

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Perfeccionamiento de la satisfacción laboral
en la Empresa de Informática y
Comunicaciones del Ministerio de la
Agricultura de Holguín**

Tesis presentada en opción al título de Ingeniero
Industrial

Autor: Angel Luis Tapia Peña

Tutora: MSc. Lilisbeth Alvarez Santos

Lic. Mayilé García Simón

Holguín, 2015

PENSAMIENTO

Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

Albert Einstein

DEDICATORIA

***A mi madre por su ejemplo y dedicación,
A mis abuelos por su desmedido amor,
A todos los que con sus granitos de arena
han contribuido a la satisfacción de este sueño***

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar la dedicación y la oportunidad de haber sido tutorado por una persona con una enorme calidad humana

A todos mis amigos y amigas que siempre estuvieron en todo momento y a todos aquellos que de una manera u otra influenciaron en la realización de esta oportunidad

SÍNTESIS

En la actualidad, una efectiva gestión del capital humano es determinante para el logro de un alto desempeño organizacional. La satisfacción laboral se presenta como un resultado del proceso de capital humano, y su perfeccionamiento se ha convertido en un elemento fundamental para toda organización. El gobierno cubano ha identificado la importancia estratégica que tiene el sector de la agricultura para el desarrollo del país, y lo ha traducido en un incremento de las inversiones planificadas. Las exigencias han aumentado, y el momento demanda una mayor incorporación y retención de los trabajadores. En la Unidad empresarial de base de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura en Holguín resulta necesario mejorar la satisfacción laboral en la organización, permitiendo conocer el estado actual en que se encuentra, y proyectar las soluciones a las deficiencias detectadas, en aras de lograr su perfeccionamiento, lo cual constituye el objetivo de la investigación. Se elaboró el marco teórico práctico referencial, y se aplicó el procedimiento de Alvarez Santos (2014), con la utilización de diversos métodos teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo. Se diseñó la herramienta informática SATLAB: sistema para la medición de la satisfacción laboral, con el objetivo de procesar los resultados obtenidos del proceso de medición de la satisfacción laboral. Con los resultados derivados de la medición y análisis durante el año 2014, se derivaron las estrategias de mejora a seguir para su perfeccionamiento, evaluando sus aportes en el año 2015.

ABSTRACT

Today, effective management of human capital is crucial to the attainment of a high organizational performance. Job satisfaction comes because of the process of human capital and its development has become a key element for any organization. The Cuban government has identified the strategic importance of agriculture to the country's development, and has resulted in an increase in planned investments. The demands have increased, and the time demands greater recruitment and retention of workers. In the business unit based Computer and Communications Ministry of Agriculture in Holguin is necessary to improve job satisfaction in the organization, allowing to know the current state it is, and project solutions to the deficiencies identified, in order to achieve its improvement, which is the target of the investigation. Practical referential theoretical framework was developed, and it was applied the procedure of Alvarez Santos (2014), with the use of various theoretical and empirical methods that contributed to the achievement of the objective. It was design SATLAB software: system for measuring job satisfaction, with the aim of processing the results of the measurement of job satisfaction. With the results from the measurement and analysis during 2014 were derived improvement strategies to follow for improvement by assessing their contributions in 2015.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN... 6	
1.1. La gestión del capital humano. Evolución, conceptos, enfoques y tendencias actuales	7
1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de capital humano... 11	
1.2.1. Evolución histórica de la satisfacción laboral.....	11
1.2.2. Análisis conceptual de la satisfacción laboral y evolución de las variables que inciden en su mejora	15
1.2.3. La satisfacción laboral y su relación con la motivación.....	17
1.2.4. La satisfacción laboral y sus consecuencias	20
1.3. Enfoques para la mejora de la satisfacción laboral	22
1.3.1. Enfoques de medición de la satisfacción laboral	22
1.3.2. Análisis de los enfoques metodológicos para la mejora de la satisfacción laboral	25
1.4. Situación actual de la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín	29
CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	31
2.1. Diseño de la herramienta informática SATLAB.....	31
2.2. Resultados de la implementación del procedimiento en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín en el año 2014	41
2.3. Resultados de la evaluación para la satisfacción laboral en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín en el año 2015 y su comparación con el período anterior	63
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	69
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están llamadas cada vez más a adaptarse a cambios que les permitan mantener una buena posición en el mercado, para esto deben ser cada vez más eficaces y eficientes, administrando su capital humano de la mejor forma posible y considerando estos como el activo más importante dentro de la organización. Según Cuesta Santos (2010) la ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI no radicará en sus recursos materiales, energético, financieros ni tan siquiera en la tecnología, sino que radicará en el nivel de formación y de gestión de capital humano. En la actualidad el capital humano es el que aporta la ventaja competitiva a las organizaciones, aunque los recursos materiales y la tecnología son factores necesarios e importantes, pero no son suficientes para sobrevivir en el entorno competitivo actual, pues no diferencian a las instituciones. Sin embargo, el talento que posea una organización, la capacidad para innovar y de adelantarse al mercado le permitirá perdurar en el tiempo. La misma constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso, el cual se debe optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico (Velázquez Zaldívar, 2002). Además debe existir una armonía adecuada en la interrelación de los subsistemas que integran la misma, de manera tal que permita lograr los objetivos de la organización.

Las transformaciones actuales requieren más que nunca mayor protagonismo de la gestión de capital humano (GCH), lograr propiciar la libertad humana, lo que exige confiar en la capacidad del personal y lograr que éste asuma compromisos, sentimientos y actitudes.

La GCH tiene como una de sus tareas proporcionar las competencias y capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. A esto se añade el reconocimiento común a aspectos medulares como: el comportamiento individual, grupal y organizacional y su

repercusión de manera significativa en los objetivos de la organización, al tener presente que la satisfacción laboral es una variable para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad.

Cuba al tanto de las tendencias actuales en cuestiones del campo organización, y en favor de propiciar una filosofía basada en la satisfacción que deben experimentar los trabajadores en las organizaciones para sentirlas propias, por esto se hace necesario profundizar en los aspectos que incidan directamente en tan meritorio esfuerzo. En este sentido las organizaciones deben conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para mejorar su satisfacción. En esto influye la motivación en el trabajo y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana. La motivación del capital humano es un elemento importante para lograr que se realicen los máximos esfuerzos en el cumplimiento de las metas en las organizaciones, si no se toman en consideración las condiciones laborales donde se desempeña el hombre, la estimulación material y moral como sistema capaz de encontrar el verdadero potencial que tiene todo ser humano y que actúe en formaciones internas que conforman un sistema de valores que lo proyectan en el grupo o colectivo laboral que integra, no se puede hablar de satisfacción laboral.

En investigaciones realizadas en torno a la SL, en el ámbito internacional se destacan los estudios realizados por Hoppock (1935), Herzberg (1959), Vroom (1967), Locke (1969 y 1976), Hackman y Oldham (1980), Koontz (1990), Peiró Silla (1991), Stoner (1995), Robbins (2000 y 2006) y Cantera López (2008), los anteriores autores se han dedicado a explicar el fenómeno complejo de la satisfacción laboral, con el objetivo de contribuir al mejor desempeño de las organizaciones. En el caso de Cuba, a partir de la década del 80 comienzan a surgir un mayor número de investigaciones referentes al tema (Fuentes Calero y Rodríguez Rojas, 1981; González Rodríguez, 1984; Orlov, 1986; Moreno Rodríguez y Cuesta Santos, 1986; García Schwerert, 1981; Cuesta Santos, 1990; Tristán Pérez, 1990; López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1995, 1996 y 1997, 2001, 2005 y 2008; Noda Hernández, 1997 y 2004; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009; Álvarez Santos, 2014).

El Ministerio de la Agricultura Cubano tiene entre sus objetivos generales, desarrollar un sistema integral de capacitación, en correspondencia con los cambios estructurales que se están llevando a cabo en el país, Este tema es de vital importancia en los momentos actuales, en el que se está llevando a cabo el proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, los cuales fueron aprobados en el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC). El desarrollo de este tema de investigación impacta en la consecución de los siguientes lineamientos 19, 20, 141, 154 167, 169, 170, 171, y 176, los cuales están referidos a los ingresos de los trabajadores, su estimulación, la necesidad de la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, lograr la satisfacción de las necesidades personales, la alimentación, así como, el mantenimiento de los comedores de trabajadores. Específicamente, en el acápite VII, referido a la política agroindustrial, se dedica especial atención a la reposición de la fuerza laboral del sector, proponiéndose medidas para estimular la incorporación, permanencia y estabilidad de nuevos trabajadores y su asentamiento familiar definitivo, así como la entrega de tierra en usufructo a jóvenes, como una vía más de empleo.

A tales efectos se destinan cuantiosos recursos a la formación de profesionales de nivel medio que una vez graduados se incorporan a realizar el adiestramiento laboral en las organizaciones pertenecientes a dicho ministerio, ocupando puestos afines a su perfil. Concluida esta etapa, pueden o no continuar en las organizaciones en dependencia de las necesidades de fuerza de trabajo que existan. Mientras que su formación como profesionales responde a la demanda realizada, por lo que si una vez adiestrados las abandonan, los recursos invertidos, unidos a los conocimientos y experiencias adquiridos durante la etapa de adiestramiento se estarán perdiendo.

Esto hace que las organizaciones pertenecientes a este sector busquen mecanismos que motiven y retengan a su fuerza de trabajo para garantizar un capital humano eficaz y eficiente, que contribuya al logro de la seguridad alimentaria.

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial y estatal; pues en la inserción en un mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y

perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional.

En la Unidad empresarial de base (UEB) de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura en Holguín (EICMA) a partir de intercambios del consejo de dirección se analizaron los principales planteamientos realizados por los trabajadores en las asambleas sindicales y otros espacios de intercambio. Además, se observa la necesidad en la organización de trabajar en el perfeccionamiento de la gestión de su capital humano y de su satisfacción laboral. Existen diversos elementos que justifican la problemática existente en la organización, entre los que se destacan fundamentalmente por la elevada competencia en el mercado de trabajo, elevados niveles de fluctuación y rotación de la fuerza de trabajo, salarios y sistemas de estimulación incoherentes para la adquisición de las necesidades básicas en los momentos actuales, déficit y alto deterioro de los medios de trabajo, poco sentido de pertenencia, deficientes métodos y estilos de dirección.

Todos estos elementos antes mencionados, inciden en el desempeño de la organización y de esta forma, se plantea la situación la problemática existente evidenciando el interés de investigar sobre el tema, por lo que se declara como **problema profesional**: ¿cómo mejorar la satisfacción laboral en la EICMA Holguín?

El **objeto de investigación** lo constituye la gestión de capital humano.

La investigación persigue como **objetivo general** mejorar la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar un marco teórico práctico referencial de la investigación que sirva de sustento a la misma. En este se analiza la GCH, su evolución y análisis conceptual, así como la SL, resultado del sistema de GCH.
2. Diseñar una herramienta informática (SATLAB) que facilite los procesos de medición y análisis de la SL en la organización.
3. Implementar la herramienta informática durante la aplicación del procedimiento de Alvarez Santos (2014) para contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en la organización objeto de estudio.

El **campo de acción** es la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: La implementación de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín contribuirá a evaluar el comportamiento de las variables, identificar los factores que inhiben el logro de los resultados y la toma de decisiones que favorezcan la situación en la organización.

En el transcurso de la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico referencial, donde se utilizaron:

- Análisis y síntesis: a partir de la revisión de la bibliografía referenciada, tanto nacional como internacional y de la documentación existente, así como de las opiniones y experiencias de personas consultadas.
- Histórico – lógico: para analizar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto dentro como fuera del país.
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral, y en la comprensión y aplicación del procedimiento.
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

2. Métodos empíricos: El empleo durante la aplicación del procedimiento de encuestas y entrevistas, observación directa, método de expertos, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como herramientas del paquete de Microsoft Office.

Para la presentación de la investigación se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I con el marco teórico práctico referencial de la investigación, un capítulo II que contiene el diseño de la herramienta informática SATLAB y la aplicación del procedimiento de Alvarez Santos (2014) para mejora de la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín, así como los impactos económicos, sociales y medioambientales derivados de la investigación en la organización, además de las conclusiones y recomendaciones; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La mejora de la satisfacción laboral en las organizaciones cubanas constituye una necesidad en el contexto actual; y permitirá dar respuesta a las necesidades que se generan en aras del perfeccionamiento organizacional.

Teniendo en cuenta las investigaciones realizadas en torno al estado del arte y de la práctica, referente al tema objeto de estudio, se estructuró el marco teórico práctico referencial de la investigación, donde se abordan elementos que sustentan la misma. Los objetivos del capítulo están encaminados a realizar un análisis teórico metodológico referente a la satisfacción laboral como resultado de la gestión de capital humano, y a partir de los diferentes enfoques, demostrar la necesidad práctica en la entidad objeto de estudio. El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial se muestra en la **figura 1.1**.



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

1.1. La gestión del capital humano. Evolución, conceptos, enfoques y tendencias actuales

En la actualidad la gestión organizacional es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico y de directivos, por la importancia que tiene la misma en el desempeño organizacional, así como sus implicaciones en la esfera económica y también en otras esferas de la vida social. La gestión organizacional es un sistema cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales elementos o componentes, entre los cuales se encuentra el subsistema, y a la vez el sistema de gestión del capital humano (Zayas Agüero, 2002).

Desde inicios del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual gestión de capital humano, y a mediados de siglo comienza a tratarse el tema de la administración de personal, el cual ha evolucionado hasta la actualidad a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo.

Diversos autores¹ abordan la evolución de la GCH² la cual, se puede contextualizar en cuatro etapas fundamentales (**Anexo 1.1**). Los antecedentes de la GCH se remontan a los sistemas de gremios, organizados por los dueños de talleres, y los cuales se encargaron de regular el empleo y los precios, donde se marca la división entre la clase obrera y los patrones. Ya en siglo XIX aparecen los departamentos de bienestar, que constituye el antecesor directo de la función de gestión de capital humano actual. Estos departamentos se difundieron, en mayor medida, en las empresas de ferrocarriles, y contaban dentro de sus funciones con las de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como: vivienda, educación, atención médica, mejoramiento de las condiciones laborales, así como impedir la formación de sindicatos.

La primera etapa de evolución es el período de nacimiento (1880 - 1926), donde a partir de la expansión del comercio y el aumento del ingreso personal, se estimuló la estandarización del trabajo (estudio de métodos, tiempos y movimientos), estudio de derechos y deberes. Esto a su vez condujo, a condiciones de hacinamiento, peligro,

¹ Maynard (1963); Niebel (1992); Stoner (2005); De Miguel Guzmán (2006); Baca Urbina (2007); Morales Cartaya (2009); Chiavenato (2009) y García Fenton (2011)

² A los efectos prácticos de la investigación se considera de igual forma tanto la GCH como la GRH, que no son más que la gestión de las personas que trabajan. En el caso de Cuba se utiliza la acepción de gestión de capital humano para denominar a la GCH, y la de SGICH para referirse al sistema de gestión integrada de recursos humanos

insalubridad e insatisfacción. En este período existe un predominio del estilo de administración del personal implantado por Weber (1909)³, Taylor (1911) y Fayol (1916) como parte de la organización científica del trabajo.

