analizan factores y variables determinantes para su medición. Después del año 2000, los estudios relacionados con el tema, siguen apareciendo y perfeccionándose pero ajustados esencialmente a la evaluación y la medición de este indicador (Álvarez López, 2001, 2005 y 2008; Noda Hernández, 2004; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009), brindando contribuciones significativas, desde el punto de vista de los procedimientos a seguir.

En la actualidad la legislación laboral en Cuba está compuesta de disposiciones legales encaminadas a aspectos esenciales que intervienen en la satisfacción laboral. Siendo el punto de partida la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026, aprobado en el VIII Congreso del PCC en el cual los lineamientos 96, 99, 108, 109 y 110 plantean el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la continuidad, formación y desarrollo de los recursos humanos, además que los niveles de ingresos, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia.

Además en dicho congreso se aprobó la aplicación del proceso de perfeccionamiento económico a partir de diciembre del 2020 denominado Tarea Ordenamiento. Para ello se dictaron un paquete importante de disposiciones legales como los Decretos Ley 34 y 53 del 2021, los cuales permiten al sistema empresarial crear sus sistemas de pagos, escalas salariales, cargos y contenidos de trabajo de acuerdo a las características individuales de cada organización, además del pago por alto desempeño.

La Resolución 56/2021 la cual establece las formas y sistemas de pago, la que se acompañó con la Resolución 1/2022 que establece los pagos por resultado del trabajo. Ahora bien hay que mencionar otros cuerpos legales como la Ley



116/2014 Código del Trabajo en el cual existen elementos asociados a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, y se valora la importancia de la mejora de las condiciones de trabajo y de bienestar, y de la estimulación tanto moral como material, por la estrecha relación que tienen estos aspectos con el mejor desempeño de los trabajadores.

Las NC 18001-18002 del 2015 Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Decreto Ley 281/2014 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en su Capítulo IV Atención al hombre, se refiere, a las acciones que deben estar encaminadas para satisfacer las necesidades y a la formación de valores en los trabajadores, así como la satisfacción del colectivo laboral.

A pesar de no existir una base legal que haga referencia directa a la satisfacción laboral, se puede definir que los elementos recogidos en estas disposiciones antes mencionadas, permiten un gran acercamiento al qué hacer para lograr un incremento de la satisfacción de los trabajadores y su importancia para el desempeño organizacional.

1.3 Análisis de métodos y procedimientos para la aplicación del estudio de satisfacción laboral.

Según la investigación realizada por (Álvarez Santos, 2012) en la literatura se observa la existencia de un conjunto de enfoques, procedimientos y metodologías existentes que permiten la medición y mejora de la satisfacción laboral. Los métodos para medir la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos (Cantera López, 2008). Los métodos directos analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas, y entre ellos se pueden citar:

- Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951): Construye y valida un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario auto aplicado. El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de



cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). La puntuación máxima es de 90 y la mínima 18.

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

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

- **Método de los incidentes críticos:** También llamado teoría bifactorial de la satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras - aspiraciones plenamente humanas de crecer psicológicamente. Postula después, que la SL y la insatisfacción laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador. En este método, generalmente se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo.
- **Modelos aditivos o sustractivos de la SL,** en este caso se plantea que la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio



trabajo. Los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse. Además, de los modelos citados anteriormente, en la bibliografía consultada se han encontrado diferentes métodos e instrumentos para el análisis de la satisfacción laboral entre los que se encuentra, la encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT, utilizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España a partir de 1999) que proporciona información muy precisa sobre la definición que el trabajador hace de su situación en el puesto de trabajo y en su empresa, y sobre cómo estas definiciones varían según se modifica su contexto laboral y personal.

Por otra parte se encuentra el Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE), fuente estadística a nivel comunitario, coordinada por la Oficina de Estadística de la Unión Europea y elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, 1994-1997). En el contexto cubano también se ha trabajado en pos de medir la satisfacción laboral, y varios autores han realizado investigaciones que avalan estos estudios.

Entre ellos se puede 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.

Para la medición de la satisfacción laboral se suele partir desde sus causas, debido a los efectos que puede ocasionar en el trabajador ya sea de forma positiva o negativa. Por lo tanto, se utilizan diversos métodos de medición, pero casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre



diversos aspectos de su trabajo. Las técnicas más utilizadas son las encuestas o los cuestionarios, los cuales se aplican generalmente de forma voluntaria y anónima. También se pueden realizar entrevistas, siendo esta una de las formas que aportan cualitativamente a la investigación. No obstante para su buen desarrollo se requiere de mayor gasto de tiempo y recursos.

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) 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.

Los resultados de investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, revelan que existe gran diversidad de procedimientos para la medición o evaluación de la satisfacción laboral. Los cuales son de gran utilidad para las organizaciones en el ámbito de la satisfacción laboral, a través de la utilización de la encuesta como técnica para la recopilación de la información. Para el desarrollo de esta investigación se analizaron un total de 9 procedimientos (anexo II) como: el elaborado por Salvador Hernández (2009) presenta un procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral, el cual permite demostrar la interrelación de los elementos abordados, y tiene como objetivo general fijar los pasos a seguir para lograr una gestión de la satisfacción



del cliente interno en las organizaciones, vinculada al desempeño laboral. Considera la satisfacción laboral como un indicador de la gestión de capital humano. Se definen cinco etapas: preparación del estudio, diagnóstico de la satisfacción del cliente interno, diagnóstico del desempeño laboral, análisis de correlación y de factores inhibidores, y, por último, el proceso de mejora continua. El autor refiere la importancia de la valoración de los aspectos organizacionales para el diagnóstico.

Ben Ruiz, (2009) para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario, el cual consta de 4 fases de desarrollo, dos y tres etapas por fases, este es un procedimiento poco abarcador teniendo en cuenta que las preguntas de las encuestas no abarcan elementos de la organización, ni del entorno de trabajo, no es un procedimiento que incluya mejoras continua. Tiene como ventaja que los resultados se pueden obtener en corto periodo de tiempo ya que no es muy extenso y solo se realizan 2 encuesta.

Almaguer Ortiz, (2010) se centra en la elaboración de una metodología para el Procedimiento para la gestión de la mejora de la satisfacción del cliente interno en los centros de servicios científicos tecnológicos. Aplicación en el Ciget Holguín estudio y evaluación de la influencia de la satisfacción laboral en el comportamiento organizacional. Se diseña un mecanismo para la medición de satisfacción laboral en la organización, pues resulta insuficiente su evaluación o al menos su caracterización con vistas a su mejora continua. De igual forma, esta concepción define una etapa de inicio, luego se realiza la conformación y estructuración del grupo de trabajo, se define la población o muestra, se describe el instrumento y el procedimiento de medición. Posteriormente se califican, se procesan y se analizan los datos. A partir de los resultados se definen las acciones a seguir para la mejora.

Álvarez Santos, (2012), definido en 5 etapas, 8 pasos y 10 tareas, tiene como ventaja que está diseñado para ser aplicado en cualquier organización, cada etapa con los objetivos bien estructurados, tiene etapas de validación del procedimiento,



selección mediante encuestas de los expertos, lo que atribuye mayor confiabilidad y como desventajas el tiempo de aplicación es extenso.

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.

Pineda López, (2019) titulado procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal MIMEX Holguín y Hechavarría Batista, (2020) procedimiento para la gestión de la mejora de la satisfacción del cliente interno en los centros de servicios científicos tecnológicos, los mismos constan de 5 etapas, la primera etapa; preparación del proceso de mejora, la segunda; análisis del ambiente organizacional, la tercera; diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral, la cuarta; diseño e implementación del programa de mejora y la quinta; evaluación y ajustes. Cada una de las etapas se complementa con 2 y tres pasos.

Álvarez Santos, (2015) el cual consta de 5 etapas y 12 pasos, enfocado en la mejora continua de la satisfacción laboral, con característica integral, participativo, retributivo y permanente. Responde a un conjunto de principios entre los que se destacan la consistencia lógica, flexibilidad, mejora continua, trascendencia y perspectiva.

De manera general los procedimientos antes analizados tienen como característica común para la medición y análisis de la satisfacción laboral que definen variables de SL, diseñan instrumentos de validez y fiabilidad, además del procesamiento de los resultados. También utilizan programas de mejora para la



SL. Los procedimientos desarrollados por (Ben Ruiz, 2009) y (Almaguer Ortiz, 2010) no toman en cuenta elementos del entorno, ni elementos de la organización, además no realizan evaluación de las mejoras. Por otro lado (Salvador Hernández, 2009) y (Rosillos Canales, 2012), no analizan elementos del entorno ni realizan evaluación de las mejoras. Lo demás procedimiento constan de todas las características analizadas.

No obstante a los efectos de la investigación se empleará el procedimiento de Álvarez Santos (2015) porque se considera que el mismo es una herramienta útil de trabajo, podrá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, considerando su carácter cíclico y su adaptabilidad a escenarios cambiantes de aplicación, así como el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una de ellas en las organizaciones, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización (anexo III). Es importante mencionar que ha servido de base para la elaboración de los procedimientos de (Pineda López, 2019) y (Hechavarría Batista, 2020) anteriormente mencionados y para propuestas de mejoras en otras entidades como trabajo de otros diplomante. Además en el 2015 este procedimiento se aplicó en el Hospital Pediátrico Provincial Octavio de la Concepción de la Pedraja, donde se pudo apreciar una mejoría en las variables analizadas para el mejoramiento de la satisfacción laboral en dicho centro hospitalario.

1.4 La satisfacción laboral en la Empresa Arquitectos de la Comunidad.

La construcción de viviendas es un tema de especial sensibilidad para la población cubana. La situación imperante en nuestro país antes de 1959 fue denunciada por nuestro Comandante en Jefe en su histórico alegato "La Historia me Absolverá", mostraba una Cuba con un fondo habitacional estimado, de un millón 256 mil 594 viviendas, con la existencia de 200 mil bohíos y chozas, 400 mil familias del campo y la ciudad hacinadas en barracones, cuarterías y solares sin las más elementales condiciones de higiene y salud; el 63% de las casas con piso de tierra y el 91% sin baños ni letrinas sanitarias.



Luego del triunfo de la revolución en Cuba se ha dado prioridad al programa de la vivienda a pesar de las limitaciones económicas causadas por la COVID-19 y por recrudescimiento del bloqueo de Estados Unidos, en el 2021 se terminaron en el país 18 645 viviendas, menos del 50% de lo propuesto. Para este 2022 se planifican 37 991 viviendas, de las cuales 15 721 viviendas por el sector estatal, 11 786 células básicas habitacionales, y 10 484 viviendas por esfuerzo propio de la población. Igualmente se quieren rehabilitar 14 697 viviendas y conservar 21 087. Según datos aportados por Mesa Villafaña en el espacio Mesa Redonda, además agregó que se prioriza la edificación de viviendas destinadas a los afectados por fenómenos climatológicos, casos de madres solas con más de tres hijos, profesionales de la salud y el proyecto Tarea Vida para el enfrentamiento al cambio climático en 63 municipios del país.

Al cierre del 2021 en la provincia de Holguín se completaron un total de 699 viviendas, de las cuales 102 pertenecen a células básicas y 597 por esfuerzo propio. Uno de los programas priorizados por la vivienda también fue la atención a madres con 3 o más hijos, de los cuales de 4592 identificadas en la provincia han sido beneficiadas 563 de las cuales se les concluyó a 394, según informe redactado por ²Teresa Cruz Pérez Directora Provincial de la Vivienda en Holguín.