Un segundo período de desarrollo (1927 -1969), que abarcó dos líneas de evolución básicas, que recogieron el impacto de la escuela de las relaciones humanas y las ciencias de la conducta. En esta etapa surgió la administración participativa, como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos; hubo un cambio progresivo de un modelo de conducta laboral hombre – máquina hacia un modelo de conducta laboral que concibió al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad, con un conjunto de potencialidades a desarrollar, que lo sitúan como centro de la actividad laboral, hecho que configuró la denominación de las funciones en dirección de personal. En este aspecto influyó la teoría humanista de Mayo (1933) y la teoría Y de McGregor (1960), por ser este último uno de los más influyentes psicólogos de la teoría conductista, a través de la cual planteó que el trabajador siente motivación por el trabajo, lo concibe como fuente de satisfacción, pueden aprender, aceptar y asumir responsabilidades y aplica la imaginación. Basándose en lo anterior propuso la administración por objetivos en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión. En esta etapa la dirección de personal desempeñó dentro de sus funciones la atención a las necesidades de los obreros, el mejoramiento, no solo de los métodos de trabajo y el diseño de puestos, sino también de las condiciones físicas en que se efectuaba el trabajo, así como el perfeccionamiento de las técnicas de selección y la necesidad de capacitación del personal. Además, se destacan los aportes realizados por Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961), Adams (1963), entre otros.

El tercer período se contextualiza como cambio (1970 - 1989), pues marca el inicio de una etapa de transformación en la función de personal. La primera crisis del petróleo, la crisis de la productividad y la globalización de los mercados determinaron el inicio de un conjunto de transformaciones que dan lugar a la dirección de capital humano, pues en este momento no basta planear, pensando que no hay competencia en el entorno, es

³ Citado por De Miguel Guzmán (2006)

un momento donde hay que diseñar acciones encaminadas a aprovechar las debilidades de la competencia y las fortalezas propias, y analizar cómo superar las debilidades propias y debilitar las fortalezas de la competencia. El impacto de las ciencias de la conducta, cada vez más importante sitúa el conocimiento del comportamiento organizacional como la concepción básica de la conducta del trabajador y se presenta como una disciplina científica que analiza el comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones para facilitar la dirección de dichos modos de actuación. A partir de los años ochenta las transformaciones sufridas en la dirección de capital humano generan el abandono de la concepción tradicional de capital humano como un costo, para conceptualizarlos como un recurso más de la organización, como fuente de ventaja competitiva y de creación de valor. Se potencia el desarrollo de las funciones básicas: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y seguridad laboral y beneficios.

El cuarto período se define como estratégico (1990 – hasta la actualidad), y en el cual emerge una nueva perspectiva en la función de personal que consiste en la gestión estratégica del capital humano. Existe una transformación profunda en la concepción misma del capital humano y de la forma de gestionarlos, la cual se manifestó en la introducción del punto de vista proactivo, estratégico en las funciones y actividades a desarrollar. Se desarrollan modelos de gestión integrados a la gestión organizacional. Además, el capital humano y, en particular su formación, se conciben como una inversión y no como un costo para la organización.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el “activo” más importante de las mismas; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el capital humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Para lograr lo anterior es necesario pensar en la parte estratégica del capital humano, siendo indispensable para esto estar cada vez más cerca de las personas en las organizaciones. Es por esta razón, que la GCH constituye una vía esencial para poder alcanzar de una forma coherente, consistente e integral sus necesidades, de

manera que el capital humano perciba que es el “activo” más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

Cuesta Santos (2010), plantea que todo este proceso de gestión del capital humano ha comprendido fundamentalmente “... tres paradigmas: el capital humano como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano”.

Los estudiosos del tema utilizan diversos enfoques para denominar a la GCH, tales como gestión de capital humano (Schultz, 1956; Becker, 1964)⁴, gestión del talento humano o gestión de personas (Chiavenato, 2009), los cuales defienden diversos puntos de vista al respecto, pero que al final existe consenso debido a que se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización. Es por esta razón que en la presente investigación se asume la utilización del término genérico GCH, y al respecto Cuesta Santos (2010) plantea: “... al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral”.

Existen varias definiciones de GCH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer, et. al (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), Bustillo (1994), Hooghiemstra (1994)⁵, Menguzzato y Renau (1995), Ros (1996), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Además, de los elementos que distinguen la GCH en la actualidad, existen rasgos y tendencias fundamentales que según Cuesta Santos (2010) están encaminadas a que el capital humano constituirá a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante; los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias que son requeridos por la actual GCH estratégica. Además se habla en términos de gestión de capital humano y del conocimiento, la cual es la

⁴ Citado por Morales Cartaya (2009)

⁵ Citado por Tejada Fernández y Navío Gámez (2005)

encargada de la gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, y la formación como intangible supremo que se expresa a través de las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GCH. Un elemento esencial en la actualidad, es la consideración de la formación del capital humano como una inversión y no como un costo, además de que la GCH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la organización y, además, de manera proactiva. La GCH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. El soporte informático de la GCH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que trabajar también en pos de lograr sistemas que contribuyan al aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo, lo cual constituye un objetivo inmediato fundamental de la GCH, además de preservar el sistema ecológico para convertir en sostenible a la GCH; pero el desafío fundamental o número uno de la GCH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión (cita). Es útil tomar a consideración estos objetivos, rasgos y tendencias actuales fundamentales que distinguen a la GCH para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de capital humano

Dentro de los enfoques y tendencias actuales que debe seguir la GCH está trabajar por el logro de sistemas que propicien el cumplimiento de los objetivos de la organización y mejoren la satisfacción de los trabajadores que interactúan en estos. El estudio de esta temática resulta de gran trascendencia no solo para la organización y para los propios individuos, sino también para la sociedad.

1.2.1. Evolución histórica de la satisfacción laboral

La síntesis realizada por Locke (1976), y citada por Peiró Silla (1991), se pueden identificar tres grandes direcciones históricas en el estudio de los factores que

conducen a la satisfacción laboral, que se enriquece con el período de consolidación a partir de la década del 90 (**Anexo 1.2**).

La primera etapa (1900 – 1930) vendría representada por la escuela física – económica, que pone énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga o salario, en las condiciones físicas de los trabajadores y en los factores ambientales como la iluminación, ventilación y el ruido. Sus principales representantes fueron Taylor (1911), con su idea de la organización científica del trabajo, y los autores del British Industrial Health Research Board,⁶ así como la mayoría de los investigadores americanos de los años veinte y treinta, que mostraron el beneficioso papel jugado por las pausas y la estructura de los horarios. El problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse; así como lo referido a las horas de trabajo y los descansos realizado por Vernon (1921) y Wyatt (1927)⁷.

Una segunda etapa (1930 - 1960) que se centró en el estudio de las relaciones humanas, y que puso el énfasis en el papel que jugaba una buena supervisión, en los grupos de trabajo cohesionados y en unas relaciones favorables e incluso amistosas entre los trabajadores y los directivos. No obstante, los resultados alcanzados derivaron que la atención se centrara, fundamentalmente, sobre el papel que desempeñan las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento. Paralelamente, las interpretaciones de estos estudios pusieron de relieve el importante papel que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral. Entre los defensores de esta línea, se encuentran los investigadores de Hawthorne, destacándose Elton Mayo, así como psicólogos e investigadores sobre el liderazgo del estado de Michigan y Ohio. Es en esta etapa donde se comienza a estudiar con mayor profundidad la satisfacción laboral, y es en 1935, cuando aparece el primer estudio intensivo respecto al tema realizado por Hoppock. Este autor resalta la multiplicidad de factores que pueden repercutir sobre la satisfacción laboral de una determinada persona y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos.

⁶ Oficina británica de estudios sobre la salud y la fatiga industrial

⁷ Citados por Peiró Silla (1991)

La tercera etapa (1960 – 1990) se encuentra representada por la escuela del desarrollo que insiste en la reformulación del trabajo mismo centrándose en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, que se hace posible mediante los desafíos personales que una complejidad mayor del trabajo puede suponer para los trabajadores con lo que esto implica de desarrollo personal. El trabajo desarrollado por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) supone el inicio de una nueva dirección en la cual se centraba la atención en las características satisfactorias del propio trabajo. Esta nueva orientación sugería que la satisfacción en el trabajo vendría proporcionada por una suficiente autonomía y responsabilidad sobre el propio trabajo y una posibilidad real de realización personal en su desempeño. Con esto creció rápidamente el interés por aumentar la satisfacción, la moral y el rendimiento de los trabajadores a través de un enriquecimiento de los puestos de trabajo, este movimiento alcanzó amplia difusión entre los especialistas en la década de 1960. Se comienza a trabajar en la definición de las variables, fundamentalmente asociadas a las características del puesto, resaltándose los aportes de Hackman y Oldham (1980) con el modelo de las características del trabajo. Se analiza la satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (ausentismo, rotación, entre otros). Existe un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índices de satisfacción de los trabajadores, tanto desde el punto de vista directo como indirecto, para con estos contribuir a su medición en distintas organizaciones.

Además, se puede contextualizar una cuarta etapa (1990 – actualidad) la escuela contemporánea, considerando el avance de los estudios realizados a partir de los años 90, observándose un crecimiento exponencial de las investigaciones y de manera sostenida. Múltiples han sido las posiciones adoptadas por diversos autores, los cuales han permitido que se desarrollen los aspectos teóricos y prácticos en torno al tema durante esta etapa. Las organizaciones que buscan lograr un desarrollo sistemático, se enfocan en el estudio de la satisfacción laboral, por el valor que tiene y por lo que esta representa para las mismas. Por esta razón, se evidencia una consolidación en torno a la misma. El interés fundamental está enmarcado en determinar sus implicaciones para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima

organizacional, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional, satisfacción del cliente y la calidad del servicio). Se desarrollan métodos para el cálculo de la satisfacción laboral a partir de la modelación matemática y el empleo de la estadística para el procesamiento y análisis de los resultados. Se observa el tratamiento de la satisfacción laboral como variable de la gestión organizacional.

Por otra parte, en el caso de Cuba, el estudio y el tratamiento de la satisfacción laboral comienza en la década del 80, pues anteriormente en la literatura científica cubana, no son muchos los autores que manejan esta terminología. A partir de este momento un grupo de autores comienzan a abordar la importancia de satisfacer las necesidades de los trabajadores. Tal es el caso de Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981), los cuales relacionan aspectos esenciales como la protección del trabajador, la elevación del nivel científico, técnico y cultural de los trabajadores, la eficiencia en la prestación de los servicios, la organización del trabajo, que si bien lo enfatizan en su relación con la productividad en el trabajo, también analizan el interés que puede esto repercutir en los trabajadores permitiendo una mejor participación en el proceso del trabajo, y además contribuir a satisfacer sus necesidades personales.

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

Por otra parte no es hasta el estudio realizado por Cuesta Santos (1990) donde se emplea un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral y se maneja esta como un indicador, relacionado estrechamente con la productividad del trabajo.

Las investigaciones realizadas le permiten a Tristán Pérez (1990) realizar un acercamiento a la definición de satisfacción laboral, la cual él plantea que no es más que “el nivel de concordancia entre las demandas de un individuo y lo que la institución le da o permite”, que si bien no incluye todo lo que esta pudiera ser, pero si brinda aportes significativos en esta rama del conocimiento.

Luego de la década del 90, se comienzan a realizar estudios más centrados en la satisfacción laboral, analizando los factores y variables que pudieran tenerse en cuenta para su medición, destacándose las investigaciones desarrolladas por López Rodríguez (1991, 1993 y 1994), Alvarez López (1993, 1996, 1997, 2001 y 2008) y Noda Hernández (1997).

A partir del año 2000, sigue desarrollándose el tema, pero más centrado en medición de la SL y en la detección de métodos para su consecución (Alvarez López, 2001 y 2008; Navarro Mesa, 2004; Noda Hernández, 2004; Suárez Zapata, 2008; Fuentes Sosa, 2008; Núñez Reyes, 2008; Llerena Zamora, 2009; Oliva Ramírez, 2009; López Domínguez, 2009; Crego León, 2009; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009; Hernández Junco, 2009; Salvador Hernández, 2009; Muñiz Méndez, 2011; Leyva Reyes, 2011; Perdomo Simeón, 2011; Alvarez Santos, 2014; Fernández Acosta, 2012; De la Cruz Pérez, 2013; Serrano Santisteban, 2013; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014; Martínez Torres, 2014; Cutiño Martín, 2014; Aguilera García, 2014), brindándose aportes significativos, y enriqueciendo los elementos teóricos y prácticos referentes al tema.

1.2.2. Análisis conceptual de la satisfacción laboral y evolución de las variables que inciden en su mejora

La satisfacción laboral como fenómeno psicosocial vinculado a actitudes y la relación de estas con el comportamiento y los resultados que espera el trabajador, hacen que sea un valioso medio a través del cual se facilita la consecución de los objetivos y metas de los trabajadores y las organizaciones. Se concuerda con los autores Vroom (1964)⁸, Peiró Silla (1991), Alvarez López (2001), Robbins (2006), en que la satisfacción laboral es un tema científico complejo y dinámico, de necesario tratamiento en las organizaciones.

La satisfacción laboral, también conocida como satisfacción en el trabajo, o satisfacción del cliente interno, ha sido conceptualizada por varios investigadores, y se ha convertido en un tema de análisis dentro de las organizaciones por varias décadas, y en función de estas necesidades se han desarrollado varios estudios e investigaciones al respecto,

⁸ Citado por Peiró Silla (1991) Citados por Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2013) Citado por Caballero Rodríguez (2002)

incluso desde varias esferas del conocimiento científico. En la literatura consultada se observan distintos puntos de vistas para la conceptualización de la satisfacción laboral, a partir de considerarla como: actitud, correspondencia, resultado, respuesta, tendencia, diferencia, expresión, sentimiento, grado, constructo, percepción y estado emocional. En el **anexo 1.3** se recogen conceptos emitidos por diversos autores, (Porter, 1962; Beer, 1964⁹; Blum y Naylor, 1976¹⁰; Griffin y Bateman, 1986¹¹; Tristán Pérez, 1990; Cuesta Santos, 1990; Peiró Silla, 1991; Newstrom y Davis, 1993¹²; Robbins y Coulter, 1996¹³; Tubán Félix, 2003; Robbins, 2006; Cantera López, 2008; Alvarez López, 2008; entre otros), los cuales aparecen según su fecha de publicación. A pesar de no existir en la literatura, un modelo explicativo único, ni una definición consensuada, a partir de los resultados obtenidos se considera que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes¹⁴ 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.

Como bien se refiere en el concepto, existen diversos factores que inciden en la satisfacción laboral, y estos varían según las perspectivas de los autores, quienes abordan diferentes concepciones para su estudio.

Las variables que inciden en la satisfacción laboral¹⁵ han estado en constante evolución de acuerdo con el incremento de las necesidades, observándose su relación con el desarrollo de la gestión del capital humano. Los primeros aspectos que se consideraron en los estudios estuvieron relacionados con aspectos del ambiente laboral, como son

⁹ Citado por Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2013)

¹⁰ Citado por Caballero Rodríguez (2002)

¹¹ Citado por Hernández Junco (2009)

¹² Citado por Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2013)

¹³ Citado por Gamero Burón (2003)

¹⁴ Según Eagly y Chaiken es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta, con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. Es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

¹⁵ Grupo de autores que abordan variables de la satisfacción laboral en sus estudios: Herzberg (1959); Perry (1961); Vroom (1964); Dawis, Lofquist y Weiss (1968); Locke (1976); Griffin y Bateman (1986); Cuesta Santos (1990); Peiró Silla (1991); Judge y Watanabe (1993); Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001); Alvarez López (2001); Robles García; *et.al* (2005); Martínez Caraballo (2006); Robbins (2006); Cantera López (2008); Ben Ruiz; Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009)

las condiciones de trabajo, el salario, las horas de trabajo y descanso. En un segundo momento se incorporan otras variables, relacionadas con la supervisión, el trabajo en grupo y las relaciones interpersonales en la organización. Posteriormente, los estudios de Turner y Lawrence (1965), y Hackman y Oldham (1971 y 1980) demostraron la existencia de características del trabajo y de su contenido muy vinculadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, las cuales son muy útiles para el logro de los objetivos en las organizaciones. Por otra parte, López Rodríguez (1994) y Alvarez López (2001) consideran 28 variables que expresan las necesidades de los trabajadores, clasificadas en cinco subsistemas vinculados a las dimensiones naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo, condiciones de trabajo, esfuerzo y resultados individuales y condiciones de bienestar.

En la actualidad no solo se habla de esas variables presentes en la actividad laboral, sino de otras que también muestran su incidencia, como lo son las del entorno y otras propias de las personas. En la literatura son poco abordadas las variables relacionadas con el entorno, aunque se destaca su importancia, pues también se relacionan con contextos específicos de estudio. Por otra parte, las relacionadas con los aspectos sociodemográficos las más trabajadas son el sexo, la edad, el nivel de escolaridad, la ocupación y la antigüedad.

Lo anteriormente planteado evidencia la importancia y el reconocimiento teórico de grupos de variables que inciden en la satisfacción laboral, las que servirán de sustento para el desarrollo metodológico que propicie su mejora.

1.2.3. La satisfacción laboral y su relación con la motivación

En el estudio de la satisfacción laboral, es inevitable tomar a consideración las teorías de motivación, por la influencia que ha tenido en el desarrollo de esta, siendo válido considerar el fenómeno motivacional con la práctica de la gestión del capital humano, especialmente con la satisfacción laboral.

A pesar de que los términos motivación, y satisfacción laboral tienen puntos de contacto, existen diferencias marcadas entre los mismos. Según Robbins (2006) la motivación “es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”. Por otra parte, López Rodríguez (1994) la define como “el estado interno que activa, energiza y moviliza al

comportamiento hacia la consecución de alguna o algunas necesidades del individuo". Es por eso que la motivación es esencialmente interna e individual, su esencia radica en las necesidades y sus manifestaciones concretas; las necesidades y motivos de cada individuo son diferentes e incluso en cada individuo, son cambiantes en el tiempo y situación, por lo tanto, es un proceso psicológico complejo, ya que hay que particularizarlo para lograr verdaderamente la satisfacción laboral. En otras palabras, motivación implica el impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción laboral implica los resultados ya experimentados. Un trabajador puede estar motivado con el trabajo pero no satisfecho, y viceversa.

Las teorías de la motivación estudian el proceso a través del cual las personas deciden la actuación. Estas tratan de explicar el qué, cómo y por qué medios las personas se motivan en la actividad laboral. Stoner (1995) agrupa las diversas teorías en tres grandes grupos: teorías de contenido, teorías de los procesos y las teorías de reforzamiento.

Las teorías de contenido son las que se enfocan en la satisfacción de las necesidades que motivan la conducta de las personas y se centran en las necesidades internas que alientan su comportamiento en las organizaciones. Se destacan la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría del factor dual o de motivación - higiene de Herzberg (1959), las teorías X y Y de McGregor (1960), la teoría de las necesidades de logro, poder y filiación de McClelland (1961), la teoría ERC (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer (1969), y la teoría de las metas de Atkinson (1964). Estas teorías tienen un alto valor pues permiten analizar con distintos enfoques el qué de la motivación y hacer comprender lo complejo, cambiante e individual de este proceso, lo cual requiere personalizarlo, o sea abordar lo particular dentro de lo general para poder verdaderamente movilizar plenamente al individuo.

Las teorías antes citadas constituyen el sostén de las teorías de proceso, pues las mismas se encargan de explicar el cómo de la motivación, y por tanto enfatizan en el proceso y consideran las necesidades dentro del mismo, al igual que las capacidades de los individuos, las percepciones de su propio papel y la comprensión acerca de las conductas que son necesarias para lograr un buen desempeño y sus expectativas en relación a los resultados de ciertas conductas. Entre estas teorías se destacan la teoría

de las expectativas de Vroom (1964), Porter y Lawler (1968), y Nadler y Lawler (1977), teoría de la fijación de metas de Locke (1968) y teoría de la equidad de Adams (1963).

El tercer grupo está integrado por la teoría de reforzamiento formulada por Skinner (1957), la cual consiste en considerar la manera en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las actuaciones futuras del individuo en un proceso de aprendizaje cíclico en las que la persona tratará de repetir las conductas que le proporcionan buenos resultados y de evitar aquellas que le proporcionan resultados adversos. Esta teoría aporta ideas acerca de la estimulación de las conductas planteando el reforzamiento positivo, la anulación, la extensión y el castigo o aplicación de consecuencias negativas para corregir las conductas impropias.

Existen otras teorías que aportan elementos significativos y no deben dejar de mencionarse por su importancia, estas pudieran clasificarse en las teorías de las características de las actividades. Las mismas tratan de explicar y resaltar algunas características del trabajo en sí, que actúan como verdaderos motivadores intrínsecos, influyen notablemente en la satisfacción laboral y por ende en los resultados o rendimiento, las mismas están muy vinculadas en los estudios y aportes de Maslow y sobre todo con los de McClelland, Herzberg y Alderfer. Entre estas puede citarse la teoría de los atributos requeridos por la actividad de Turner y Lawrence que resaltan los atributos de un buen empleo incluyendo: la variedad, autonomía, la responsabilidad, los conocimientos y habilidades, la interacción social requerida y la interacción social optativa, como factores o variables de complejidad y desafío en los trabajos. El considerar la importancia de la preferencia humana acerca de tareas complejas y desafiantes y sus atributos, el reconocer que los trabajadores responden de manera diferente a distintos empleos y la necesidad de tener en cuenta la influencia de las diferencias personales en la reacción de las personas son aspectos interesantes que aporta esta teoría.

La teoría referenciada anteriormente sentó las bases para que Hackman y Oldham (1980) elaboraran el marco que hoy domina para definir las características de la actividad y explicar su relación con la motivación. El modelo de las características del trabajo (JCM) de dichos autores explica, en esencia, que debe tenerse muy en cuenta cinco dimensiones centrales o esenciales laborales medulares: la variedad de

habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea o actividad, la autonomía y la retroalimentación sobre la actuación. Esto reporta ideas muy útiles para evaluar las percepciones individuales y grupales de los potenciales motivadores de cada trabajo en si referido al cargo u ocupación específico.

1.2.4. La satisfacción laboral y sus consecuencias

Diversos estudios (Cuesta Santos, 1990; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Atalaya Pisco, 1999; Robbins, 2000; Brewer y McMahan - Landers, 2001; Judge, Heller y Mount, 2001; Faragher, Cass y Cooper, 2003; Noda Hernández, 2004; Díaz Palomo, 2006; Márquez Pérez, 2006; Guillén Atencio, 2008; Salvador Hernández, 2009; Espasandín Delgado, 2010; Buelga Otero, 2011; Acosta Corzo y González Cofiño, 2011) han estado basados fundamentalmente en demostrar la posible relación entre la productividad del trabajo y la satisfacción laboral; la posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción laboral, el ausentismo y la rotación; la relación posible con el clima organizacional; con el trabajo del personal y la organización, así como con la salud, el estrés y la calidad de vida. Otros autores (Peiró Silla, 1991; Gamero Burón, 2003; Robbins, 2006) también demuestran en sus trabajos, que existen consecuencias de la satisfacción laboral, tanto a escala individual, grupal u organizacional, las cuales se sintetizan a continuación:

Individual

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

Grupal

- Relaciones interpersonales: la satisfacción puede deteriorarse a partir de la existencia de conflictos entre los trabajadores, o por comentarios y acciones que se deriven. Esta situación deriva una situación densa en la organización y entre los trabajadores.
- Pertenencia: personas insatisfechas pueden denotar falta de pertenencia y de compromiso, aunque no siempre se sigue este comportamiento, pues se valoran otros elementos de mayor connotación para los individuos.
- Comunicación: la insatisfacción de trabajadores, puede afectar el proceso de comunicación tanto interno como externo en la organización, aunque de igual forma que en el caso anterior, no siempre sucede de esta manera.

Organizacional

- Ausentismo: los trabajadores menos satisfechos muestran más ausencias. Esta relación está modulada también por la política de la organización, un trabajador insatisfecho no tiene por qué demostrarlo con un ausentismo abierto, puede ser a través de una retirada de tipo psicológico o retirada física progresiva (retrasos, salir antes, prolongar los descansos). Satisfacción y ausentismo estarían negativamente relacionados (Brayfield y Crockett, 1955; Vroom, 1964; Waters y Roach, 1973)¹⁶ y esa relación es más fuerte cuando se toma como indicador la frecuencia, más que la duración, y cuando se toma también la satisfacción en general y la satisfacción con el trabajo.
- Fluctuación laboral: un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la fluctuación de trabajadores y, por lo general, las personas con menor satisfacción tienden a la fluctuación con mayor facilidad. Sin embargo, el abandono de un cargo u ocupación, no depende solamente de la satisfacción. La satisfacción laboral será un buen predictor del nivel de rotación en momentos de serenidad económica.
- Rendimiento: es posible que el nivel de satisfacción sea menos predictivo en aquellos trabajadores que tengan un buen rendimiento. Es lógico pensar que a mayor satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquella persona que trabaja más, está más satisfecha. Por regla general el rendimiento causa

¹⁶ Citado por Peiró Silla (1991)

satisfacción si aparejado a este se obtienen recompensas. En otros casos, la insatisfacción puede causar el rendimiento: si una persona no está satisfecha intentará aumentar su rendimiento para satisfacer sus necesidades.

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

1.3. Enfoques para la mejora de la satisfacción laboral

En este epígrafe se recogen enfoques para la mejora de la satisfacción laboral que aparecen en la literatura, con el objetivo de determinar sus principales aportes y limitaciones. Para esto se considera la presencia de lo estratégico, sistémico, variables que inciden en la satisfacción laboral y los métodos de medición y mejora empleados por cada una de las propuestas analizadas.

1.3.1. Enfoques de medición de la satisfacción laboral

Es preciso comenzar el análisis, a partir de la revisión de distintos métodos que son utilizados para la medición de la satisfacción laboral que aparecen en la literatura consultada. El término medición es definido por la NC ISO 9000: 2008 como el conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud. Con respecto a esto y según lo expone Noda Hernández (2004), la Escuela Nórdica de Calidad del Servicio ha destacado la interrelación existente entre la percepción de la calidad del servicio por el cliente y la percepción por el empleado de la calidad del trabajo (Gummesson, 1991; Albrecht y Zemke, 1992 y Czepiel *et.al.*, 1995). Además, se observa una atención especial a las implicaciones del comportamiento del personal de contacto con el cliente, con una fuerte carga normativa sobre la gestión del capital humano, los procesos de selección y formación del personal (Goldstein, 1996), el diseño del servicio (Gummesson, 1991) y su carga de habilidades requeridas (Chase y Bowen, 1990), sistema de comunicaciones y la cultura organizativa (Lovelock, 1998). A pesar del aporte realizado con estos estudios, se observa que los modelos van dirigidos a enfatizar en la necesidad e importancia del estudio de los clientes internos y su influencia en los resultados de la satisfacción de los clientes externos, pero adolecen del fundamento metodológico y de las herramientas para realizar estos estudios; están

enmarcados fundamentalmente en el efecto, sin relacionarlos debidamente con las causas que los originan; no se emplea el necesario enfoque en sistema para el tratamiento del capital humano, ni existe una identificación de los atributos que componen la satisfacción de los clientes internos. Además, permiten la medición de la satisfacción laboral en su dimensión vertical, o sea, la satisfacción con su trabajo, no así con las características del producto o servicio que recibe del proceso precedente del cual es cliente.

Desde los primeros estudios para medir la satisfacción laboral de Hoppock en 1935, se utilizan diversos soportes, entre los cuales se pueden citar: auto descripciones verbales con escalas tipo Likert (1932), Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.

Los métodos empleados para la medición de la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos según lo refiere Cantera López (2008). Entre los métodos directos, el más utilizado son las encuestas, de forma que, a partir de los resultados de éstos, se pueden identificar y estimar los valores y necesidades de los trabajadores en su actividad cotidiana y en su organización. Estos métodos analizan la SL generalmente a través de preguntas directas cerradas, proposiciones, preguntas, afirmaciones.

Por su parte las encuestas, se pueden clasificar en dos grandes grupos: las que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta, y los que lo hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que la integran. Este último enfoque permite llegar a conocer el grado de satisfacción con cada uno de estos aspectos, de forma que se pueda actuar o intervenir sobre aquellos que específicamente sean objeto de insatisfacción. En la **tabla 1.1** se observan ejemplos de ambos grupos de encuestas.

Por otra parte, los métodos indirectos, procuran minimizar las desviaciones de las comunicaciones y obtener información más precisa de las verdaderas actitudes de los individuos, en contrapartida al formulismo de la estructura de los métodos directos. 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.

Tabla 1.1. Clasificación de las encuestas para medir satisfacción laboral

Satisfacción global	En relación con los elementos que integran la SL
<u>Overall Job Satisfaction</u> de Hoppock (1935)	Cuestionario de satisfacción de necesidades (Porter, 1961)
<u>Overall Job Satisfaction</u> de Brayfield y Rothe (1951)	Index of Organizational Reactions (IOR) de Smith (1962)
<u>Facet-free Job Satisfaction</u> de Quinn y Staines (1979)	Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss Dawis, England y Lofquist, 1967)
<u>Ítem</u> de Van de Ven y Ferry (1980)	Job Descriptive Index (JDI) de Smith <u>et.al.</u> (1969)
<u>Job in General Scale (JIG)</u> de Iroson <u>et.al.</u> (1989)	Cuestionario INDSALES (Churchill <u>et.al.</u> , 1974; Corner <u>et al.</u> , 1989)
<u>Cuestionario S20/23</u> de Meliá y Peiró (1989)	<u>Job Diagnostic Survey (JDS)</u> de Hackman y Oldham (1975)
Instrumento de SL de enfermeras de Mueller y McCloskey (1990)	<u>Facet- Specific Job Satisfaction</u> de Quinn y Staines (1977)
	Escala de satisfacción de Warret (1979)
	<u>Job Satisfaction Survey (JSS)</u> de Spector (1985)
	Cuestionario S4/84 (Meliá <u>et.al.</u> , 1986)
	Escala de Motivaciones Psicosociales (Fernández Seara, 1987)
	Escala Multidimensional de Satisfacción en el trabajo de Shouksmith <u>et.al.</u> (1990)
	Cuestionario de Font Roja (1988)
	Escala SL-SPC (Palma Carillo, 2005)
	Cuestionario de satisfacción laboral de Chiang (2008)

Sin embargo, presentan un conjunto de inconvenientes significativos, fundamentados, principalmente, en la subjetividad de las interpretaciones y la dificultad de cuantificar las respuestas de los sujetos. Entre estos se pueden citar:

- Método de los incidentes críticos: también llamado teoría biofactorial 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. Así, el índice de Ian C. Ross y Alvin Zander (1957)¹⁷ mide, por ejemplo, las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad.