Con vista a la importancia que tiene el fondo habitacional para la población en general y con el propósito de contribuir en el mejoramiento de este, es creada como programa de la vivienda el Arquitecto de la Comunidad en 1994, convirtiéndose en el 2013 en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos de Arquitecto de la Comunidad de Holguín (ARCOM), de carácter provincial e interés social, en la cual no hay evidencia de la realización de trabajos anteriores por estudiantes sobre la satisfacción laboral.

ARCOM se especializa en ofrecer a la población los servicios técnico-profesionales que requieran para satisfacer sus necesidades habitacionales en cuanto a construcción, rehabilitación, conservación, remodelación, asesoría y

² Teresa Cruz Pérez Directora Provincial de la Vivienda en Holguín: Informe conclusivo de las acciones constructivas efectuadas en la provincia cierre del 2021.



otros trabajos que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones de vida, aunque el usuario fundamental es la población, también presta servicios al sistema de la vivienda y otros organismos en el tema del hábitat, la misma tiene presencia en todos los municipios de la provincia.

Teniendo en cuenta la importancia del tema y lo que representa para el buen funcionamiento interno. Además como parte del perfeccionamiento que realiza la Dirección de Capital Humano, la cual se ha dado a la tarea de conocer y mejorar la satisfacción laboral dentro de la organización. Partiendo del resultado de entrevistas realizadas a los trabajadores y la observación directa, la dirección pudo conocer que existe un grupo de insatisfacciones como:

- Insuficientes remuneración salarial: consideran tener una preparación superior a los salarios que perciben. Además por disposición jurídica un número considerable de servicios de ARCOM pasaron a Planificación Física incidiendo directamente en el cumplimiento de los planes de producción. Lo que ha generado no obtener pagos por resultados.
- Condiciones de trabajo desfavorables: de acuerdo a la observación directa realizada se pudo constatar que las oficinas son muy pequeñas, lo que provoca hacinamiento en los locales. Además el inmobiliario no tienen confort.
- Déficit de medios informáticos: en la empresa no se ha podido reparar o sustituir las computadoras e impresoras, además no hay suficiente para cada puesto de trabajo que lo necesita. Por lo que el total de los trabajadores directos a la producción usan medios propios.
- Déficit de materiales de oficina y materia prima: desde el 2020 en la empresa no ha podido cubrir toda la demanda necesaria, por lo que los puestos de trabajo no cuentan con los medios necesarios como ponchadoras, presilladoras, calculadoras etc.
- Falta de preparación de los cuadros y reservas a los diferentes niveles de dirección: existen algunos cuadros que no tienen la preparación para dirigir utilizando métodos empíricos que dificulta la comunicación con sus subordinados.



- Insatisfacción de los trabajadores en cuanto a la estimulación moral y material: En lo que va de año en la empresa no se han estimulado los trabajadores destacados. Además no existe en la empresa un procedimiento para la aplicación del estímulo moral y material que establezca indicadores de medidas para los trabajadores, siendo el nivel de cumplimiento del plan de producción y la existencia o no de reclamaciones por parte de los clientes, los factores de medidas para la entrega los estímulos, decidiéndose solo por la asamblea de afiliados a oído y criterio de la dirección de la empresa. No ha adquirido artículos u organizado actividades donde se reconozcan los trabajadores destacados. Las insatisfacciones antes mencionadas han ocasionado que la fuerza laboral fluctúe, la cual se ha comportado como muestra la figura 1.1:

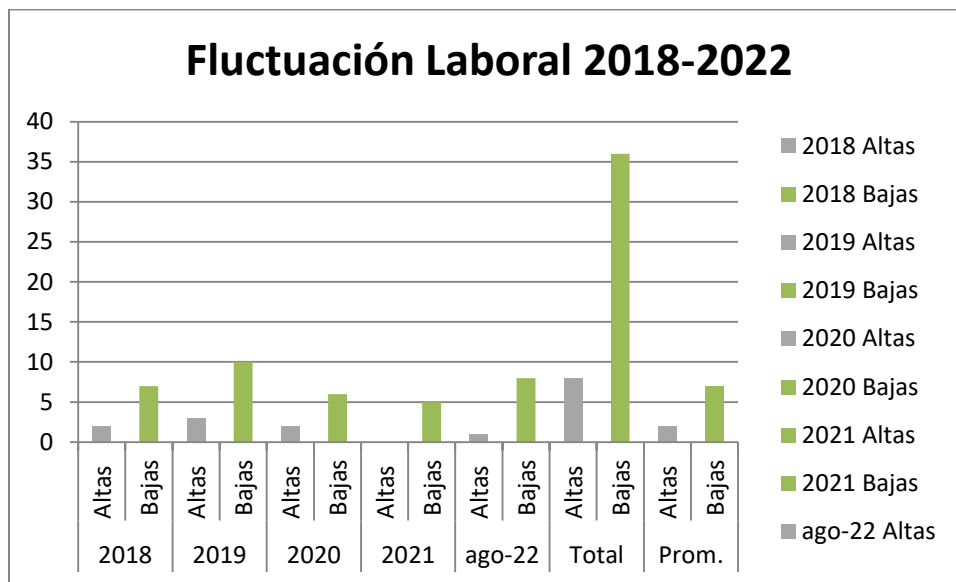


Figura 1.2: Fluctuación laboral desde 2018 hasta 1er semestre 2022.

Siendo los años 2019 y el 2022 de mayor incidencia, con un total de 10 y 8 bajas respectivamente. Como se muestra en la tabla 1.1 existe un promedio anual de 2 alta por cada 7 bajas.

Tabla 1.2: Fluctuación laboral en los últimos 5 años

	Altas	Bajas
Total	8	36
Promedio	2	7



También existe un grupo que considera que la empresa no cuenta con los mecanismos para el desarrollo profesional, que logre crear expectativas de crecimiento permitiendo ampliar sus perfiles de competencias.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

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

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

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

4. Se evidenció la existencia del problema profesional mediante un diagnóstico inicial realizado en la organización, donde se aprecian un grupo de insatisfacciones por parte de los trabajadores.



CAPÍTULO II: Aplicación del procedimiento para mejora de la satisfacción laboral.

Con el objetivo de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, en este capítulo se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos de Arquitectos de la Comunidad de Holguín (ARCOM).

2.1 Aplicación parcial del procedimiento en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos de Arquitectos de la Comunidad de Holguín (ARCOM).

En este epígrafe se inicia la aplicación parcial en la entidad objeto de estudio del procedimiento seleccionado.

2.1.1 Etapa I. Preparación del proceso de mejora

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

Paso I.1. Compromiso de todos los niveles en la organización

Mediante reuniones y encuentros realizados con los directivos de la empresa que integran el Consejo de Dirección, entre los que se encuentran el Director General, el Director Técnico Productivo, el Director Económico, el Director de Capital Humano y los Jefes de Departamento de Control Técnico. Además en el área del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Protección, Economía, área Jurídica y demás personal de la organización, con el objetivo de llegar a todos los trabajadores e involucrarlos, se creó un grupo de WhatsApp con los municipios y así hacerlos partícipes de todo el proceso. A los cuales se les dio a conocer el objetivo de la investigación, el procedimiento a llevar a cabo y las técnicas a emplear, enfatizando en la necesidad de colaboración y compromiso de todos los trabajadores en aras de mejorar la satisfacción laboral en la organización. Se seleccionó como coordinador del grupo de trabajo al Especialista en Gestión de los Recursos Humanos.



Paso I.2. Constitución del equipo de trabajo

La confección del equipo de trabajo se fundamentó sobre la base de los elementos siguientes: el interés y motivación por parte de los expertos a participar y a ofrecer sus criterios, además de estar comprometidos con los resultados de la investigación; la competencia profesional y la objetividad. De acuerdo con los elementos de la selección, el grupo final quedó conformado por 9 miembros, entre los que se encuentran el Director Técnico Productivo, 2 Especialistas del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, 4 Especialistas en Conservación y Rehabilitación, el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos y el investigador. Este equipo de trabajo fue aprobado por la dirección de la organización y se realizó un cronograma de actividades a realizar, como se muestra en la tabla 2.1

Tabla 2.1: Cronograma de actividades a realizar por grupo de trabajo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
No	Actividad	Responsable	Fecha
1	Capacitación al grupo de trabajo sobre la metodología a emplear.	Investigador	05/09/2022
2	Aplicación de la encuesta.	Grupo de Trabajo	12/09/2022 al 3/10/2022
3	Procesamiento de las encuestas.	Investigador	3 al 11/10/2022
4	Análisis de los Resultados	Investigador	12 al 17/10/2022
5	Elaboración del Plan de Mejora	Grupo de Trabajo	19/10/2022

Paso I.3. Capacitación del equipo de trabajo

La ejecución del programa de actividades se desarrolló inicialmente con las acciones de capacitación previstas, con el objetivo de fortalecer los conocimientos



del grupo de trabajo acerca del procedimiento a emplear, los pasos que la integran, las técnicas a emplear y objetivos de cada paso.

2.1.2 Etapa II. Análisis del ambiente organizacional

Esta etapa tiene como finalidad realizar un análisis general de la situación interna y externa de la organización el cual permitió valorar los elementos que influyen positiva y negativamente en la organización, tanto del punto de vista interno como externo. Con el objetivo de centrar el estudio en las condiciones actuales y reales que interfieren en la misma, para así tener una imagen general de la organización, siendo necesario para la aplicación del método a emplear y esencial para el desarrollo del plan de mejora.

Paso II.1. Caracterización del entorno externa e interna de la organización

Situación económica

La actual crisis económica que enfrenta la sociedad cubana derivadas de la inflación generada por la situación epidemiológica de la COVID-19, puede influir positiva o negativamente en los trabajadores. Por otra parte la necesidad de enfrentar dicha problemática hace necesario la explotación de los recursos existentes. Teniendo en cuenta la prioridad que representa para el estado cubano el incremento del fondo habitacional del país para el presente año y los atrasos existentes en el mismo, han favorecido a la empresa.

Debido al incremento de solicitud de los servicios por parte de la Dirección provincial de la vivienda se puede decir que la empresa cuenta con buena salud financiera, siendo hasta septiembre su cumplimiento del plan de ventas de un 185.8%. También cuenta con un valor agregado y utilidades antes de impuestos de un cumplimiento de 188.8% y 419.7% respectivamente. No obstante este sobrecumplimiento tuvo como consecuencia la modificación para el cuarto trimestre del plan, el cual hubo que incrementar de 6 millones a 13 millones, representando el incremento de un 216%. Este incremento repercutió negativamente en un grupo de trabajadores, a los cuales se les estaba haciendo difícil el cumplimiento del plan, siendo ahora este mucho mayor.

Cumplimiento de la legislación y normativas



La Empresa Provincial de Servicios Técnicos del Arquitecto de la Comunidad de Holguín tiene implantado desde el 2013 el Sistema Empresarial rigiéndose por el Decreto Ley 334 y 335 del 2007, las cuales fueron derogadas por el Decreto Ley 34 del 7 de mayo del presente año, modificada debido a la Tarea Ordenamiento. Aplica los Sistemas de Pago orientados a nivel de país siendo hasta el momento la Resolución 56 del 2021 y la 1 del 2022. Se cumple con la legislación actual en materia de Contratación empresarial así como con las legislaciones y normativas medioambientales y de calidad. Independientemente de los antes mencionada cada área clave se rige por un manual de Gestión de la Calidad.