De forma general, y según se ha abordado en este epígrafe, en la literatura aparecen diversos métodos directos e indirectos para valorar la satisfacción de los trabajadores. Los mismos muestran el trabajo realizado durante años, pero la esencia radica en la utilización de la combinación de ambos métodos que permita obtener resultados mejor fundamentados.

1.3.2. Análisis de los enfoques metodológicos para la mejora de la satisfacción laboral

El desarrollo de las organizaciones ha ido potenciando la creación de diferentes herramientas y técnicas para contribuir a la mejora de las mismas. En la literatura se reconocen diversos enfoques para dirigir este proceso, entre los que se destacan: el método general de solución de problemas, la calidad total (Deming, 1989; Albrecht, 1992; Crosby, 1992 y Juran, 1993), el programa permanente de mejoramiento de la productividad (1991), la metodología propuesta por la Confederación Andina de Fomento (Gómez Bravo, 1991), la consultoría integral colaborativa (Portuondo Pichardo, 1992), el programa para la mejora del rendimiento de las empresas (Abramson, 1993), la ingeniería de la competitividad vinculada al Benchmarking (Viedma, 1995), la teoría de las restricciones de Goldratt (1995) y la expuesta en la norma ISO 9004-4 (1996).

Desde diversos puntos de vistas, los enfoques citados anteriormente, definen etapas, actividades, condiciones indispensables que deben caracterizarlas, pero también tienen

¹⁷ Citado por Vroom y Deci (1979)

puntos de contacto, que según lo plantea Pérez Campaña (2005) se resumen en que las mismas, presentan un carácter cíclico, demandan de la participación activa del capital humano, recorren el camino efecto causa solución y culminan con la validación de las soluciones y la normación de los nuevos métodos y niveles alcanzados.

Por otra parte en la literatura, se referencian 15 metodologías (**Anexo 1.4**) encaminadas específicamente a la mejora de la satisfacción laboral, de las cuales se analizan sus principales aportes y limitaciones, en función de las características del proceso.

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

Gasteiz (2001) en su propuesta para la evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios, dota de un mecanismo que le permite a la organización evaluar el estado y la evolución de la satisfacción de las personas, cuantificando la valoración que los individuos hacen de la realidad que perciben, de cara a establecer un plan de acciones que incida en la valoración de las personas y sobre la realidad, la percepción por parte de los individuos o las expectativas de los mismos, según proceda. Específicamente, pretende establecer los objetivos y acciones orientadas a la mejora de la satisfacción de las personas, basados en la aplicación previa de una herramienta de medición que permita cuantificar la percepción existente acerca de los distintos factores vinculados a la misma, y a la vez posibilitar en el tiempo el seguimiento e incidencia de las acciones de mejora desarrolladas. Supone igualmente la obtención de medidas directas acerca de la satisfacción de las personas en la organización, comprendido en el sistema de autoevaluación basado en el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Esta propuesta profundiza en la medición de la satisfacción, y aunque plantea el seguimiento de la mejora, no se observa el tratamiento de la misma en su desarrollo. Se contextualizan variables explicativas de la satisfacción laboral, de acuerdo a lo que se plantea en el modelo EFQM.

Por su parte las investigaciones de López Rodríguez (1991, 1993 y 1994) y Alvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997) se enfocan en el diagnóstico de la satisfacción laboral, a partir de la definición de las variables o dimensiones esenciales (López Rodríguez, 1994; Alvarez López, 1997) y emplean la encuesta como técnica básica para la recopilación de la información, la cual se ha ido perfeccionando a partir de sus aplicaciones (Pacheco Espejel y Alvarez López, 1994; Peña Cedeño y Hernández González, 1994; Saavedra Acosta, 1994; Fernández Martínez y Batista Velázquez, 1996; Castillo Labrada, 1996; Betancourt Cabañín y Quintana Carrazana, 1996; González Rodríguez y Carbonel Díaz, 1996; Cruz Gómez, 1998; Salvador Machado, 2001; Vega González, 2001; Pérez Yen, 2002; Pérez Cutiño, 2002; Coya Cáceres, 2005; Espinosa Cuba, 2005; Rodríguez Gómez, 2005; Delgado Aguilar, 2005; García Galván, 2008; Reyes Batista, 2009; García Oliva, 2011).

Alvarez López (2005 y 2008) realiza una propuesta para la evaluación de la satisfacción laboral en el contexto cubano, donde no se concibe explícitamente un proceder documentado para su realización. Su aporte esencial está centrado en el instrumento de diagnóstico, que se contextualiza a partir de la definición de las dimensiones y variables, y que a partir de su aplicación, se procesan los resultados y se trazan acciones de mejora.

La propuesta de Alvarez Santos (2014) (**Anexo 1.5**) se selecciona para su aplicación en el desarrollo de la investigación, debido a los aportes realizados y la flexibilidad de ser adaptado a cualquier organización para su utilización.

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

Parte de una preparación inicial con el objetivo de crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio de satisfacción laboral, logrando así asegurar desde el inicio y durante todo el proceso, la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae consigo. Seguidamente,

se realiza un análisis exhaustivo del entorno y de la situación actual de la organización que permite valorar la realización o no del estudio en las condiciones actuales. Luego se realiza el diagnóstico actual de la satisfacción laboral determinando el tamaño de la muestra por estrato a aplicar la encuesta, se validan los instrumentos, para su posterior aplicación. La encuesta es anónima, y está compuesta por 30 preguntas, que considera 28 variables y declara dos variables generales para evaluar la satisfacción general y el compromiso de los trabajadores con la organización; también incluye las variables procesuales: sexo, nivel escolar, categoría ocupacional y años de experiencia en la organización. El instrumento concibe para la calificación de cada pregunta una escala de cuatro puntos, considerándose de la siguiente manera: nunca (1), en ocasiones (2), con frecuencia (3) y siempre (4); esto posibilita una tendencia a uno de los extremos, al positivo o al negativo, minimizándose las desviaciones que pudieran existir. En el caso específico de esta investigación se emplea la expresión siguiente:

$$IISL = \frac{\left(\sum_{j=1}^n V_{nak} \right) \cdot k}{\sum_{j=1}^n V_{nak}} \quad (1)$$

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

A partir del cálculo del índice se compara con los valores de la escala que aparece en la **tabla 1.2** o la utilización de un estado deseado definido por la organización.

Tabla 1.2. Escala de valoración de la satisfacción laboral

Categorías	Estado
Menor que el 50%	Insatisfactorio (I)
+ 50% y hasta 74.99%	Poco satisfactorio (PS)
+ 75% y hasta 90%	Bastante satisfactorio(BS)
Mayor que el 90%	Totalmente satisfactorio(TS)

Al considerar los resultados del indicador, se deben explorar sobre los principales problemas existentes en la organización y estudiar sus causas. Concluido el diagnóstico se elabora el programa de mejora, el cual debe ser implementado de manera gradual,

mediante el establecimiento de un cronograma, con las responsabilidades individuales y colectivas establecidas, exigiendo involucramiento de todos los trabajadores. Por último se realiza la evaluación del programa de mejora y se efectúan las correcciones pertinentes para lograr la continuidad de la mejora sirviendo de retroalimentación para alcanzar niveles superiores en la SL y por ende contribuir en la mejora del desempeño de la organización.

1.4. Situación actual de la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín

En este epígrafe se pretende enfatizar en los posibles antecedentes y determinar la necesidad de perfeccionar la satisfacción de los trabajadores.

En la UEB EICMA Holguín la satisfacción laboral es una premisa fundamental para los directivos, ya que el factor humano juega un papel clave en la obtención de un servicio con calidad, que cumpla con los requisitos y expectativas de quienes lo reciben. Anteriormente, no se habían realizado diagnósticos de SL. La organización con vistas a perfeccionar cada día más la gestión del capital humano se ha planteado como uno de sus objetivos conocer los niveles de satisfacción de sus trabajadores y trazar acciones para su mejora, haciendo énfasis en la parte de prestación de servicios, pues contribuye directamente al objetivo que persigue la organización.

Actualmente resaltan un grupo de insatisfacciones, deterioradas tras años por la situación económica y carencias materiales, por la utilización no adecuada de importantes funciones gerenciales, pero también por la puesta en práctica de acciones que impiden la prestación de servicios adecuados, lo cual afecta la satisfacción de los trabajadores que brindan el servicio.

- La elevada competencia en el mercado de trabajo, lo monopolizan Desoft y Copextel
- Incremento del índice de fluctuación en un 32% con respecto al año 2013 pues se tuvieron 7 altas, 1 de estas dentro del sector y 9 bajas, todas fuera del MINAG
- Descontento con la compensación salarial y con el sistema de estimulación sin la correspondencia de las actividades realizadas por los trabajadores
- Déficit y alto deterioro de los medios de trabajo debido a la insuficiencia de la capacidad de compra de la organización

- Insuficiencias en los sistemas de retroalimentación desde los niveles jerárquicos más elevados
- El índice de ausentismo se comportó en el año 2013 en 1.3%, lo cual está dado por las 43 jornadas perdidas por enfermedad de 4 trabajadores, que representa el 64.2% del total de ausencias. El gasto de la seguridad social por prestaciones a corto plazo ascendió a \$ 688.11 (**Tabla 1.3**).

Tabla 1.3. Aprovechamiento del fondo de tiempo

Indicadores	U/M	Total
Fondo de tiempo calendario	H/D	8760
Fondo de tiempo no laborable	H/D	2655
Fondo de tiempo máximo utilizable	H/D	6105
Fondo de tiempo máximo no utilizado	H/D	67
Enfermedad	H/D	43
Licencias sin sueldo	H/D	24
Licencia de maternidad	H/D	0
Fondo de tipo utilizado	H/D	6038
Porcentaje de ausentismo	%	1.3

Dentro del aprovechamiento de la disciplina laboral es necesario resaltar que se mantienen interrupciones que son ajenas al trabajador, incidiendo mayormente la falta de insumos y materiales que impiden el desarrollo y cumplimiento de los cronogramas de ejecución de los proyectos y su calidad.

- La carencia de recursos materiales imposibilita el desarrollo de un mejor servicio con el nivel de calidad exigido
- No existe en la organización una herramienta que permita diagnosticar el estado actual de la SL

Todos estos elementos antes mencionados, han generado un deterioro de las actividades servicios y de apoyo, lo cual incide en el insuficiente desempeño de la organización. Por otra parte, se han incrementado las indisciplinas laborales, así como de las quejas por parte de los clientes que reciben el servicio. Es por esto que se hace necesario trabajar en este sentido y realizar un estudio que permita conocer los niveles de satisfacción de los trabajadores y trazar acciones que contribuyan a la mejora de la misma y a la satisfacción de los clientes con el servicio brindado.

CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El objetivo fundamental de este capítulo es mejorar la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín, empleándose para esto la herramienta informática diseñada y el procedimiento de Alvarez Santos (2014).

En la organización no existía referencia de un estudio similar que permitiera investigar las causas y proyectar soluciones. El estudio se desarrolló durante los años 2014 – 2015, que con la utilización de un conjunto de técnicas y herramientas, que se retroalimentarían con los resultados que se derivaran de dichas aplicaciones.

Se compone de tres epígrafes en el primero se expone el diseño y descripción de la herramienta informática, en el segundo los resultados del proceso de mejora de la satisfacción laboral en la organización en el año 2014; y posteriormente se muestran los resultados de la aplicación en el año 2015 y su comparación con el período anterior.

2.1. Diseño de la herramienta informática SATLAB

Este epígrafe aborda la utilización de la ingeniería de software con la metodología del proceso unificado de desarrollo de software, empleada en la confección y desarrollo de la herramienta informática, utilizando diagramas HyperText Markup Language (Lenguaje de marcado de hipertexto; siglas HTML) para describir el sistema informático destinado al procesamiento de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral.

2.1.1. Aplicación de la metodología

Metodología empleada: El proceso unificado de desarrollo del software (RUP)¹⁸ por sus siglas en inglés, que es una propuesta de proceso para el desarrollo de software orientado a objeto que utiliza Unified Modeling Language (UML) para describir un sistema. El UML es un lenguaje que permite la modelación de sistemas con tecnología orientada a objetos a través de los casos de uso.

La tecnología orientada a objetos persigue el antiguo principio de divide y vencerás. Su objetivo es descomponer la *complejidad* en partes más manejables y comprensibles. No parece que esto sea algo novedoso con respecto a la tradicional descomposición funcional de los métodos estructurados. Sin embargo, la gran diferencia reside en

¹⁸ Jacobson, Ivar; Rumbaugh, James, Booch, Grady, “El lenguaje unificado de modelado”. Addison Wesley Publishing. 2000)

aplicar la dualidad *estructura – función* en pequeñas unidades capaces de comunicarse y reaccionar en base a la aparición de una serie de eventos. El esquema dominante de la separación de estructuras de datos y funciones (bases de datos y programas) está amenazado pero aún se resiste a desaparecer.

Se acordó la selección de esta metodología porque utiliza los casos de uso para modelar el sistema. Las etapas del desarrollo de la herramienta informática son:

- Estudio preliminar
- Análisis y modelación
- Diseño de la herramienta informática
- Implementación de la herramienta informática
- Prueba
- Implantación
- Mantenimiento

2.1.2. Modelación y descripción de los casos de uso del negocio

En la **figura 2.1** se visualizan los casos de uso del negocio y los actores que en este caso no es más que el personal que opere el sistema.

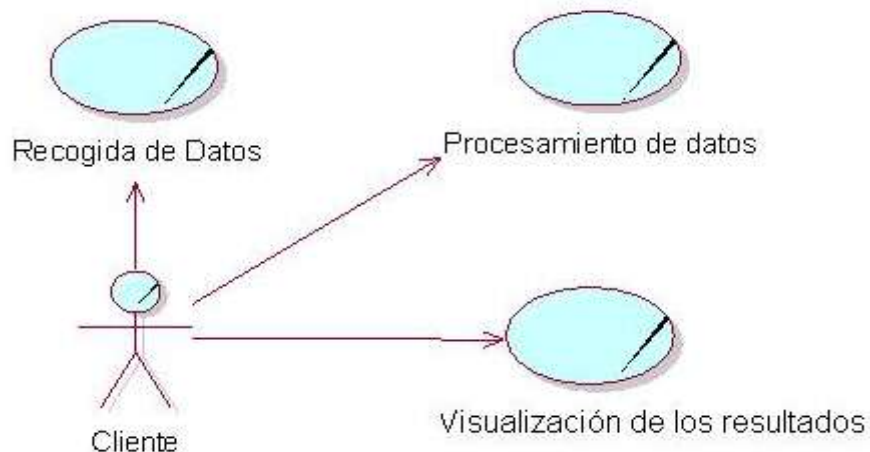


Figura 2.1. Modelos de casos de uso del negocio

Los casos de usos definidos son los siguientes:

1. Recogida de datos
2. Procesamiento de datos
3. Visualización de los resultados

A continuación se realiza la descripción textual de los casos de uso del negocio.

Caso de uso: recogida de datos

Actores: operador del sistema

Propósito: recoger los datos para su posterior procesamiento

Resumen: el caso de uso se inicia cuando el operador tiene listas las encuestas, luego obtiene los datos a través de la aplicación de la encuesta realizada a los trabajadores. Una vez que el operador haya recolectado todas las encuestas habrá finalizado el caso de uso.