Con la tarea ordenamiento el cobro de los servicios se realiza por la Resolución No. 1 del 2021 la cual fija las tarifas minoristas en moneda nacional de los servicios técnicos-productivos que brinda el Programa del Arquitecto de la Comunidad, no obstante esta resolución aún está en estudio de perfeccionamiento teniendo en cuenta que existen renglones de gastos que no se contemplaron en el momento de su confección.

Paso II.2. Caracterización de la situación actual de la organización

Arquitectos de la Comunidad (ARCOM) ubicada en calle Árias #222 e/ Maceo y Mártires, surge como un Programa Nacional de interés social, integrado por profesionales y técnicos donde se brinda a la población la ejecución de proyectos y otros servicios técnicos destinados a la construcción, conservación, rehabilitación y mejoramiento físico, ambiental, funcional y de trámites de sus viviendas, con el máximo de calidad y tomando en consideración el entorno urbano, el uso racional del suelo, empleando para estos fines el método de diseño participativo inherente al programa. Siendo parte integral del sistema de la vivienda y por ende asume estudios y proyectos que genera el programa estatal.

Fue fundado en 1994, en el municipio de Holguín con 14 Arquitectos; evolucionando desde su primer año y experimentando resultados positivos, tanto sociales como económicos, que dieron la base para extenderse a otros municipios de la provincia (1995-Banes, 1996-Gibara, 1997-Rafael Freyre y Mayarí) y su generalización a nivel de todo el país. En la actualidad cuenta con especialistas y



técnicos en los 14 municipios de la Provincia, ya que a partir de 1999 se extiende a, Sagua de Tánamo, Antilla, Cacocum y Urbano Noris para luego continuar ampliándose al resto de los municipios de la Provincia. La misma se encuentra subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín, fue creada mediante Resolución No. 618/2013 del Ministerio de Economía y Planificación y por la 335/2013 del Poder Popular de Holguín.

Objeto Social

La entidad tiene como objeto social brindar servicios técnicos de proyecto e ingeniería en nuevas edificaciones o ampliaciones de viviendas hasta tres niveles; de diseño de interiores y proyectos de rehabilitaciones de edificaciones de viviendas hasta cualquier nivel de altura y prestar servicios de elaboración de dictámenes técnicos, de consultoría técnica y control de obra a la población y programas de viviendas para satisfacer sus necesidades habitacionales y mejorar su hábitat.

Misión

Ejercer el aseguramiento técnico al Programa Constructivo de la Población, así como los servicios técnicos que se le ofertan, para satisfacer las necesidades habitacionales y mejorar su hábitat. Creando un espacio para concertación técnica con otros organismos, que dentro de un marco institucional elabore e implemente las acciones para el desarrollo de la Arquitectura de Vivienda y su Equipamiento Urbano, mejorando las soluciones de diseño, el uso y explotación del suelo.

Visión

Contamos con un equipo de técnicos y profesionales altamente capacitados y de elevado nivel ético, capaces de enfrentar nuevos retos. Se trabaja con un método de diseño participativo que incorpora a la población a la solución de sus necesidades y se realizan los servicios con un alto nivel de la calidad y satisfacción de la población.

Estructura Organizativa

La empresa está constituida por la dirección general, tres direcciones (anexo IV), para dar cumplimiento a su objeto social la empresa cuenta con departamentos



técnicos territoriales en tres municipios: Banes, Mayarí y Holguín. Estos están constituidos por cuatro o cinco municipios de las siguientes maneras: Banes (Rafael Freyre, Báguano y Antilla), Mayarí (Cueto, Sagua de Tánamo, Frank País y Moa), Holguín (Gibara, Calixto García, Urbano Noris y Cacocum), logrando tener en todos los municipios un representante de la empresa. Ningún departamento tiene centro de costo, todo está centralizado en la provincia.

Clientes

Los principales clientes son la población, Unidad Provincial Inversionista de la Vivienda y otras empresas como la Forestal y Palmares.

Proveedores

La empresa tiene un sistema de contratación y conciliación de forma periódica con los organismos encargados de garantizar la materia prima para el proceso. En el presente año aun cuando existe toda la base legal para la comercialización de las materias primas los principales suministradores no han cumplido con los pedidos realizados por la empresa. Además de que la empresa en algunos momentos no ha contado con el financiamiento necesario para la adquisición de los mismos, ha existido la falta de productos en el mercado. De manera general este no ha sido un año muy provechoso en este ámbito.

- ATM: Suministro de materiales de oficina, medios de protección, etc.
- Empresa Eléctrica Holguín: Energía
- GEOCUBA: Materia Prima (Papel)
- CIMEX: Medios Informáticos
- DIVEP: Material de oficina
- COPEXTEL: Medios Informáticos

Capital Humano

La empresa cuenta con un total de 78 trabajadores donde predomina el sexo masculino, al estar compuesto por 34 mujeres y 44 hombres lo cual se convierte en una fortaleza para el grupo, teniendo en cuenta que los hombres pueden dedicar más tiempo al trabajo que las mujeres, las que tienen otras obligaciones familiares. En la tabla 2.2 se muestra como se encuentra desglosada plantilla:



Tabla 2.2: Composición de la plantilla

Categorías	No. de trabj.
Cuadros	7
Técnicos	61
Operarios	1
Servicio	9
TOTAL	78

De los 61 técnicos, 56 son directos a la producción y 22 trabajadores de apoyo, constituyendo esto un balance desfavorable teniendo en cuenta que la relación directos e indirectos establecidas para el sistema empresarial es de un 80% de directos para 20% de indirectos, la que se comporta en 72 y 28% respectivamente. Esto muestra que existen un número de indirectos que no aportan al ingreso de la empresa. De los 61 técnicos, 48 ocupan el cargo de Especialista A Conservación y Rehabilitación, este cargo es esencial para el cumplimiento de la misión y objeto social de la entidad, debido a que su función principal es la atención a la población para la prestación de los servicios.

El nivel de escolaridad que predomina es el superior por contar con un 69.23% de graduados universitario como muestra la tabla 2.3, presentando una fuerza laboral altamente calificada.

Tabla 2.3: Nivel de escolaridad presente en ARCOM.

Nivel Escolar	% de trabajadores
Universitarios	69.23
Técnicos Medio	17.95
Otros	12.82

Esta categoría es una fortaleza con la que cuenta la empresa, debido a que los servicios que presta son especializados, que requieren alto nivel de preparación siendo en su mayoría Arquitectos e Ingenieros Civiles.



De la plantilla total el 87.18 % representan trabajadores mayores de 40 años siendo un indicador favorable teniendo en cuenta que la mayoría acumula años de experiencias, las que transmiten positivamente a los más jóvenes, no obstante, también llega a ser una debilidad ya que existen 30 trabajadores próximos a llegar a la edad de jubilación y dejarían el grupo con déficit de experiencia. En el anexo V se muestran gráficamente los elementos de la composición de la plantilla.

La empresa labora 24 días al mes con una jornada laboral de 44h semanales, con un horario de 8.00am a 5.30pm de lunes a jueves y de 8.00am a 5:00 pm los viernes con 30 min para descanso y necesidades personales.

Medios de trabajo (estado técnico y nivel de utilización de forma general)

Para el cumplimiento del objeto social de la empresa el uso de computadoras se hacen imprescindibles, así como otros útiles informáticos siendo estos sus principales medios de trabajo. En la actualidad la organización cuenta con 10 impresoras y 21 computadoras, estas últimas compuestas por monitor, unidad central, mouse y teclado, de las cuales 9 están en reparación, al igual que 5 impresora. Estos medios son insuficientes ya que la empresa cuenta con trabajadores directos a la producción en los 14 municipios de la provincia, por lo cual los especialistas realizan la mayor cantidad de trabajos en sus hogares, convirtiéndose esto en gastos personales, no obstante esto a su vez les permite realizar su trabajo bajo la modalidad de trabajo en el terreno o trabajo a distancia, que les permite una planificación de su tiempo resolviendo situaciones familiares sin interferir en sus funciones laborales. Además en revisión documental realizada a medios inventarios se pudo constatar que existe deficiente distribución de estos medios, evidenciándose que en algunos de los municipios existe 2 equipos y otros sin ninguno (ver anexo VI).

En algunas de las oficinas existen monitores con modelos antiguos que carecen de calidad en las imágenes y sin protectores de pantalla. No obstante se garantiza el mantenimiento y las reparaciones del equipamiento instalado, constituyendo el mayor obstáculo el engorroso mecanismo de adquisición de piezas de repuesto agravado por tratarse de equipamiento que escasea en el mercado, como son los



tóner, impresoras láseres, teclados de computadoras, cintas métricas, estas últimas que se compran en el mercado son de mala calidad y métodos tradicionales, aun cuando en el mundo existen técnicas más sofisticadas (cintas digitales) por lo que en ocasiones los trabajadores realizan gestiones propias para adquirirlo. Además no cuentan con medios de transporte, viéndose más afectados por tener que recorrer largas distancias y trasladarse a diversas zonas apartadas por medios propios, convirtiéndose esto en un desestímulo para la ejecución de su trabajo.

Los puestos de trabajo consisten en una silla y un buró por lo que los trabajadores pasan la mayor parte de la jornada laboral sentados, exceptuando cuando hacen recorridos para realizar los servicios solicitados, los cuales son en su mayoría a pie. Estos medios de trabajo evidencian a simple vista que no cumplen con las medidas relevantes humanas para evitar daños a la salud de los trabajadores. En las oficinas los trabajadores deben de realizar una guardia a la semana de 8:00 a 12:00m recepcionando los servicios a prestar, estas guardias ayudan al cumplimiento del plan de cada especialista, teniendo en cuenta que atienden a un cierto número de clientes que en este tiempo.

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

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

Paso III.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

En este paso se procede, específicamente a medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en la empresa ARCOM.

Teniendo en cuenta que por las características de la empresa se puede decir que es pequeña, por decisión de la dirección de la organización, se determina realizar el estudio a la mayor cantidad posible de trabajadores de la empresa, por no existir estudios de este tipo anteriormente.

(Álvarez Santos, 2015), plantea que la experiencia práctica, resultado de las aplicaciones realizadas en diversas instituciones de la provincia permiten



establecer los rangos para la valoración del comportamiento de la satisfacción laboral (tabla 2.1), y a partir de estos determinar las principales desviaciones existentes en la organización y analizar sus causas.

Tabla 2.4: 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)

Para el tamaño de muestra se tomó el total de los trabajadores y se empleó la expresión siguiente: $n = \frac{K^2 p.q.N}{e^2(N-1) + K^2 p.q}$ donde K=1,96 (para un 95% de confianza); p=q=0,5; N=78; e=0,05.

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

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 78}{0,05^2(78 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 65$$

Calculo del tamaño de la muestra por cada estrato. Para ello 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 2.5.

Tabla 2.5: 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
Dirección General	11	9	Encuesta, observación directa y entrevista	75%	De septiembre a octubre
Dirección de Capital Humano	6	5			
Dirección Económica	6	5			
Dirección Técnica	4	3			
Departamento Banes	12	10			
Departamento Holguín	29	25			
Departamento Mayarí	10	8			
Total	78	65			



Como es el primera estudio de este tipo que se realiza en ARCOM se procede a la validación del instrumento, para ello se empleó el proceder planteado por (Hernández Sampier, 2004) y (González Ferrer, 2010). Para ello se consideró válido aplicar la encuesta a un 15% de la muestra seleccionada que representan aproximadamente a 10 trabajadores. Mediante la utilización paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20 se crearon las matrices de datos y se comprobó la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.846, es decir un 84.6%, 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 2.6.

Tabla 2.6: Análisis de validez del instrumento.

Análisis de Fiabilidad	
Coeficiente de Alfa de Cronbach	0,846
Análisis de Validez	
Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (MKO)	0,625
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	248,449
gl	66
Sig.	0,000



Por análisis realizado anteriormente realizado se pudo constatar la validez y fiabilidad del instrumento, resultando positiva su aplicación.

Paso III.2. Análisis del estado actual de la satisfacción laboral

En esta tarea se aplicó la encuesta para conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentra la satisfacción laboral en la organización, así como las entrevistas individuales y grupales. Durante el proceso de aplicación se observó en los trabajadores de todas las áreas, donde se realizó el estudio, independencia, autonomía y comprensión de la tarea que estaban desarrollando. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables y su forma de evaluación, lo cual fue explicado a los encuestados.

Luego de la aplicación de las encuestas, se procesó la información recopilada y con esta se elaboraron las matrices de datos, que permitieron efectuar los cálculos del índice de satisfacción laboral tanto por áreas, como por variables y dimensiones esenciales. Con la información obtenida de la aplicación de instrumento se extrajo la información adicional solicitada a los encuestados, observándose las características de la muestra seleccionada según aparece recogido en la tabla 2.7.



Tabla 2.7: Características de la muestra.

Áreas	Cantidad de trabajadores encuestados	Sexo		Nivel de escolaridad				Años de Experiencia				Categoría Ocupacional		
		F	M	Univ	Téc. Medios	P. Univ	Otros	-5	5-10	11-15	+15	Cuadros	Técnicos	Servicios
Dirección General	9	4	5	6	3	0	0	3	5	1			9	
Dirección de Capital Humano	5	2	3	1	1		3		5			1	1	3
Dirección Económica	5	3	2	2	3			1	3		1	1	4	
Dirección Técnica	3	3		3					2		1	1	2	
Departamento Banes	10	3	7	6	2	1	1		8	2		1	6	3
Departamento Holguín	24	7	17	16	1			5	2	10	7	1	16	
Departamento Mayarí	8	4	4	8					4	4		1	7	
Total	65	26	38	42	10	1	4	9	29	17	9	6	45	6

Determinación del índice satisfacción laboral (ISL)

Para la determinación del índice de satisfacción laboral no se empleó la fórmula establecida en el procedimiento de (Álvarez Santos 2012), pues solo se analizó la valoración de los trabajadores, determinándose a través de la expresión siguiente:

$$ISL = \frac{\sum_{i=1}^k ((V_{ka}) \cdot k)}{\sum_{i=1}^k V_{ka}}$$

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 y 4. Este resultado indica la posibilidad de elegir la vía de determinación del índice de satisfacción laboral, según la necesidad e interés de la organización que desee realizar el estudio.

Las matrices de datos se construyeron con la información obtenida de la aplicación de las encuestas a los trabajadores y se procedió al cálculo del indicador satisfacción laboral, lo cual se realizó por cada una de las áreas seleccionadas, y además se determinó un valor global del indicador para todas las áreas encuestadas, empleando para ello el Microsoft Excel 2010.



Tarea 1. Comparación de los resultados con el estado deseado

Los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta fueron procesados en el Software Excel, en la tabla 2.8 se observa el cálculo del IISL teniendo en cuenta el valor obtenido mediante las encuestas realizadas a los trabajadores, obteniendo un índice de satisfacción de acuerdo a las variables de 71.19% siendo el estado deseado de 75%, por lo que la satisfacción laboral es poco satisfactoria. Cabe destacar que las variables más afectadas en cuanto al valor dado por los trabajadores servicios, estimulación, condiciones de trabajo y la superación.

Tabla 2.8: Resultado del cálculo del IISL por variables.

Variables	IISL _{variable}	Nivel de referencia			
		I	P S	BS	T S
Contenido de trabajo	84,04			X	
Grupo de trabajo	82,16			X	
Directivo	69,64		X		
Estimulación	54,20		X		
Condiciones de trabajo	55,34		X		
Régimen Trabajo y Descanso	91,07				X
Servicios ofrecidos	52,79		X		
Apoyo con problemas personales	83,08			X	
Superación ofrecida	55,86		X		
Seguridad de empleo	83,75			X	
TOTAL	71,19		X		

En relación con la comparación de los resultados entre las áreas o departamentos (figura 2.1) no se aprecian diferencias significativas entre las mismas. Por lo que no se puede expresar que en un área o departamento exista mayor disgusto que



en otra. Se muestra significativo que los departamentos técnicos se comportan similares en sus IISL debido a que los departamentos reciben las mismas condiciones. Estos grupos son los trabajadores directos a la producción, existiendo pequeñas diferencias con demás áreas.

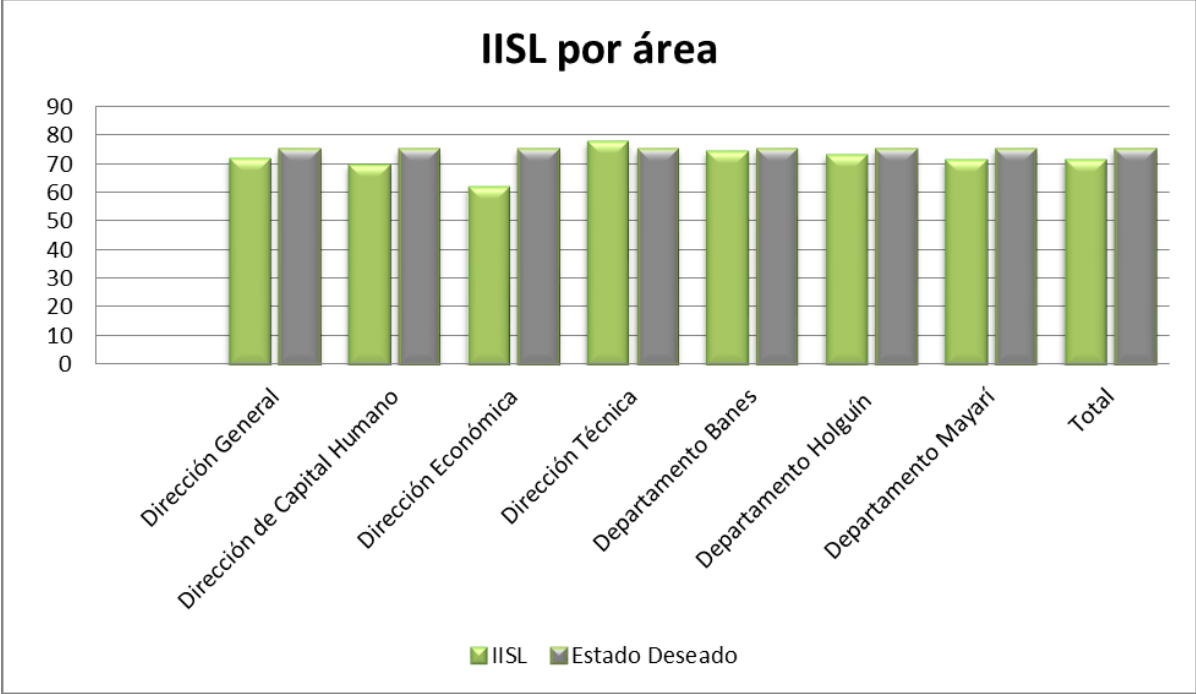


Figura 2.1: IISL por áreas o departamento.

En comparación con el índice de satisfacción laboral obtenido, los valores dados a las preguntas 11 y 12 de la encuesta que eran de manera global, como se muestra en la figura 2.2, se aprecia una diferencia significativa, ya que estos son superiores al estado deseado, suceso que puede haberse provocado por una idealización de la satisfacción, ya que luego de medir cada variable en la encuesta al llegar a estas preguntas el encuestado puede tender a valorar positivamente. Además durante la aplicación de las encuestas se evidencio en varias ocasiones que los trabajadores optaban por altos valores en estos ítems debido a la necesidad salarial y de empleo como ciudadanos y sustentos de familias que provoca en ellos una dependencia para con el trabajo.



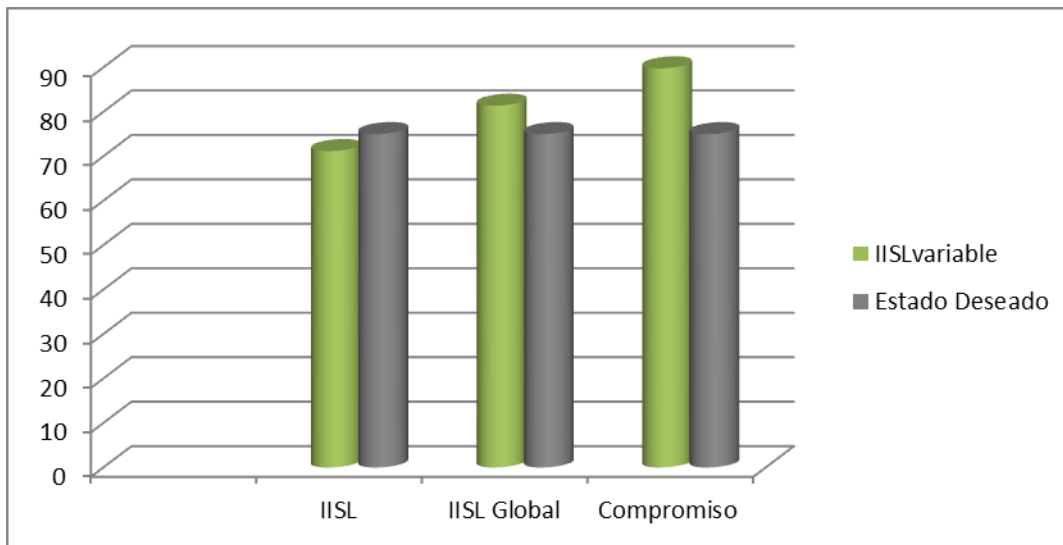


Figura 2.2: Relación entre ISL e indicadores generales en la encuesta.

Realizando un análisis de los resultados de los demás componente de la encuesta se puede argumentar que los hombres se sienten más insatisfecho en la empresa que las mujeres, siendo un IISL de 59.7% en los hombres y de 71.49% en las mujeres, no obstante ninguno de los valores supera los el 75% deseado.