Prioridad: media prioridad

Caso de uso: procesamiento de datos

Actores: operador del sistema

Propósito: procesamiento de datos

Resumen: el caso de uso se inicia cuando el operador haya aplicado las encuestas. Comienza el procesamiento de los datos siguiendo cada paso que este proceso requiere. Este caso finaliza una vez que se haya finalizado el procesamiento de los resultados de las encuestas.

Casos de uso asociados: recogida de datos

Prioridad: alta prioridad

Mejoras: esta operación será automatizada lo que representa un gran paso en la mejora de la actividad.

Caso de uso: visualización de los resultados

Actores: operador del sistema

Propósito: conocer los resultados de las encuestas

Resumen: el caso de uso se inicia cuando el operador haya procesado los datos de las encuestas. Decide visualizar los resultados obtenidos después de procesar las encuestas e ir conociendo como se manifiesta la satisfacción laboral de los trabajadores encuestados. Este caso finaliza una vez que se visualizado o impreso los resultados obtenidos.

Casos de uso asociados: procesamiento de los datos

Prioridad: media prioridad

Mejoras: los resultados se visualizaran en reportes generados por la herramienta informática lo que representa un paso en la mejora de la actividad.

2.1.3. Determinación de los requerimientos funcionales y no funcionales

Los requerimientos funcionales y no funcionales son los requisitos que debe llevar la herramienta informática que procese los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, y a través de los casos de uso se definieron los siguientes:

Requerimientos funcionales del sistema

- Actualizar parametrización del sistema
- Actualizar datos de las encuestas
- Visualizar resultados

Requerimientos no funcionales del sistema

- CPU Intel, AMD o compatibles con Pentium
- Procesador Pentium III o superior, a una velocidad mínima de 166 MHz
- Plataforma OS: Win 98, Win 2000, Win Xp, Win 7 u 8 y variantes en Servidores
- Tarjeta de red 10/100 Mb

Información del sistema

- Servidor WEB: Apache 2.2.4 o superior
- Lenguaje de programación: PHP 5.2.3
- Framework PHP: CodeIgniter 2.0.2
- Gestor de bases de datos: MySQL Database Versión 5.0.45
- Navegador WEB recomendado: Mozilla Firefox 15.1 o superior
- Resolución óptima de trabajo: 1024 x 768

2.1.4. Modelación y descripción de los casos de uso del sistema

En la **figura 2.2** se visualizan los casos de uso del sistema y la relación que tienen con los actores.

Los casos de usos definidos fueron:

- Actualizar parametrización del sistema
- Actualizar datos de las encuestas
- Visualizar resultados

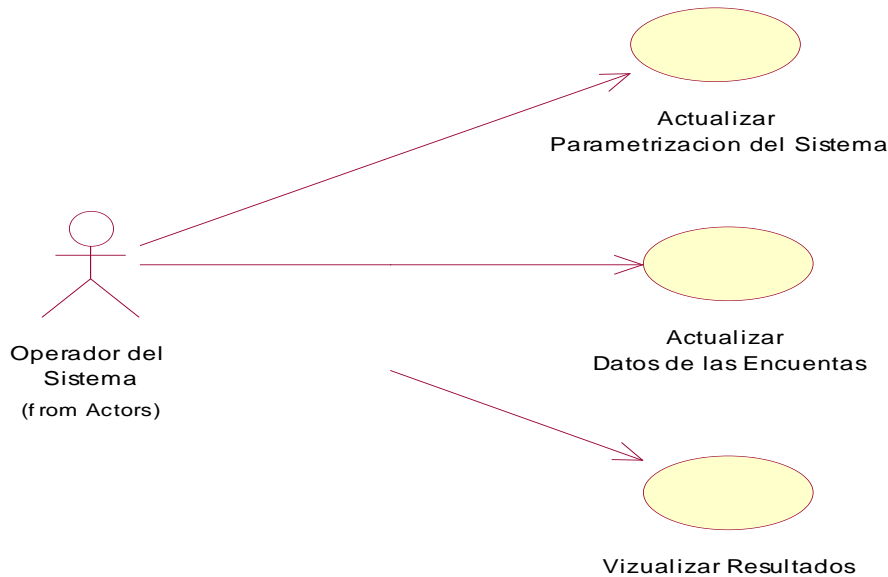


Figura 2.2. Diagrama de caso de uso del sistema

Descripción textual de los casos de uso del sistema

Caso de uso: actualizar parametrización del sistema

Actor: operador del sistema

Propósito: permite configurar y (o) actualizar la parametrización del sistema.

Resumen: el caso de uso se inicia cuando el cliente ejecuta el programa. Se activa un formulario donde se introduce y (o) modifica la parametrización del sistema. Este caso de uso finaliza una vez terminada la parametrización.

Caso de uso: actualizar datos de las encuestas

Actor: operador del sistema

Propósito: introducir al sistema los resultados de las encuestas de satisfacción laboral para que sean procesadas

Resumen: el caso de uso comienza cuando el cliente previamente parametriza el sistema. Se comienza a actualizar los datos de las encuestas de satisfacción laboral, una vez que se van introduciendo los datos se van guardando automáticamente. Este caso de uso finalizará una vez que se terminado de actualizar los datos.

Precondiciones: haber parametrizado el sistema y activado el formulario de introducción/modificación de los datos.

Pos condiciones: se debe chequear en el formulario los datos actualizados necesarios para comenzar el procesamiento.

Caso de uso: visualizar resultados

Actor: operador del sistema

Propósito: permite obtener los resultados que se obtuvieron por el procesamiento de los datos.

Resumen: el caso de uso se inicia cuando el cliente activa el formulario de visualizar informes. Se visualiza los resultados agrupados según la organización, departamento, áreas y cargo ocupación parametrizados con anterioridad. Este caso de uso finaliza cuando se visualicen todos los resultados obtenidos.

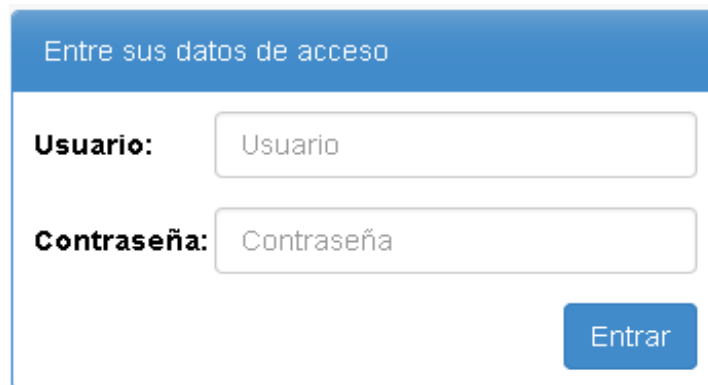
Precondiciones: se deben haber introducido los resultados de las encuestas de satisfacción laboral y activado en el formulario la opción de visualizar informes.

Pos condiciones: debe visualizar los resultados, evaluación y gráficos de las encuestas.

2.1.5. Diseño de la interfaz del usuario

A través del diagrama de navegación web se visualiza como quedan relacionadas las interfaces de usuario que contiene la herramienta informática. Las interfaces de usuario elaboradas son:

- Pantalla de login: interface donde se inserta usuario y contraseña del sistema **(Figura 2.3)**



The image shows a login interface with a blue header bar containing the text "Entre sus datos de acceso". Below the header, there are two input fields. The first is labeled "Usuario:" and contains the placeholder text "Usuario". The second is labeled "Contraseña:" and contains the placeholder text "Contraseña". To the right of these fields is a blue button with the text "Entrar".

Figura 2.3. Pantalla de autenticación

- Panel principal: interface conformada por una pantalla de bienvenida al sistema, un menú de botones en la parte izquierda superior que brinda las opciones de inicio, clasificadores, encuestas, respuestas, reportes, cambiar clave y salir del sistema. **(Figura 2.4)**



Figura 2.4. Panel principal

- Clasificadores: interface conformada por un menú de opciones que brinda las elecciones de introducir y modificar los campos: experiencia en la entidad, áreas, categorías ocupacionales, dimensiones, grupos de edades, niveles escolares y variables (**Figura 2.5**).



Figura 2.5. Clasificadores

- Entrada de datos: interface conformada por variables procesuales en la parte inferior de la encuesta (sexo, edad, nivel escolar, categoría ocupacional, años de

experiencia y áreas), la encuesta de satisfacción laboral se conforma por 28 preguntas (**Figura 2.6**).







The screenshot shows the SATLAB survey interface. At the top, there is a navigation bar with 'Inicio', 'Clasificadores', 'Encuestas', and 'Respuestas'. The main content area contains four survey questions, each with four radio button options: 'Nunca', 'En ocasiones', 'Con Frecuencia', and 'Siempre'. Below the questions is a section titled 'Datos generales' with the following fields:

- Sexo: Masculino Femenino
- Educación: Menores de 35 años De 36 a 45 De 46 a 59 Más de 60 años
- Nivel escolar: Primaria Secundaria Preuniversitario Universitario
- Categoría ocupacional: Cuadro Técnico Servicio Operario Administrativo
- Años de experiencia en la organización: Hasta 5 De 6 a 10 De 11 a 20 Más de 20
- Área: Dirección Economía Capital Humano Mercadotecnia Telemática Ofimática Comunicaciones Aplicaciones

Figura 2.6. Entrada de datos

- Actualizar experiencia en la entidad: interface conformada acciones de visualizar, editar y eliminar (**Figura 2.7**), de igual manera se pueden parametrizar las acciones en todos los elementos que conforman el clasificador.

The screenshot shows the SATLAB interface for managing experience in the entity. The title is 'Administrar Años de Experiencia en la Entidad'. There is a button 'Añadir Experiencia en la entidad' and two buttons 'Exportar' and 'Imprimir'. Below this is a table with the following data:

Experiencia en la entidad	Acciones
Hasta 5	  
De 6 a 10	  
De 11 a 20	  
Más de 20	  

Below the table is a search bar with 'Buscar:' and 'Buscar todo' dropdown, and a 'Buscar' button. There is also a 'Resetear filtro' button. At the bottom, there is a pagination bar showing 'Mostrar 25 registros', 'Página 1 de 1', and 'Mostrando 1 a 4 de 4 registros'.

Figura 2.7. Actualizar experiencia en la entidad

- Menú administrador de encuestas: interface conformada por el administrador de encuestas donde se pueden parametrizar las preguntas, la clonación de encuestas, insertar, visualización, edición y eliminación de las encuestas (**Figura 2.8**).

The screenshot displays the 'Administrar Encuestas' interface. At the top, there is a navigation bar with the SATLAB logo on the left and user information 'Hola Root' with links for 'Cambiar clave' and 'Salir' on the right. Below this is a secondary navigation menu with 'Inicio', 'Clasificadores', 'Encuestas' (highlighted), and 'Respuestas'. The main content area is titled 'Administrar Encuestas' and contains a table with the following data:

Encuesta	Fecha creación	Estado	Acciones
EICMA-2014	26/05/2015 20:51:21	Activo(a)	[Icons for search, edit, delete]

Below the table, there is a search bar with the text 'Buscar:' and a 'Buscar todo' dropdown menu. At the bottom, there are pagination controls showing 'Mostrar 25 registros', 'Pagina 1 de 1', and 'Mostrando 1 a 1 de 1 registros'.

Figura 2.8. Menú encuestas

- Menú administrador de escalas: interface conformada por el administrador de respuestas donde se pueden parametrizar las preguntas, brinda opciones de añadir, visualizar, editar y eliminación de las repuestas (**Figura 2.9**).

The screenshot displays the 'Administrar Respuestas' interface. At the top, there is a navigation bar with the SATLAB logo on the left and user information 'Hola Root' with links for 'Cambiar clave' and 'Salir' on the right. Below this is a secondary navigation menu with 'Inicio', 'Clasificadores', 'Encuestas', and 'Respuestas' (highlighted). The main content area is titled 'Administrar Respuestas' and contains a table with the following data:

Respuesta	Peso	Fecha creación	Estado	Acciones
Nunca	1	26/05/2015 21:34:34	Activo(a)	[Icons for search, edit, delete]
En ocasiones	2	26/05/2015 21:34:50	Activo(a)	[Icons for search, edit, delete]
Con Frecuencia	3	26/05/2015 21:35:04	Activo(a)	[Icons for search, edit, delete]
Siempre	4	26/05/2015 21:35:13	Activo(a)	[Icons for search, edit, delete]

Figura 2.9. Menú encuestas

- Visualización de reportes: interface conformada por los resultados por dimensiones, variables y por cada uno de los datos generales que se obtienen del procesamiento de la encuesta (**Figura 2.10, 2.11 y 2.12**).