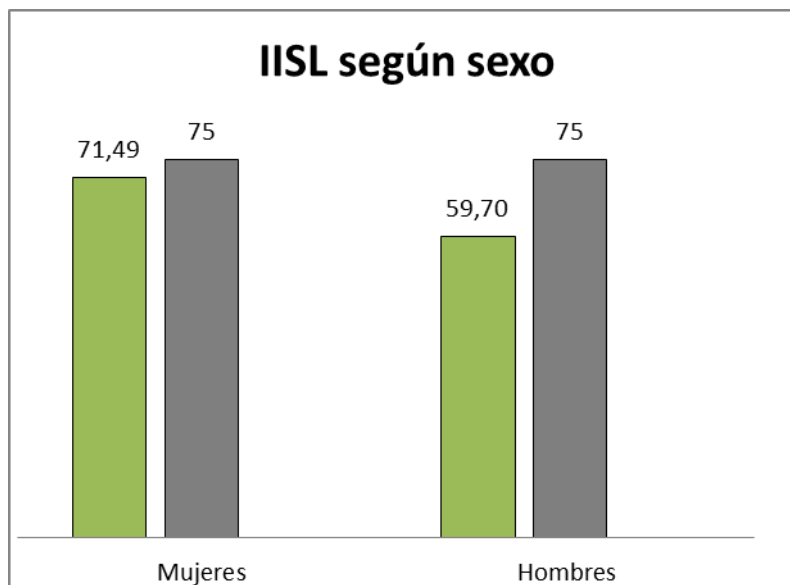


Figura 2.3: IISL según sexo.



También de acuerdo a las edades los más insatisfechos son los trabajadores mayores de 60 años siendo su IISL es de 65.50%, los de 36 a 45 años se encuentran en un IISL de 66.79%, los de 46 a 59 en un 73,31% y los menores de 35 años son los que cumplen con el índice deseado encontrándose en un 76%, cabe destacar que este grupo pertenece a solo 5 trabajadores de la muestra analizada.

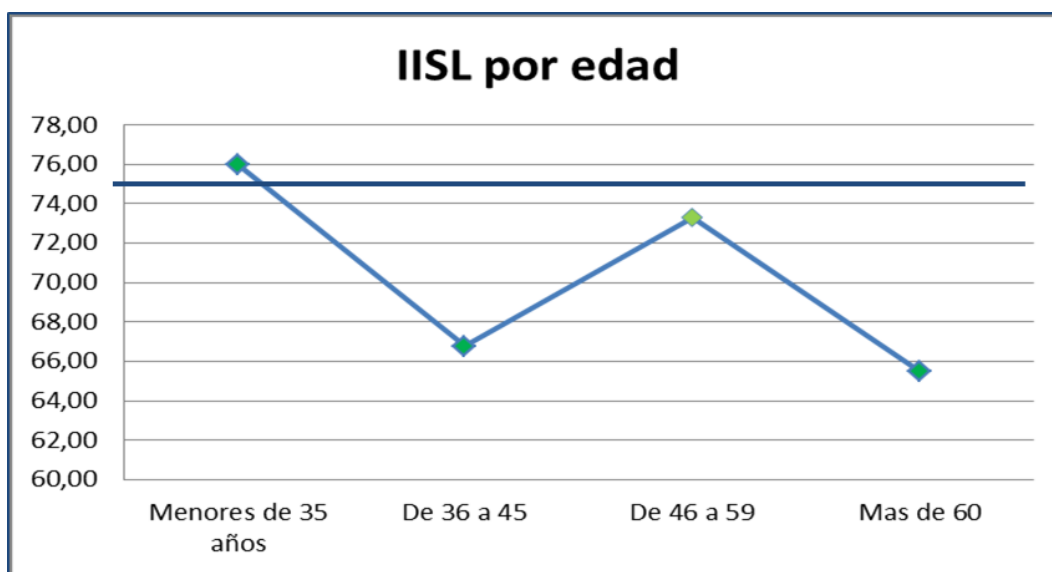


Figura 2.4: IISL según la edad.

De igual manera se realizó el análisis por categorías ocupacionales (Figura 2.5), obteniendo como resultado que la categoría de servicio se encuentra en un 5% por encima del deseado. No siendo así para las categorías de cuadro y técnicos la que presentaron un índice de 70.5% y 71.34% respectivamente, lo que muestra en tendencia negativa a disminuir el nivel de la SL en la organización.



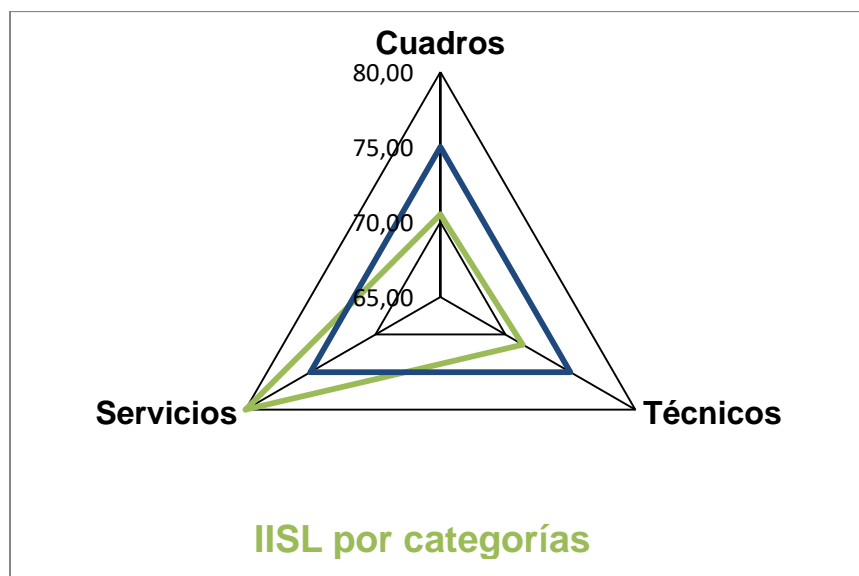


Figura 2.5: IISL por categorías ocupacional.

También este análisis se realizó teniendo en cuenta otras composiciones como son directos e indirectos. Donde arrojó como resultado que los más insatisfechos laboralmente son los trabajadores indirectos, como se muestra en la figura 2.6.

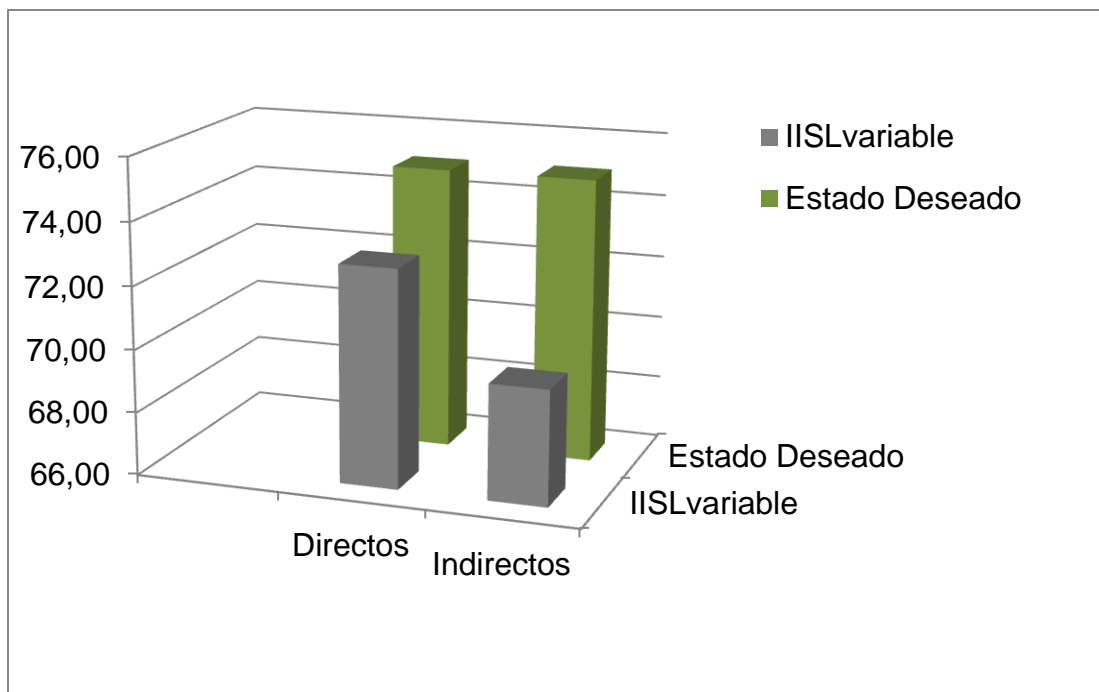


Figura 2.6: Análisis del IISL por categorías directos-indirectos.



En este grupo de trabajadores la mayor insatisfacción es relacionada con la remuneración salarial, teniendo en cuenta que no tienen derecho a pago por resultado y solo perciben además de sus insuficientes salarios, el pago por distribución de utilidades, el cual nunca ha sido superior de 3000 pesos como promedio. Este grupo son en su mayoría los salarios más bajos en la empresa, siendo algunos de ellos trabajadores de las categorías de obreros y personal de servicio. A los cuales la inflación existente hoy de los precios en el país les afecta directamente.

De manera general y de acuerdo a los resultados arrojados por el análisis de los instrumentos utilizados se puede concluir que la satisfacción laboral en la empresa ARCOM se encuentra en estado poco satisfactorio. Donde se hace necesario un plan de mejora para revertir o mejorar la situación existente.

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

Partiendo del comportamiento de los indicadores calculados, se determinan los factores inhibidores que están incidiendo de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores en la organización. Para este análisis se tendrán en cuenta las dimensiones y variables definidas en la investigación. Además de profundizar en los resultados obtenidos a partir de la realización de entrevistas con directivos, líderes sindicales y trabajadores seleccionados, para enriquecer el estudio con su valoración y la información que al respecto poseen. Se hace necesario para esto, mostrar dominio de los resultados obtenidos por cada una de las áreas, lo cual permitirá indagar a profundidad los problemas y las causas que los generen. Los resultados obtenidos fueron plasmados en un diagrama causa-efecto (anexo VII) para su rápida y fácil visualización.

1. Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo.

- Existen manifestaciones de falta de autonomía de los directivos en algunas áreas de trabajo.
- Existen problemas en la retroalimentación, pues los trabajadores perciben que no se le provee toda la información necesaria que le permita valorar los resultados de su desempeño, la eficacia y la correspondencia de su labor con el objetivo de



su cargo.

2. Dimensión relacionada con el trabajo en grupo y los directivos.

- Existe dentro de la entidad individualidad entre las áreas de trabajo.
- No se fomenta el trabajo en equipo dentro de las áreas.
- Existen molestias en los grupos de trabajo, provocadas por la falta de unión y apoyo entre compañeros de trabajo, además de percibirse la falta de comunicación entre los trabajadores y los directivos.
- Los trabajadores tienen participación limitada en las decisiones de la organización vinculadas al contenido de trabajo y perciben que es insuficiente la atención prestada a los criterios emitidos y en ocasiones algunas decisiones no son consultadas por los niveles inferiores y se ejecutan sin previa consulta, principalmente orientaciones de niveles de mando muy superiores.
- No se realizan frecuentemente actividades grupales que permita la interacción entre los compañeros de trabajo.

3. Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

- La empresa no cuenta con un procedimiento documentado que establezca los requisitos para seleccionar los trabajadores destacados.
- La mayoría de los trabajadores manifiestan que el salario no es suficiente para cubrir sus necesidades personales.
- En la entidad no se han realizado reconocimientos por la labor desempeñada a los trabajadores en lo que va de año.
- Hay deficiencias en las gestiones de aprovisionamiento con proveedores para dichos fines.
- Los trabajadores juzgan los estímulos materiales como insuficientes e inestables en la frecuencia temporal.
- En los años anteriores los estímulos morales y materiales entregados no se tuvo en cuenta los resultados del trabajo sobre todo con los trabajadores indirectos, pues existen trabajadores que fueron objeto de controles o visitas y obtuvieron buenos resultados en el mismo y no se reconoció su desempeño o no se tuvieron en cuenta a la hora de escoger los mejores. Además algunos



consideran que muchas veces solo se estimula moralmente el resultado destacado de los trabajadores no explotándose suficientes formas.

- Los trabajadores no consideran justo el sistema estimulación aplicado en la organización pues es una tendencia estimular a los mismos trabajadores o solo en su mayoría a los directos a la producción, siendo dentro de los indirectos solo posibilidad de reconocer a uno de manera general dentro de esa categoría.

4. Dimensión vinculada a las condiciones de trabajo

- Desde el punto de vista estético se presentan problemas con la pintura de las paredes de los locales de trabajo tanto en la parte interna como externa. La forma de organización y las infraestructuras de algunos locales afectan estéticamente algunas áreas. Algunas oficinas no están adecuadamente decoradas, lo cual afecta la apariencia del ambiente laboral
- En cuanto a la higiene, las apreciaciones de los trabajadores varía en dependencia del área a la que pertenezca y a pesar de que existen progresos en cuanto a esto aún hay problemas con la frecuencia de limpiado de los locales y de las instalaciones sanitarias. También existe deterioro de los medios utilizados para garantizar la limpieza de los locales.
- El diseño de algunos medios de trabajo como estantes, mesas y sillas resultan incómodos para la ejecución de labores de oficinas por prolongado tiempo.
- Escasez o retraso de la entrega de materiales de oficinas. Existencia de muy pocas computadoras e impresoras en relación con el número de trabajadores y la carga de trabajo que necesita de este medio, además la disponibilidad técnica de ellas en baja lo que reduce la posibilidad de su uso. Además existen insatisfacciones con respecto al acceso a Internet y el estado de los servidores de correo electrónico.
- Muchos de los locales presentan bajos niveles de iluminación por las escasas lámparas que existen y exceso de calor a causa de la falta de ventilación natural y la baja disponibilidad técnica de aires acondicionados y ventiladores.
- Existencia de hacinamiento en los locales.
- Existen trabajadores que no cuentan con un puesto de trabajo u oficina.



5. Dimensión vinculada a las condiciones de bienestar.

- Los trabajadores necesitan más apoyo por parte de la organización para resolver sus problemas personales.
- En la atención a la población los especialistas y clientes no tienen privacidad, siendo compartido los locales entre 4 o más especialistas.
- Los trabajadores no cuentan con un área adecuada para efectuar el horario de almuerzo viéndose obligados a almorzar en el puesto de trabajo.
- Las áreas de pantry de la empresa no cuentan con utensilios.

2.1.4. Etapa IV: Diseño e implementación de programa de mejora

En esta etapa se procedió al diseño de las estrategias y acciones que están encaminadas a darle solución a los problemas detectados en la etapa anterior.

Elaborar las estrategias y el plan de acción

Teniendo en cuenta el análisis de los factores, tanto internos como externos, que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como los resultados obtenidos propiamente del diagnóstico de la satisfacción laboral en la empresa ARCOM, el grupo de trabajo conformó el plan de acciones a seguir (Anexo VIII), con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en la satisfacción de sus trabajadores.

Las estrategias y acciones planificadas, quedan a disposición de la dirección de la organización y de las áreas para su posterior implementación, con el objetivo de atenuar los factores que inciden de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores. Se recomienda comenzar a aplicar las estrategias y acciones laboradas en función de las posibilidades con que cuenta la organización, pero siempre teniendo presente solucionar aquellas que se encuentran evaluadas de forma más desfavorable.

2.1.5 Etapa V. Evaluación y ajustes

Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en ARCOM, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas, comparándose con el análisis realizado en esta investigación, además de conocer



nuevos factores que pudieran influir en la satisfacción laboral. La mejora de la satisfacción laboral en la entidad, se determinará a partir de la aplicación sistemática del procedimiento, así como en la incidencia sobre las variables y dimensiones, estableciendo criterios de comparación.

2.2 Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción de los trabajadores en la organización objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como una herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

2. Se demostró la fiabilidad y validez de la variante de encuesta II propuesta por (Álvarez Santos, 2015) y su utilidad para diagnosticar la satisfacción laboral en ambientes de trabajo.

3. El empleo del procedimiento permitió:

- Diagnosticar el estado de la satisfacción laboral mediante las diferentes variables y dimensiones
- Identificar las principales insuficiencias existentes en la organización y determinar sus causas
- Implementar estrategias de mejora continua para incrementar la satisfacción laboral en la organización



VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

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

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

- Emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos

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

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

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

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



CONCLUSIONES

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

Es conveniente, al respecto, analizar las siguientes consideraciones:

1. La bibliografía consultada, tanto nacional como internacional, en torno a la satisfacción laboral, y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, evidencia la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones actuales debido a la importancia de este indicador dentro de la GCH.

2. Se seleccionó el procedimiento de Álvarez Santos, (2015) para el cumplimiento del objetivo de la investigación y dar solución al problema planteado, siendo una herramienta útil para el buen desempeño de las organizaciones.

3. Mediante la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral se obtuvo:

- El índice general de satisfacción laboral actual de la empresa, que se encuentra en estado poco satisfactorio.
- Los factores que inhiben la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio.
- En este caso las dimensiones más afectadas son los servicios que se ofrecen, la estimulación, las condiciones de trabajo y la superación ofrecida.
- Una base de datos en Excel que permita el procesamiento de los datos para futuros análisis.
- Un plan de mejora para subsanar los problemas detectados.



RECOMENDACIONES

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización.
2. Continuar con la aplicación del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral.
3. Cumplir con las estrategias y plan de acción diseñado atendiendo a las deficiencias encontradas en la entidad para elevar la satisfacción de los trabajadores.
4. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación para la generalización de los resultados, favoreciendo futuras investigaciones



BIBLIOGRAFIA

1. 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).
2. Álvarez López, L. (1996). La medición de la motivación concreta. El querer hacer las cosas.
3. Álvarez López, L. (1997). Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín. Universidad de Holguín. Cuba.
4. Álvarez López, L. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana. Volumen, DOI.
5. Álvarez López, L. (2008). Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana. Monografías. com [Internet].
6. 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 ...].
7. 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.
8. 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.
9. 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 ...]
10. 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 ...].
11. 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.].



12. Atencio, N. G. (2008). La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional. Monografía Perú. Pg, 2, 186-104.
13. 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.
14. 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.
15. Bellido Berrio, K. y. S. M., Karina (2008). Medición de la Satisfacción Laboral
16. Besseyre des Horts, C.-H. (1990). Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España.
17. Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. Journal of applied psychology, 35(5).
18. Buelga Otero, M. (2011). Satisfacción-Insatisfacción= Clima Laboral. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com>.
19. Burón, C. G. (2003). Análisis económico de la satisfacción laboral Universidad de Málaga].
20. Caballero Rodríguez, K. (2002). "El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza."
21. Cadalzo-Díaz, Y. (2017). "La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano." Instituto "Finlay". La Habana, Cuba.
22. Cantera, 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.
23. Código del Trabajo. (2013). Ley No 116 del 2013. República de Cuba.
24. Cortés Lizama, N. (2021). Todo sobre la satisfacción laboral.
25. Cruz Rojas, I. (2009). Análisis del comportamiento de la atención al hombre en la UEB REFRITEL Oriente". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.



26. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición Editorial: Academia. Cuba.
27. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta. edición, Editorial Academia/Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
28. Cuesta-Santos, A. (2017). "Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba."
29. Cutiño Martín, Y. (2014). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].
30. D´Agustino Fernandez, A. (2017). 10 Tendencias Globales de Capital Humano. Retrieved from <https://es.wordpress.org/>
31. 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,
32. 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.
33. De Miguel Guzmán, M. (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo Departamento de Ingeniería Industrial, Univesidad de Holguín"Oscar Lucero Moya".
34. 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.
35. Delpueche, S. (2022). "Las tendencias de Recursos Humanos en 2022." Factorialhr<http://mail.live.com/?rru=compose%3Fsubject%3DSiete+tendencias+de+Recursos+Humanos+en+2022>.



36. Diéguez Coba, A. (2018). Análisis Y Modelización De La Satisfacción Laboral Y Otros Aspectos Determinantes Del Abandono Laboral. Facultad De Ciencias Economicas Y Empresariales, Unoversidad Pontificia Icai Icade Comillas.
37. 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 Holguin, Facultad de Ingnieria Industrial y Turismo, Centro ...].
38. Drucker, P., & Administración, F. (1996). futuro./Ed. Sudamericana. Buenos Aires.
39. Escobar Rodríguez, M. D. (2019). Antecedentes Y Conceptos Del Capital Humano. Administración, Centro Universitario Uaem Texcoco.
40. Esparza Resendiz, J. Á. (2021). "¿Cómo medir la satisfacción laboral?" SESAME <https://sesamehr.mx/blog/cultura-organizacional-que-es-y-sus-características/>.
41. Espasandín, K. (2010). Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones. La Habana, Cuba.
42. 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.
43. Fernández Acosta, Y. (2012). Perfeccionamiento De La Satisfacción Laboral En Áreas De La Universidad De Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya "
44. 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.
45. Gabriela, S. T. M. (2017). "Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio."



46. García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in management review*.
47. Gargallo, A. (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.
48. Gasteiz, V. (2001). Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios. *De la Salud*, 69.
49. González Ferrer, J. (2010). Cualidades deseables en las técnicas de investigación. Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
50. Guerrero-Chanduví, D. (2016). Planificación, Aseguramiento Y Control De La Calidad Del Proyecto Facultad De Ingeniería. Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura.
51. Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios.
52. 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.
53. Hechavarría Batista, Y. D. (2020). Procedimiento Para La Gestión De La Mejora De La Satisfacción Del Cliente Interno En Los Centros De Servicios Científicos Tecnológicos. Aplicación En El Ciget Holguín. Facultad De Ciencias Empresariales Y Administración Centro De Estudios De Gestión Organizacional, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
54. Hernández Darias, I. (2011). "La Gestión Del Capital Humano En Empresas Cubanas Y Sus Particularidades."
55. 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.

56. Hernández Sampier, R. (2004). Metodología de la investigación. Editorial Felix varela. La Habana. 2004. In.

57. Iróns Rodríguez, A. (2016). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en la Empresa Agroforestal de Sagua de Tánamo. Facultad De Ingeniería Industrial Y Turismo Departamento De Ingeniería Industrial, Universidad De Holguín Oscar Lucero Moya.

58. 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.

59. Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1991). Elementos de administración.

60. Korman, A. K. (1978). Psicología de la industria y de las organizaciones: Abraham K. Korman. Morata.

61. 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.

62. Leyva Valdivia, Y. (2013). “ Implementación y y prueba del Componente Pago por resultados del subsistema Capital humano del Sistema Integral e de Gestión Cedrux”, Universidad e de las Ciencias Informáticas.

63. 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.

64. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: RandMc Nally, 2(5), 360-580.

65. López Domínguez, B. 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. 2009. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.