Figura 2.10. Visualización de los resultados por variables y dimensiones

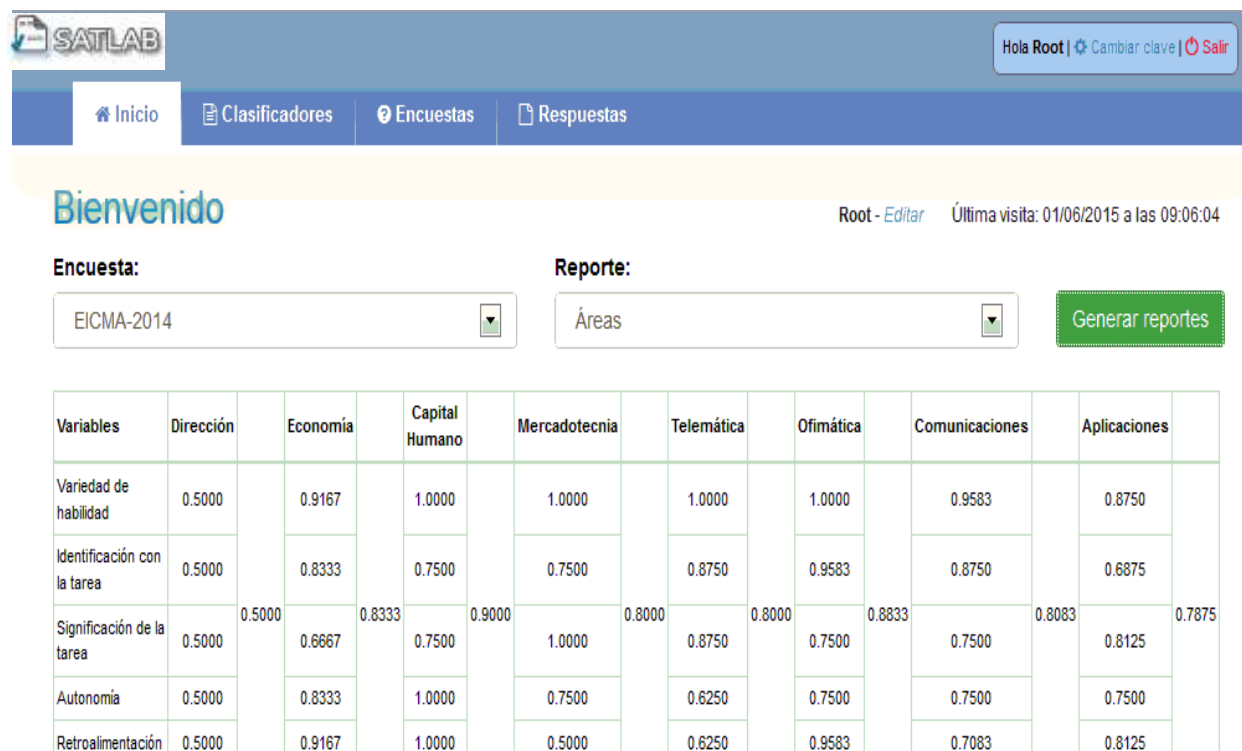


Figura 2.11. Visualización de los resultados por áreas

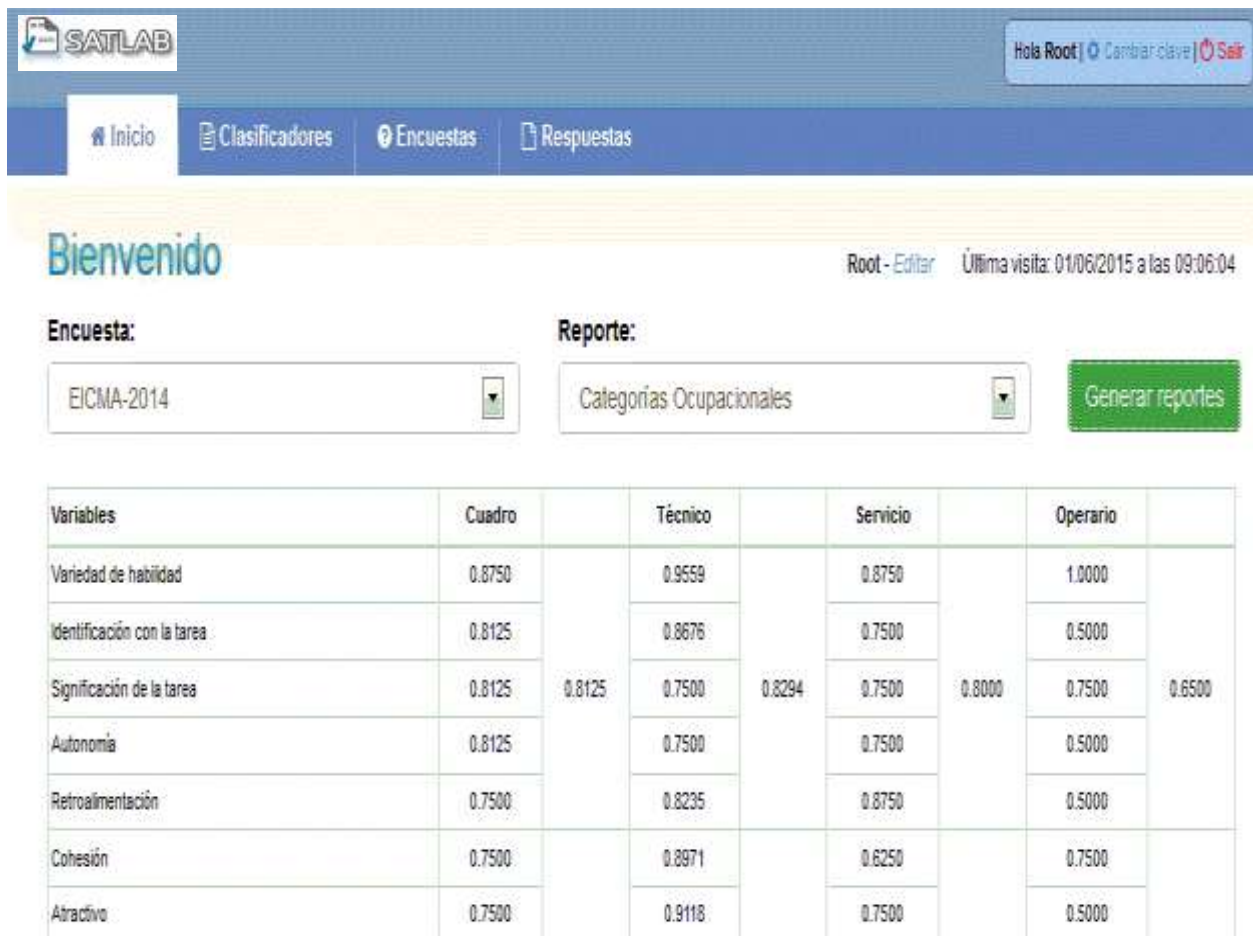


Figura 2.12. Visualización de los resultados por categorías ocupacionales

2.2. Resultados de la implementación del procedimiento en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín en el año 2014

Para la aplicación del procedimiento en la organización se aseguró como condición de partida el compromiso de la dirección con el proceso de mejora de la satisfacción laboral y la utilización el procedimiento de Alvarez Santos (2014) donde los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Etapa I. Preparación del proceso de mejora

Para el avance de la aplicación del procedimiento, en esta primera etapa, se crearon las condiciones organizativas para el inicio del proceso de mejora de la satisfacción laboral en la organización. Realizándose encuentros con los diferentes niveles implicados con la actividad, para lograr su colaboración y compromiso, dar a conocer el objetivo y expectativas del estudio, y formar el equipo de trabajo.

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

Se les indicó a los trabajadores sobre la realización del estudio del proceso de mejora de la satisfacción laboral garantizando así el compromiso con la tarea, pues esto constituye un factor fundamental y determinante que fortalece los resultados del estudio. Para esto, se aprovechó el marco de las asambleas sindicales, consejos, reuniones con los trabajadores en concordancia con la máxima dirección para orientarles y explicarles el objetivo del estudio, el procedimiento a seguir, así como las técnicas a emplear. Se seleccionó al especialista de capital humano como coordinador de la tarea en la organización.

Paso 1.2. Constituir el equipo de trabajo

Estando definido el coordinador del estudio, se constituyó el equipo de trabajo, compuesto por 5 miembros en los que se encuentran representadas las diferentes áreas de la organización. Para la selección de los miembros, se valoró sus aptitudes, así como el grado de conocimiento y comunicación dentro de la organización.

El equipo de trabajo fue aprobado por el consejo de dirección de la organización, y el mismo se encargó de realizar el estudio, la realización del procesamiento de los resultados, la elaboración del informe y la propuesta de mejora, acorde a los resultados obtenidos.

A partir del trabajo en grupo, se confeccionó y aprobó el cronograma, que resume las acciones a seguir en la realización del proceso de mejora.

Paso 1.3. Capacitar al equipo de trabajo

Se desarrollaron acciones de capacitación planificadas para los miembros del equipo de trabajo y para los implicados con la tarea. Como resultado de este paso se logró que los implicados en el estudio adquirieran el grado de información y conocimiento necesario respecto al tema, garantizando así el compromiso y la colaboración de los mismos, de acuerdo con la comprensión de su papel y un intercambio favorable de expectativas **(Anexo 2.1)**.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

En esta etapa se realiza un análisis del ambiente organizacional, el cual permitió valorar los elementos que influyen positiva y negativamente en la organización, atendiendo a

elementos tanto del punto de vista interno como externo. Además se analizaron las causas y se le dieron cumplimientos a los diversos pasos que la conforman.

Paso 2.1. Caracterizar el entorno externo a la organización

Este paso tiene como fin determinar las amenazas que puedan tener una influencia negativa en la satisfacción del capital humano de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo les ofrece a los trabajadores para que estos se sientan satisfechos.

Para la caracterización del macro entorno es importante tomar a consideración la situación económica del territorio y el país, así como los aspectos objetivos y subjetivos que puedan afectar la aplicación del procedimiento, además se precisa de otros elementos que se encuentran asociados a este, entre los cuales se pueden citar la sociedad, representada por posibles tendencias y expectativas laborales; las fuerzas político-legales dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales que pueden convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la organización.

Cuba está inmersa en un proceso de mejora de su sistema económico, político y social, donde se analiza la importancia de satisfacer las necesidades de los trabajadores, lo cual puede influir como motivante en las personas. A pesar de que la dirección del país y en las provincias, se trabaja en este sentido, es válido referir que existen aspectos que en los momentos actuales inciden en los niveles de satisfacción de los trabajadores, como de la población en general. A partir de la realización de entrevistas, tormenta de ideas, así como la revisión de documentos, se pueden considerar los elementos del entorno externo a la organización siguientes:

La economía cubana se encuentra en estado de reordenamiento lo que involucra restricciones materiales objetivas. Las organizaciones afrontan dificultades con la adquisición de tecnologías, piezas de repuestos, transporte. La racionalización de recursos implica la búsqueda de vías alternativas que en ocasiones elevan el costo de los productos, servicios, equipamiento y tecnología, lo que conlleva en ocasiones a la prolongación de la solución de algunas deficiencias.

Es de gran incidencia en el sector de la agricultura como limitante en las compras de accesorios, dispositivos y tecnologías de avanzada, pues solo pueden ser adquiridos

mediante terceros países, lo cual resulta muy costoso para el país. Por otra parte, si se analiza desde un punto de vista individual, se observa un encarecimiento de los precios de productos que satisfacen necesidades básicas (aseo y alimentación).

Además, se observa una apertura del país a diversos aspectos, que anteriormente se veían limitado a la población. Producto de estas medidas se ha generado la posibilidad de contratos de trabajo en otros países, lo cual indiscutiblemente reporta mayores beneficios individuales a las personas.

Desde el punto de vista de las regulaciones legales se evidencia un aumento del control, en aras de perfeccionar los sistemas organizacionales. En este entorno se evidencian aspectos, tanto ventajosos como desventajosos, donde el desarrollo se enmarcará en el empleo de estas oportunidades para seguir desarrollando el país y perfeccionando las organizaciones.

La organización tiene presente la influencia del gobierno, la delegada provincial del MINAG en la provincia Holguín es miembro del Consejo de la Administración Provincial, además de existir un Vicepresidente del gobierno para el sistema de la agricultura. El gobierno es uno de los principales grupos de interés con los que cuenta en el organismo. La organización está estrechamente relacionada con el papel de las legislaciones y regulaciones vigentes para todas las organizaciones, además de las legislaciones como parte de su misión del control estatal, responde a las múltiples regulaciones que debe cumplir de diferentes organismos rectores como el Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Banco Central de Cuba y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Paso 2.2. Caracterizar la situación actual de la organización

Se caracteriza el ambiente interno en la organización, atendiendo fundamentalmente a datos como: su objeto social; estructura y composición de la plantilla; principales clientes y proveedores, estado de la tecnología y estrategia organizacional, y otros elementos útiles que permiten una valoración más amplia de la organización, con el objetivo de determinar sus fortalezas y debilidades.

La Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura (EICMA) se encuentra ubicada en Calle Libertad # 66 entre Capdevila y Avenida Cajigal en el municipio y Ciudad de Holguín. En el edificio que ocupa la Delegación Provincial del

Agricultura. En diciembre del 2008 el MEP aprueba la creación de la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura (EICMA) con un nuevo objeto Empresarial a través de la resolución 630/2008.

La organización es encargada de ofrecer servicios informáticos, automáticos y de comunicaciones específicamente en el territorio holguinero, ofreciendo servicios especializados, encaminados a satisfacer las necesidades de sus clientes, y el cumplimiento de su objeto social:

- Brindar servicios de montaje, mantenimiento y reparación de equipos de cómputo, ofimática y periféricos, en moneda nacional y pesos convertibles
- Brindar servicios de montaje, mantenimiento y reparación de sistemas de radiocomunicaciones, redes de informáticas, sistemas de tierras y protecciones eléctricas
- Brindar servicios de diseño, configuración, proyectos y certificación de redes informáticas, sistemas telefónicos corporativos, de radiocomunicaciones, automatización de procesos, sistemas de tierras, protecciones eléctricas y alarmas, en pesos cubanos
- Producir y comercializar de forma mayorista, aplicaciones informáticas y software a la medida, en pesos cubanos
- Brindar servicios de Internet a todas las organizaciones que conforman el sistema del Ministerio de la Agricultura, tales como correo electrónico, navegación nacional e internacional, a través de los suministradores públicos autorizados, en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicios de procesamiento de datos, seguridad informática, capacitación y adiestramiento, en pesos cubanos
- Brindar servicios de asesoramiento y consultoría en las temáticas comprendidas en la misión de la organización, en pesos cubanos.

La organización cuenta con un mapa de procesos en el cual se clasifican todos los procesos que se desarrollan en la unidad (**Anexo 2.2**), donde el proceso de gestión y desarrollo del capital humano se considera como de apoyo en la entidad.

Se definen los principales clientes de la organización, así como los proveedores en la **tabla 2.1**, donde se puede comprobar que los clientes potenciales se encuentran

centrados en las empresas de la agricultura. Esta organización no cuenta con proveedores suficientemente estables, que garanticen el suministro de los materiales que se requieren para llevar a cabo los procesos de servicios, no obstante sus técnicos con iniciativa y creatividad dan solución a las limitaciones y prestan un servicio satisfactorio, avalado por los clientes.

Tabla 2.1. Clientes y proveedores

Clientes	Proveedores
Delegación del MINAG	Corporación Cimex
Empresa de flora y fauna	Corporación Copextel
Labiofam	Trimagen
Empresa Aseguramiento y servicio	Divep
Empresa provincial Acopio	Almacenes Universales S.A.
Apicultura	Proveedora general del transporte
Empresa Avícola Holguín	Fincimex

Sus principales competidores son Desoft, Copextel, y muchos trabajadores por cuenta propia que se dedican a realizar estos mismos servicios.

En cuanto al macro entorno se puede referir que su situación geográfica favorece la misma, ya que se encuentra ubicada dentro del edificio del Ministerio de la Agricultura y sus principales clientes son las empresas de dicho Ministerio. Por otro lado en parte su tecnología es avanzada pues cuenta con herramientas informáticas y diseños actualizados que les permite un mejor desenvolvimiento en su objeto social.

La UEB EICMA Holguín está formada por 6 áreas de responsabilidad que se encuentran subordinadas directamente a la dirección, mostrando de esta manera una estructura lineal funcional, la cual propicia que los canales de comunicación sean apropiados y que la información entre grupos sea efectiva.

La organización cuenta con una plantilla (**Anexo 2.3**) de cargos aprobada de 28 plazas, estando cubierta en estos momentos por 24 trabajadores para un 85% de cumplimiento, las cubiertas son: 5 cuadros, 17 técnicos y 2 operarios para el 20.8, 70.8 y 8.3% respectivamente, estando vacantes 4 por falta de personal calificado y preparado para el desarrollo de las tareas. La plantilla por categoría ocupacional no está cubierta en su

totalidad, las 4 plazas vacantes están dadas por los cargos siguientes: 2 técnico en ciencias informáticas, 1 torrero, y 1 chófer.

En cuanto al nivel de escolaridad, el 56.3% de la plantilla lo constituyen los técnicos medios, mientras que el 3.13% es de pre-universitarios y el 40.6% son universitarios, por lo que se puede observar que la organización presenta un nivel alto de escolaridad, esto demuestra que en la organización existe un personal capacitado, y la gran mayoría desarrolla el perfil estudiado.

El 62.5% de la fuerza laboral se encuentra en el rango hasta 30 años, el 25% entre las edades de 31 – 40 años de edad, el 9.4% entre 41 – 50, menor y mayor de 60 solo un 3.1% por lo que se puede apreciar que la fuerza de trabajo en la organización en su mayoría es joven.

El sexo masculino es el predominante representando el 65.6% de la plantilla mientras que el femenino el 34.4%.

Al cierre de diciembre 2013, se muestra un deterioro en los principales indicadores económicos, provocado por el incumplimiento del plan de ventas.