66. López Rodríguez, V. (1991). Motivación concreta: Sistema de recompensa vinculado a la naturaleza y contenido del trabajo./ISTH. Holguín, 33pp.
67. Marmolejo, S. (2019). Satisfacción laboral y desempeño, Universidad Pontificada Bolivariana.
68. Márquez Pérez, M. (2006). Qué es la satisfacción laboral. Volume, mailto: http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboralque_es_la_satisfaccion_laboral.
69. 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 ...].
70. Milla Neyra, L. Y. (2022). Gestión Administrativa y la satisfacción laboral en los colaboradores de Ipress San Pedro, distrito de Huacho, Lima. Facultad De Ciencias Empresariales Escuela Profesional De Administración, Universidad Cesar Ballejo.
71. Montoya Meza, J. D. (2014). Evaluación De La Satisfacción Laboral Y Valor Ercibido Por El Empleado En La Cámara De Comercio De Santa Rosa De Cabal. Facultad De Ingeniería Industrial Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica De Pereira.
72. Muñiz Méndez, T. Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral den la fábrica de tabacos para la exportación “Hilda Torres Bacallao”, de Gibara, Facultad de Ingeniería Industrial. 2010. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
73. 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.
74. 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.



75. Noda Hernández, M. Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente.. 1997. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
76. Peiró Silla, J. M. (2004). Psicología de la organización. La Habana: Editorial Félix Varela.
77. Perdomo Simeón, N. 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. 2011. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas.
78. Pérez Gómez, M. (2021). "Capital humano." Concepto de definición <https://conceptodefinicion.de/capital-humano/>.
79. Pérez Vilar, P. S. (2011). Satisfacción Lobaoral. Facultad de Psicología y Relaciones Humanas Universidad Abierta Interamericana
80. Perez, B. T. (1990). El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. Editorial de Ciencias Sociales.
81. Pérez, J., & Fidalgo, M. (1995). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
82. Pérez, Y. C. (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.
83. Pineda López, Y. (2019). Procedimiento Para La Mejora De La Satisfacción Laboral En La Sucursal Cimex Holguín. Facultad Ciencias Empresariales Y Administración Centro De Estudios De Gestión Organizacional, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
84. Quintana Morales, J. A. (2018). Importancia Del Capital Humano. Instituto De Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo.
85. Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.
86. Rodríguez, L. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación. In (UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura ed.).



87. 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.
88. Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. *Personnel psychology*, 10(3), 327-338.
89. 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).
90. Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
91. Salvador Hernández, Y. (2009). La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín.
92. Santiesteban Hechemendíaz, J. (2022). ¿Qué es la satisfacción laboral en una empresa? Retrieved from <https://economia3.com/satisfaccion-laboral/>
93. Santos, L. Á. (2012). Procedimiento Para La Medición Y Mejora Continua De La Satisfacción Laboral. Aplicación En La Universidad De Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
94. Serrano Santiesteban, Y. (2013). Perfeccionamiento De La Satisfacción Laboral En La Unidad Empresarial De Base Lidia Doce Sánchez Y En El Banco Popular De Ahorro Sucursal 6982. Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
95. Stoner, J. (1996). *Administración*, Editorial MES. La Habana.
96. 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.
97. Tapia Peña, A. L. (2015). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de



Holguín. Facultad De Ingeniería Industrial Y Turismo Departamento De Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

98. Valdivia Reyes, L. K. (2022). Clima Organizacional Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral Del Área Administrativa De Una Entidad De Salud Estatal. Escuela De Administración Y Gestión De Empresas, Universidad Peruana De Las Américas.

99. Vernon, H. M. (1921). Industrial fatigue and efficiency. G. Routledge.

100. Villavicencio Togra, M. A. (2018). Medición de la satisfacción laboral en las empresas de servicio. Caso: El Surco Cuenca, Ecuador. Zamorano Carrera De Administración De Agronegocios, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano Honduras



ANEXOS

Anexo I: Dimensiones y variables vinculadas a la satisfacción laboral a emplearen la investigación. (Alvarez Santos, 2015)

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



Anexo I: Dimensiones y variables vinculadas a la satisfacción laboral a emplearen la investigación. (Alvarez Santos, 2015)

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

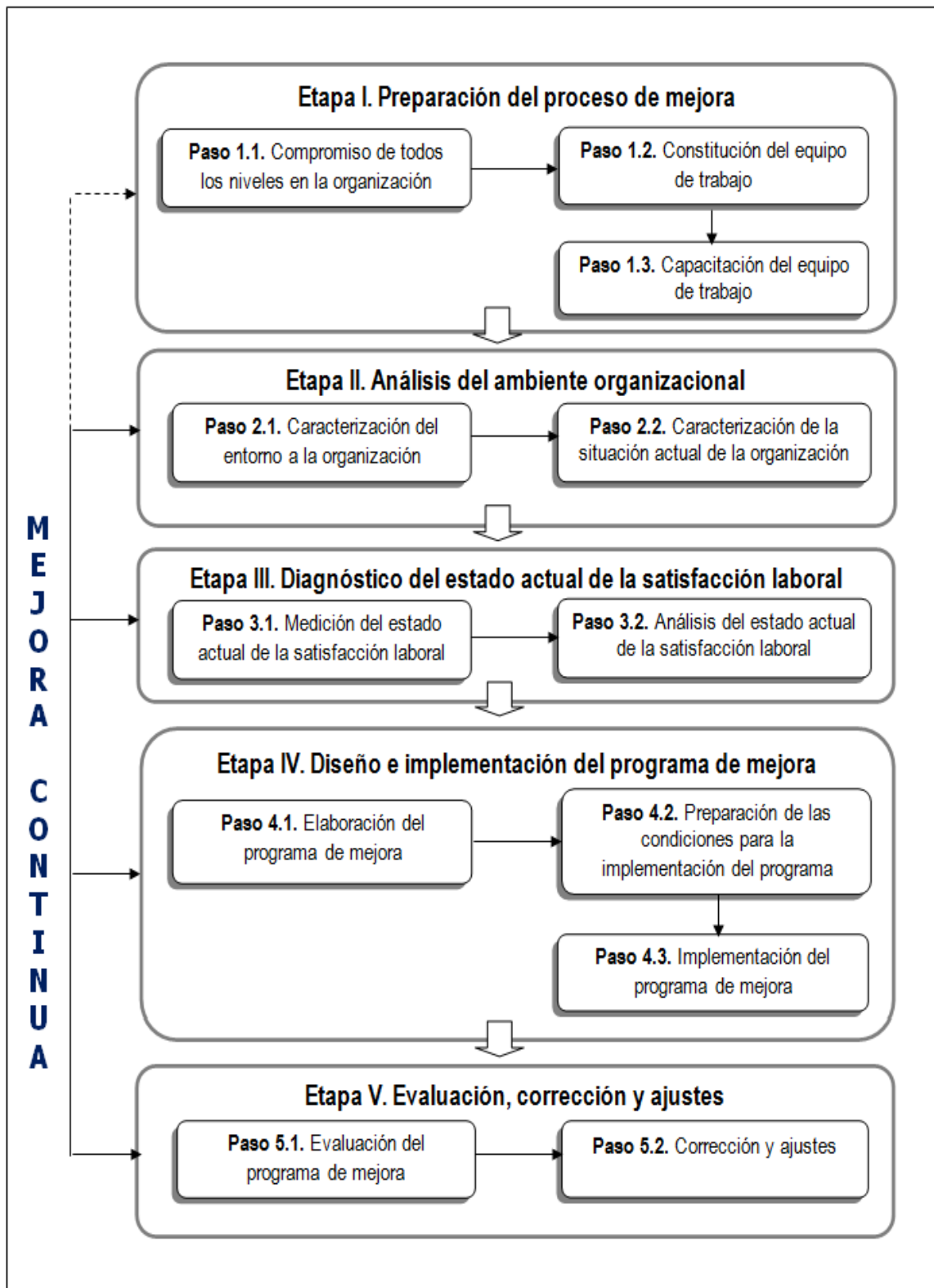


Anexo II: Análisis de los Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral. Adaptado de Álvarez Santos 2015

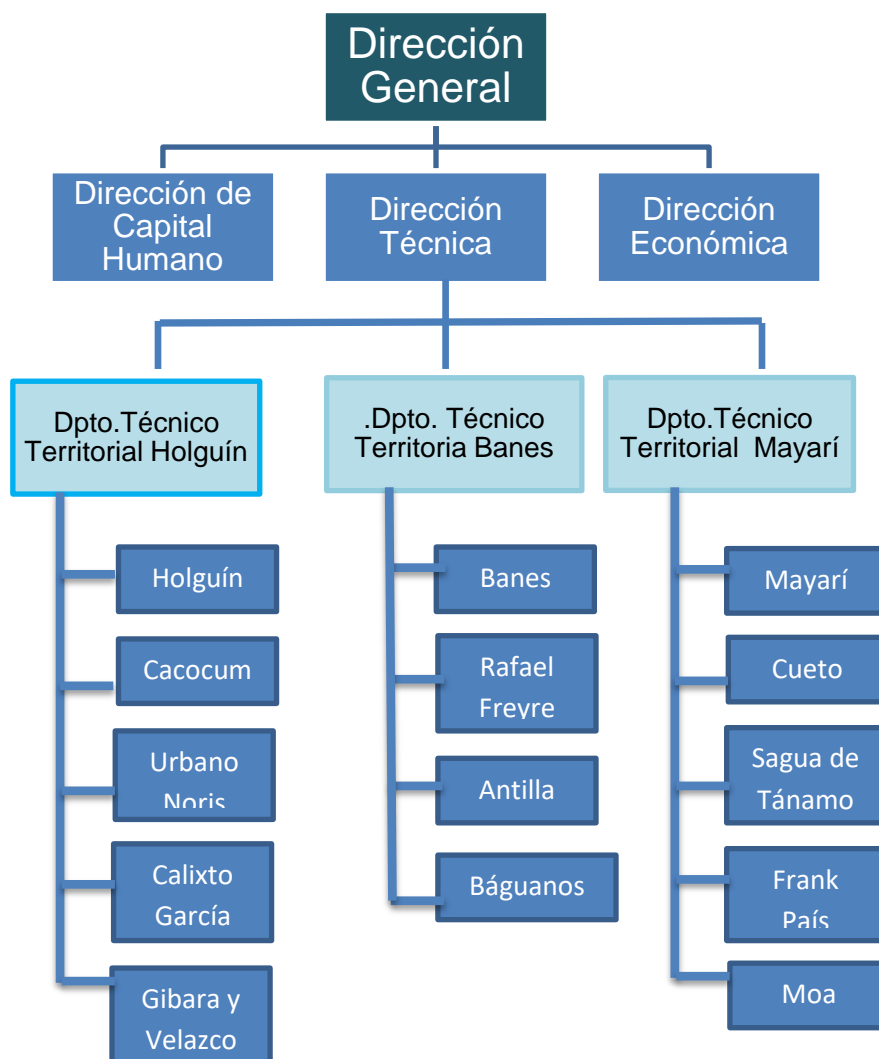
No	Autores	Características						
		Diagnóstico del la Org.		Medición y análisis de SL			Planificación de la mejora	
		Elementos del Entorno	Elementos de la Organización	Variables de la SL	Diseño de instrumentos (Validez y fiabilidad)	Procesamiento de los resultados	Programa de mejora SL	Evaluación de la mejora
1	Salvador Hernández (2009)		x	x	x	x	x	
2	Ben Ruiz (2009)			x	x	x	x	
3	Almaguer Ortiz (2010)			x	x	x	x	
4	Álvarez Santos (2012)	x	x	x	x	x	x	x
5	Rosillos Canales (2012)		x	x	x	x	x	
6	Álvarez Santos (2015)	x	x	x	x	x	x	x
7	Pineda López (2019)	x	x	x	x	x	x	x
8	Hechavarría Batista (2020)	x	x	x	x	x	x	X



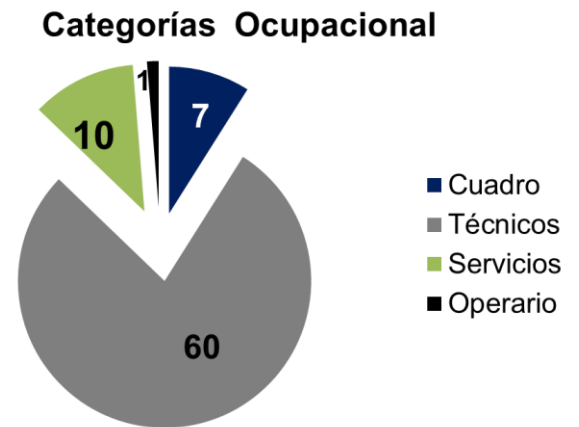
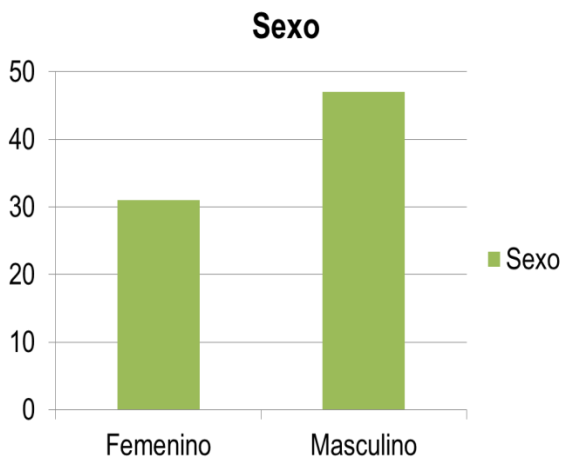
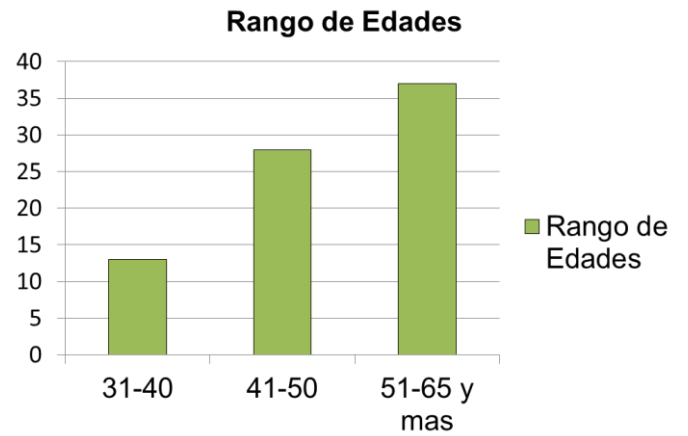
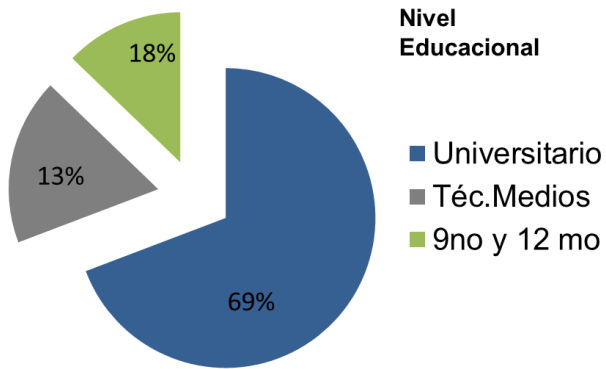
Anexo III: Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral (Álvarez Santos, 2015).



Anexo IV: Organigrama funcional



Anexo V: Elementos de composición de la plantilla.

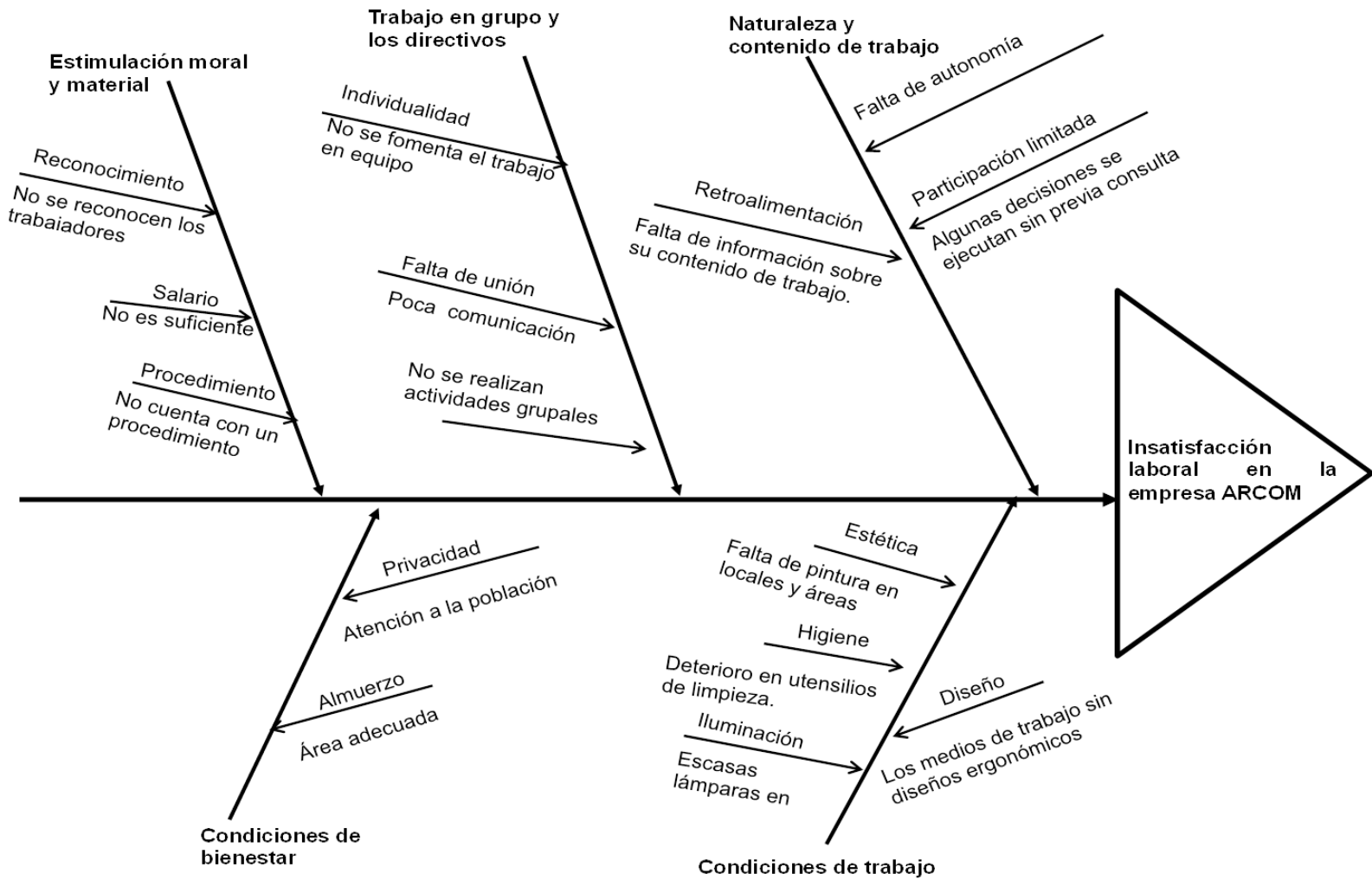


Anexo VI: Distribución de medios de trabajo.

Distribución de Medios Informáticos			
No	Municipio	Computadoras	Impresoras
1	Holguín	4	1
2	Cacocum	1	1
3	Calixto García	1	1
4	Urbano Noris	1	0
5	Gibara	1	1
6	Banes	3	2
7	Rafael Freyre	0	0
8	Antilla	1	0
9	Báguanos	1	1
10	Mayarí	3	1
11	Sagua de Tánamo	2	0
12	Frank País	1	0
13	Cueto	0	0
14	Moa	2	2
TOTAL		21	10



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



Anexo VIII: Plan de Acciones

No.	Estrategia	Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha
1	Perfeccionar elementos vinculados a la naturaleza y contenido de trabajo.	Confeccionar los perfiles de cargos.	Director de Capital Humano	Especialista B en Gest. RH	12/12/2022
		Aprobar los perfiles de cargo en el Consejo de Dirección.	Director General	Director de Capital Humano	20/12/2022
		Entregar a cada trabajador el perfil de competencia de su cargo.	Director de Capital Humano	Jefe de Dpto.	21 al 26/12/2022
		Chequear el cumplimiento de la entrega de los perfiles de competencia a los trabajadores.	Director General	Director de Capital Humano	27/12/2022
		Los jefes de áreas deberán crear canales de retroalimentación de todo el proceso que se ejecuta	Director Técnico Productivo	Jefe de Dpto.	28/11/2022
2	Trabajo en grupo y los directivos	Realizar actividades sindicales que permita la interacción entre los grupos.	Jefe de Dpto.	Secretarios CTC	26/11/2022
		Realizar capacitaciones con los directivos en temas de dirección,	Especialista de RH	Cuadros	15/11/2022
3	Estimulación Moral y Material	Valorar con la dirección la aprobación de presupuesto para el estímulo material a los trabajadores	Director General	Director de Capital Humano	23/11/2022
		Elaborar un procedimiento de estimulación Moral y Material que establezca los tiempos en que se estimularán los trabajadores, así como los tipos de estímulos. Además los indicadores de medidas para la selección de los mejores trabajadores.	Director General	Director de Capital Humano	11/11/2022



Anexo VIII: Plan de Acciones

No.	Estrategia	Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha
4	Condiciones de Trabajo	Establecer mecanismos con los proveedores para que los materiales de oficina estén en tiempo y forma en las áreas.	Director General	Comercial	05/11/2022
		Contratar con empresas contractivas para la reparación de y mantenimiento de los locales.	Director General	Comercial	10/11/2022
		Contratar con empresas para la compra de inmobiliarios que cumpla con las medidas ergonómicas de cada puesto de trabajo.	Director General	Comercial	28/11/2022
		Realizar compra de luminarias, ventiladores y medios de protección	Director General	Comercial	26/11/2022
5	Condiciones de bienestar	Modificar las áreas de trabajo con acciones constructivas que permitan la privacidad para la atención a la población.	Director General	Director General	27/02/2023
		Realizar contratación con empresas para garantizar la alimentación a los trabajadores.	Director General	Comercial	09/01/2023
		Acondicionar las áreas de pantry de la empresa con utensilios de cocina.	Director General	Comercial	15/01/2023
		Acondicionar las áreas con muebles para el horario de almuerzo y descanso.	Director General	Comercial	16/01/2023