Los indicadores económicos se observan en la **tabla 2.3**; en el análisis realizado se puede apreciar que:

- Las ventas totales se cumplen al 97%, de ellas las ventas de mercancías al 125% y las ventas de producciones y servicios al 91%, motivado por la carencia de piezas para las reparaciones de equipos de cómputo, así como de materiales de redes para los nuevos proyectos solicitados.
- Las ventas en pesos convertibles se cumplen al 38%, se deben de buscar alternativas para el cumplimiento de este indicador.
- La utilidad del período como se observa se cumple al 153%, con respecto al plan muestra un crecimiento en 40.1 miles de pesos.
- La productividad y el salario medio se cumple al 113%, la correlación entre ambos indicadores cierra el mes en 1.00 de un plan de 1.02
- El gasto de salario del valor agregado bruto se cumple al 100%
- Las ventas totales por área de negocio solo se cumplen en el área de Telemática, el área de Ofimática cumple al 99% motivado por la carencia de piezas para las reparaciones, el área de Aplicaciones aunque está al 90% del plan, presenta

problemas con la venta de los sistemas, el área de Comunicaciones se ve afectada por el déficit de materiales de redes en el territorio y la falta de transporte para llegar a los municipios para prestar los servicios de mantenimientos a las comunicaciones.

Tabla 2.3. Tabla de indicadores económicos de la UEB

Indicadores	Real Año 2012	Plan Año 2013	Real Año 2013	%	Relación año anterior
Producción mercantil-valor	667788.00	604793.45	570492.50	94.3	85.4
Ventas totales	772682.00	690993.45	682616.63	98.8	88.3
De estas: servicios	572340.00	573543.45	496484.22	86.5	86.7
Mercancías	200342.00	117450.00	186132.41	158.5	92.9
Ventas en CUC	69989.40	71547.90	55649.06	77.7	79.5
Costo de Venta	390745.00	422900.00	356308.97	84.2	91.2
Utilidad del período	314552.00	200679.45	276065.12	137.5	87.7
Gasto total	286347.00	356640.00	246889.74	69.2	78.5
De estos en CUC	71091.00	86529.00	54070.03	62.5	76.0
Materas primas y materiales	21231.00	22000.00	15497.36	70.4	72.9
Combustible	3624.00	6300.00	2589.45	41.1	71.4
Energía	8483.00	7140.00	7775.52	108.9	91.6
Fondo de salario	183776.00	176600.00	169101.03	95.7	92.0
Depreciación y amortización	8232.00	8000.00	10566.00	132.1	128.4
Otros gastos monetarios	64418.00	136600.00	41360.38	30.3	64.2
Valor agregado bruto	623770.00	564553.45	540024.04	95.7	86.6
Promedio de trabajadores	27	28	24	85.7	88.9
Productividad VAB	23103.00	20163.00	22501.00	112	97.4
Salario medio mensual	567.25	525.80	587.15	112	103.5
Costo por peso en ventas	0.51	0.61	0.52	85.2	102
Gasto de salario/ VAB	0.29	0.31	0.31	100	107

- La organización cuenta con una solvencia de 3.4, la liquidez en 2.9. Estos índices se encuentran en los valores óptimos, no obstante pueden hacer frente a la totalidad de los compromisos de pago y las obligaciones a corto plazo
- El índice de endeudamiento representa el 30% del total de los activos, este índice no debe ser superior al 60%, lo que indica que la UEB tiene independencia financiera
- El margen de utilidad al cierre del período aporta 0.44 centavos de utilidad por cada peso de venta, esta razón representa el éxito o fracaso con que se están manejando los recursos de la organización
- El ciclo de cobro cierra en 20 días
- El capital de trabajo refleja un saldo de 67141.90 pesos y su rotación es de 4.10 veces, lo que expresa que las ventas cubren en esa proporción el capital de trabajo.

La organización ha mantenido problemas en materia de seguridad y salud en el trabajo, ya que la compra de equipos de protección personal son insuficientes, no obstante están adecuadamente identificados, distribuidos y controlados aunque se cuenta aún con insuficientes medios que garanticen la total protección de los trabajadores. Los principales equipos que se han adquirido son: overoles, botas y los cascos para aquellos trabajadores que circulan en ciclomotores.

Existe un buen control y aplicación de la seguridad y salud en el trabajo, ya que se instruyen a los trabajadores según lo determinado en la legislación vigente, los riesgos laborales están identificados, evaluados y controlados, aunque hay algunos casi imposibles de erradicar como es el hacinamiento de las oficinas, así como la ergonomía que deben tener los muebles, la falta de iluminación en la oficinas y lugares de trabajo, no obstante se ha logrado mejorar esta última y de esta forma se cuenta con un plan de medidas para la eliminación de los riesgos laborales. Todo trabajador de nuevo ingreso debe realizarse el chequeo pre-empleo.

Pese a los problemas que se plantean con la adquisición de los equipos de protección personal no se ha producido ningún accidente, ni incidente en la organización.

El grupo de acciones tomadas que permiten dar valor al trabajador como ser humano, creando condiciones de vida y de trabajo, mediante capacitación y desarrollo, la estimulación moral y material, la seguridad y salud en el trabajo, etc., todavía es insuficiente.

En la organización se mantienen las condiciones creadas para que exista un buen ambiente de trabajo y se realizan esfuerzos para mejorar las condiciones en que se desempeñan los trabajadores. Se les asigna el aseo personal, así como el estipendio alimenticio. Sin embargo, todavía se presentan deficiencias con el hacinamiento de las oficinas y la asignación de medios, utensilios e instrumentos al puesto de trabajo que garanticen la prestación de los servicios. Además, la estimulación moral se ha visto afectada por la falta de liquidez de la empresa nacional, lo que ha imposibilitado efectuar las actividades que se tenían planificadas con los trabajadores, aunque, de una forma u otra, se buscan las variantes para realizarlas por propios medios.

Se continúan efectuando acciones de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización. En este período se llevaron a cabo acciones de perfeccionamiento, habilitación, entrenamiento en el puesto de trabajo y otras.

La principal actividad que se realizó en esta etapa en el tema de capacitación fue el curso para el sistema contable financiero Versat Sarasola que se contrató con Desoft. En este participaron los compañeros del área de aplicaciones además de los especialistas en gestión comercial y de capital humano. El objetivo de esta acción de capacitación es el de preparar aún más a los trabajadores que brindan el servicio de implementación, o que tienen relación con este proceso, para lograr un nivel de excelencia en esta materia, y en los demás que adquirieran las competencias necesarias para darle un uso eficiente a esta herramienta en el desempeño de sus funciones. Se realizan las gestiones para, en un segundo momento, insertar a los demás compañeros del área económico-laboral que también les resulta de mucho interés adquirir esos conocimientos y habilidades.

Además, se continúan realizando con éxito los seminarios planificados por la organización que han resultado un apoyo vital a la actividad de capacitación y al incremento y perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores.

Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Al realizar un análisis del ambiente organizacional se observa la situación actual en la cual se desenvuelve la organización y sus trabajadores; aspectos válidos a considerar en la realización del diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral, el cual se realizó teniendo en cuenta el procedimiento específico propuesto.

Paso 3.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

Este paso se realiza con el fin de medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín.

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

La planificación y organización de la medición dio como resultado el desarrollo de los restantes pasos del procedimiento. Para la medición de la satisfacción laboral, se escogieron las áreas a estudiar, la cantidad de trabajadores por área y la cantidad a encuestar, así como los métodos a utilizar y el estado deseado (**Tabla 2.4**).

1. Determinación de las áreas para la realización del estudio

Se determinaron las áreas para la realización del estudio las cuales se muestran en la **tabla 2.4**, lo cual constituye un aspecto esencial para el inicio del mismo.

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

Como método directo para determinar el índice integral de satisfacción laboral (IISL) en la organización, así como para cada una de las áreas seleccionadas; y analizar el comportamiento de forma global y por cada una de sus dimensiones y variables; se empleó la encuesta como técnica principal de captación de datos (**Anexo 2.4**).

Tabla 2.4. Tabla resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición

Áreas de realización	Cantidad de trabajadores	Tamaño de la muestra	Métodos a utilizar	Estado deseado	Momento de realización
Dirección	1	1	Encuesta	75 %	10/10/2014
Economía	3	3			
Capital humano	1	1			
Mercadotecnia	1	1			
Telemática	2	2			
Ofimática	6	6			
Comunicaciones	6	6			
Aplicaciones	4	4			
Total	24	24			

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

Para el cálculo del IISL se utilizó la expresión matemática (1) planteada en el capítulo I, a partir de las consideraciones de Alvarez Santos (2014).

El uso de este criterio permitió conocer el comportamiento de la satisfacción laboral en la organización, por cada una de las dimensiones y variables, así como las áreas y estratos definidos en el estudio.

4. Definición del estado deseado

A partir de la escala de valoración de la satisfacción laboral definida en el capítulo anterior, y tomando como referencia los objetivos trazados en la planeación estratégica de la organización, se estableció como estado deseado, alcanzar un índice integral de satisfacción laboral del 75% (0.75), lo que se considera bastante satisfactorio.

5. Determinación del tamaño de la muestra

Con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores, y tomando como principio el caso de una población pequeña, se planificó estudiar al 100% de la misma; analizando las categorías existentes: cuadro, técnicos y operarios.

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

Como es la primera vez que se emplearon los métodos propuestos en la organización, se debe realizar la validación de los mismos de acuerdo con las características que presenta la misma. Para el desarrollo de esta tarea se empleó el proceder planteado por Hernández Sampier (2004) y González Ferrer (2010). Las encuestas se pusieron a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación. Se consideró válido aplicar los instrumentos a un 15% de la muestra seleccionada lo que representa cuatro trabajadores del total. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS (versión 20.0, 2011) y Statistica (versión 6.1, 2011).

Se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.901, o sea de un 90.1% esto implica en una primera instancia, una estabilidad muy fuerte del instrumento por tanto, es posible aplicarlo en otras muestras de forma confiable.

El coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin prueba la suficiencia de los datos, es una estadística que indica la proporción de variación en sus variables. Los valores altos (cerca de 1.0)

generalmente indican que un análisis de factor puede ser útil con sus datos; si el valor está menos de 0,50 los resultados del análisis de factor probablemente no serán muy útiles; en este caso dicho coeficiente es mayor que 0,50; en este caso el coeficiente es mayor que 0,50.

Para la validación del instrumento, se definió un grupo de expertos que fueron seleccionados por la entidad a los cuales se les presentó la encuesta para su valoración de acuerdo a las características de la organización. Se empleó el método Delphi para el procesamiento de los resultados. De forma general, existió consenso entre los expertos, los cuales consideraron que el instrumento presenta una estructura correcta, es comprensible, las preguntas responden a las variables que inciden en la satisfacción, y se ajusta a la finalidad del estudio, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido.

La validez se analizó desde el punto de vista del constructo o interno. Al procesar los resultados en el paquete estadístico SPSS 20.0 (2011), empleando para su estudio el análisis de los componentes principales se obtuvieron 5 ejes que explican el 75,42% de varianza total.

Los resultados obtenidos por la salida del reporte demuestran el vínculo que se establece entre los valores obtenidos por cada variable y el valor de satisfacción general, desde el punto de vista concurrente.

El análisis de la validez de criterio se realizó atendiendo a la relación existente entre los resultados obtenidos por cada una de las variables definidas y el valor global de satisfacción laboral, formulado mediante la pregunta 29 en la encuesta.

Se determinó la fiabilidad de las preguntas 29 y 30, donde a partir de lo expuesto por Hernández Sampier (2004), "En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir". Determinándose la confiabilidad individual $(29) = \frac{\text{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador}}{\text{Número total de unidades de análisis}} = \frac{24}{24} = 1 > 0,89$ son confiables los resultados. En el caso de la pregunta 30 la confiabilidad individual resulta igual a 1 siendo confiables los resultados.

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

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

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

1. Aplicación de los métodos para la medición del estado actual de la satisfacción laboral.

En la organización se refleja la experiencia, las habilidades y el conocimientos en la realización del trabajo; repercutiendo sobre otras personas el resultado de dicha labor. Se observó cómo fluctuaba en el ambiente, la aplicación de la encuesta, la aceptación de la misma, las opiniones a favor del estudio que se estaba realizando y además, las insatisfacciones respecto a algunas variables cuyas interrogantes causaban dudas.

Se logró encuestar a los 24 trabajadores, lo que representa un 100% del total. En todas las áreas analizadas; se observó madurez y experiencia en el momento de la aplicación de la encuesta; habilidades y conocimientos; opiniones emitidas a favor del estudio; un ambiente sano; y expresiones de insatisfacción respecto a algunas variables.

2. Determinar el índice integral de satisfacción laboral

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas permiten conformar las matrices de datos las cuales se procesaron con la herramienta informática diseñada, lo cual permitirá validar la misma en el objeto de estudio práctico y determinar el índice integral de satisfacción laboral de la organización, así como para cada una de las variables, dimensiones, y estratos que se consideraron en la planificación y organización de la medición.

Paso 3.2. Análisis del estado actual de satisfacción laboral

Posterior a los resultados en la medición del estado actual de satisfacción laboral, se identificaron las dimensiones y variables más afectadas permitiendo determinar los factores inhibidores y proyectar las acciones hacia la mejora.

Tarea 1. Comparar los resultados con el estado deseado

Luego de la ejecución de la medición, se analizaron los resultados obtenidos. Para esto se realizó una comparación de los indicadores con el estado deseado definido, de forma tal que permita determinar los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción laboral, y en función de estos estará encaminado el programa de mejora.

Luego del procesamiento de la información, se obtuvo un índice de satisfacción laboral general en la organización del 77.80% (0.7780) siendo superior al estado deseado. La **figura 2.13** muestra que las variables que más inciden en los resultados son las asociadas a la dimensión estimulación moral y material, por lo que se hace necesario proyectar acciones que mejoren este comportamiento en la organización. Sin embargo las variables de dimensión naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y papel de los directivos, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar obtuvieron los mejores resultados obteniendo una valoración de bastante satisfactorio, lo que denota que la satisfacción con la actividad y el desarrollo de los servicios que se presentan en la organización es muy positivo .

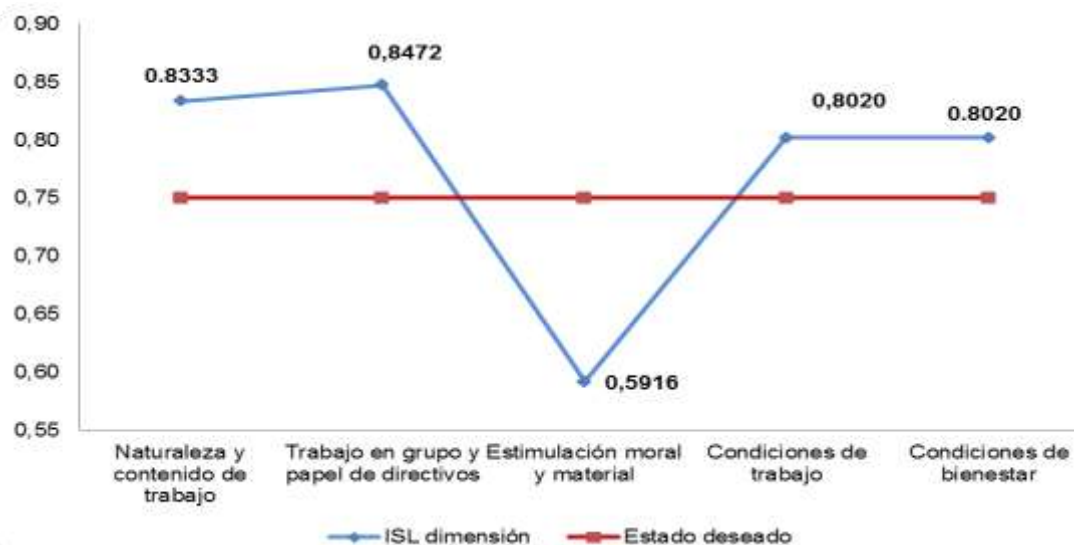


Figura 2.13. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones

En cuanto a los resultados del estudio de las variables (**tabla 2.5**), existe un estado insatisfactorio en la variable suficiencia lo que demuestra la inconformidad de los trabajadores en el grado de recompensa material de acuerdo al trabajo desarrollado, así como de poco satisfactorio en las variables de autonomía, servicios, atención a la vida, reconocimiento, equidad y percepción. La importancia de estas dos últimas, mencionadas por la estrecha relación que guardan entre sí, el conocimiento del sistema de estimulación siendo lo que se espera recibir en función del desempeño y la no conformidad de sistema estimulador. Se clasifican como bastante satisfactorias las variables identificación y significación de la tarea, retroalimentación, cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, directivos, comunicación, vinculación,

seguridad, estética, higiene, aseguramiento, ergonómica, superación personal y profesional y seguridad de empleo.

Tabla 2.5. Comportamiento de la satisfacción laboral por variables

Dimensiones	Variables	IISL variable	Nivel de referencia			
			I	PS	BS	TS
Naturaleza y contenido de trabajo IISL = 0.8333	Variedad de habilidades	0.9687				
	Identificación con la tarea	0.8750				
	Significación de la tarea	0.7812				
	Autonomía	0.7396				
	Retroalimentación	0.8021				
Trabajo en grupo y los directivos IISL = 0.8472	Cohesión	0.8437				
	Atractivo	0.8750				
	Relaciones interpersonales	0.8958				
	Participación	0.8854				
	Directivos	0.7917				
	Comunicación	0.7917				
Estimulación moral y material IISL = 0.5917	Suficiencia	0.4375				
	Reconocimiento	0.5833				
	Equidad	0.5417				
	Vinculación	0.7812				
	Percepción	0.6146				
Condiciones de trabajo IISL = 0.8021	Seguras	0.8229				
	Estéticas	0.8021				
	Higiénicas	0.8542				
	Aseguramiento	0.7604				
	Ergonómicas	0.7708				
Condiciones de bienestar IISL = 0.8021	Régimen de trabajo y descanso	0.9167				
	Servicios	0.7083				
	Atención a la vida	0.7396				
	Superación personal y profesional	0.7500				
	Seguridad de empleo	0.8958				

Solo las variables variedad de habilidades, régimen de trabajo y descanso poseen una valoración totalmente satisfactoria lo que demuestra el grado de capacidades y actitudes de los trabajadores ante las actividades, ajustándose a las expectativas y necesidades del trabajador. Existe una tendencia muy favorable en la variedad de habilidades, régimen de trabajo y descanso, identificación con la tarea, relaciones interpersonales, participación, higiénicas y seguridad de empleo pues alcanzan valores superiores al 85%. Por otra parte, las variables autonomía, suficiencia, servicios,

atención a la vida, reconocimiento, equidad y percepción tienen un impacto negativo en la organización por lo que se hace necesario proyectar acciones para incrementar o mejorar estos niveles de satisfacción.

En relación a los áreas existentes en la organización (6) (**tabla 2.6**), los resultados obtenidos denotan que solo en 4 de estas los niveles de satisfacción de los trabajadores alcanzan el estado de deseado, lo cual no es favorable para la organización y evidencia la necesidad de analizar las causas por cada uno de las áreas y adoptar medidas a corto y mediano plazo que generen un cambio positivo en este sentido.

Tabla 2.6. Comportamiento de la satisfacción laboral por áreas

Áreas	IISL (%)	Evaluación
Dirección	0.7321	PS
Economía	0.7857	BS
Subárea Capital Humano	0.8214	BS
Subárea Mercadotecnia	0.5982	PS
Telemática	0.6205	PS
Ofimática	0.7634	BS
Comunicaciones	0.7619	BS
Aplicaciones Informáticas	0.6094	PS

En el diagnóstico de la satisfacción laboral por áreas el valor más bajo lo obtiene el área de mercadotecnia, la cual es esencial para el desarrollo de los servicios y la obtención de resultados en este tipo de organizaciones, adyacentes a ella están las áreas de la dirección, telemática y aplicaciones informáticas por debajo del nivel escogido como aceptable. Las áreas de ofimática y comunicaciones a pesar de cumplir con el índice establecido como aceptable solo alcanzan alrededor de un 76%; mientras que las áreas de economía y capital humano, aunque son una menor proporción en la organización, denotan una tendencia positiva de satisfacción.

En el diagnóstico de la satisfacción laboral por las categorías (**Figura 2.14**) el valor más bajo lo obtiene la categoría de cuadros, aunque en todos los casos asciende el estado deseado por la organización.



Figura 2.14. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por categorías ocupacionales

En la **figura 2.15** se muestra la relación de las dimensiones y las categorías ocupacionales, donde se refleja a simple vista la tendencia negativa de las categorías de cuadros y técnicos en la dimensión de estimulación moral y material, no siendo así en la categoría de operarios que se ubica en el margen establecido como aceptable.

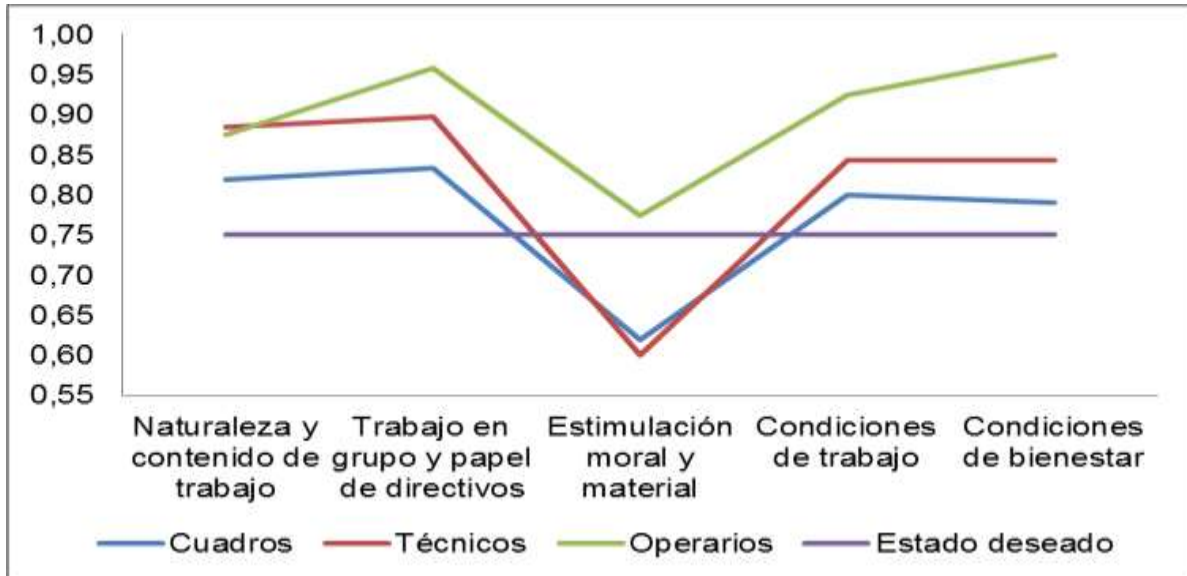


Figura 2.15. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por dimensiones y categorías ocupacionales

Tarea 2. Determinar los factores inhibidores de la satisfacción laboral

En función del comportamiento de los indicadores calculados, se determinarán los factores inhibidores que se encuentran afectando la satisfacción de los trabajadores en

la organización. Considerando el enfoque sistémico de la satisfacción laboral con la GCH, los resultados obtenidos se integran a los procesos de capital humano para darle respuesta en su gestión, se muestran en las **tablas 2.7, 2.8, 2.9 y 2.10**.

Tabla 2.7. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de organización del trabajo

Dimensión	Variables	Factores inhibidores
Naturaleza y contenido de trabajo	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente autonomía por parte de los trabajadores para la programación de sus tareas y métodos de trabajo, de manera independiente y creativa; así como para el desarrollo de responsabilidades y actividades de dirección
Condiciones de trabajo	Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recursos materiales indispensables para la prestación de los servicios • Deficiente gestión de transportación a la hora de ejecutar un servicio a los clientes de las zonas aledañas al municipio de Holguín
Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes técnicos en las áreas de aplicaciones y ofimática para ofrecer los servicios solicitados, ya que existe vacante cuatro plazas, lo que sobrecarga al trabajador que ejecuta las tareas
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencias en la transportación de los técnicos a actividades fuera del municipio cabecera

Tabla 2.8. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de seguridad y salud en el trabajo

Dimensión	Variables	Factores inhibidores
Condiciones de trabajo	Seguras	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran controlados los riesgos laborales, tal es el caso del hacinamiento de las oficinas y el deterioro del piso en el área de ofimática • Deficiente sistema de iluminación, falta de luminarias en las áreas de trabajo, la ubicación de las lámparas no favorece un máximo índice de reflexión

Tabla 2.9. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de estimulación moral y material

Dimensión	Variables	Factores inhibidores
Estimulación moral y material	Suficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente remuneración, en función de la labor que se desempeña, para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores • El sistema de pago propuesto por la resolución 17/2014 del MTSS no ejerce ninguna diferencia con respecto al sistema anterior
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • No existe relación entre la estimulación moral y material que reciben los trabajadores en función de sus competencias y resultados de trabajo • Falta de creatividad y carisma en la motivación del sindicato y la administración a la hora de jugar su papel estimulante frente a los trabajadores en las actividades políticas y culturales • Los estímulos morales y materiales para el reconocimiento a los trabajadores ya no se planifican en el presupuesto de la organización por directrices de la empresa nacional, solo se pueden otorgar por esfuerzo propio
	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de estimulación actual es considerado por los trabajadores como injusto
	Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores no dominan con claridad el sistema de estimulación vigente en la organización
Condiciones de bienestar	Atención a la vida	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente ayuda por parte de la organización para satisfacer los problemas personales y familiares de los trabajadores • Los trabajadores carecen de otros tipos de estimulación material que los motive, como viajes a la playa, actividades recreativas y reservaciones

Tabla 2.10. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de capacitación y desarrollo

Dimensión	Variables	Factores inhibidores
Condiciones de bienestar	Superación personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> Las acciones de capacitación que se ofertan no se encuentran en concordancia con las necesidades de aprendizaje de los trabajadores

Etapa IV. Diseño e implementación del programa para la mejora

El programa de mejora a seguir por la organización como estrategia de mejora de la SL, proyecta un conjunto de acciones derivadas del mismo para favorecer el proceso de mejora. Se estableció un cronograma para la implantación de cada acción con su correspondiente responsable; garantizando primeramente las condiciones mínimas para la implementación.

Paso 4.1. Elaboración del programa para la mejora

La propuesta etapa una de las más significativas, pues se diseñan las estrategias para dar solución a los trastornos detectados en el diagnóstico, lo cual a su vez es la que da comienzo a un nuevo ciclo.

Teniendo los resultados del diagnóstico, el equipo de trabajo se reunió y conformó las estrategias a seguir, las cuales fueron sometidas a consideración de la alta dirección, siendo aprobados por la misma. Se dieron a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio.

El programa considera los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva, así como el horizonte temporal para su despliegue, lo cual comprende acciones desde el corto hasta el largo plazo (**Anexo 2.5**).

Paso 4.2. Preparar las condiciones para la implementación

Es imprescindible preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo cada acción propuesta por el programa de mejora en los plazos establecidos. En dependencia de cada tipo de acción, se garantizaron los recursos indispensables y la preparación del personal para asumirla.

Paso 4.3. Implementar el programa para la mejora

El equipo de trabajo se encargó de asegurar y poner a disposición de todos los trabajadores la documentación requerida, en cuanto a normas y procedimientos, para

llevar a cabo la implementación. Se recomendó comenzar a aplicar las estrategias y acciones de mejora, en función de las posibilidades con que cuenta la organización, pero siempre teniendo presente solucionar primero aquellas cuya evaluación es menos favorable.

Etapas V. Evaluación y ajustes

En esta etapa se evaluó la aplicación del plan de mejora y los resultados de las acciones planificadas.

Paso 5.1. Evaluación del programa de mejora

La SL se visualiza como un resultado de la GCH y su mejora incide significativamente en la obtención de resultados superiores en la organización; se realizó un análisis de los indicadores que miden el desempeño de la GCH.

- **Índice del cumplimiento del programa de mejoras (ICPM)**

ICPM = Acciones ejecutadas / Acciones planificadas * 100

ICPM = 11 / 17 * 100 = 64.71%. El programa de mejora se cumplió en un 64.71%.

- **Índice de evaluación del desempeño por categorías (IEC)**

Los resultados del IEC se muestran en la **tabla 2.11**.

Tabla 2.11. Evaluación del desempeño por categorías. Año 2014

Índices	Cálculo	Resultado
Evaluación del desempeño (Cuadros)	5/5 * 100	100%
Evaluación del desempeño (Técnicos)	13/17 * 100	76.5%
Evaluación del desempeño (Operarios)	2/2 * 100	100%

- **Índice de ausentismo (IA)**

IA = 532 (trab-h) / 47942 (trab-h) * 100 = 1.11%. El índice de ausentismo no se considera elevado para la entidad, pues disminuyó con respecto al 2013, ya que en este período fue del 1.3%.

- **Índice de fluctuación (IF)**

IF = 9/28 * 100 = 32.14%

El índice de fluctuación, es considerado como alto, y esto estuvo dado principalmente por las competencias que ejercen en el mercado laboral las nuevas formas de gestión y los bajos salarios.

Paso 5.2. Corrección y ajustes

No se desarrollaron acciones de corrección y ajustes, pues a pesar de existir un 35.29% de incumplimiento del programa (medidas 4, 6, 8, 9, 11 y 14) esto se debe a que estas acciones se deben implementar en el mediano y largo plazo, y para ser ejecutadas deben ser aprobadas por la dirección nacional; por lo que deben considerarse como acciones para su posterior cumplimiento.

2.3. Resultados de la evaluación para la satisfacción laboral en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín en el año 2015 y su comparación con el período anterior

En el primer trimestre del año 2015, se realizó una nueva medición de la SL como retroalimentación al procedimiento desarrollado anteriormente. Se procedió de igual manera al desglose del procedimiento Alvarez Santos (2014); pero como las etapas y pasos iniciales ya se habían desarrollado en el año 2014, se centró especial atención en la etapa de diagnóstico.

Para establecer el estado deseado se utilizó el método de sustituciones consecutivas, el cual se proyectó teniendo en cuenta las mejoras sucedidas en el período anterior que deben repercutir de manera positiva en los trabajadores de la organización, cuyos resultados se muestran en la **tabla 2.12**.

Tabla 2.12. IISL esperado global y por dimensiones

Dimensiones	IISL esperado (%)	IISL general esperado (%)
Naturaleza y contenido de trabajo	88,88	82,25
Trabajo en grupo y los directivos	88,54	
Estimulación moral y material	72,77	
Condiciones de trabajo	86,80	
Condiciones de bienestar	85,77	

Los valores obtenidos en el período anterior fueron comparados con los de la nueva medición y a su vez con el estado deseado obtenido del método de sustituciones consecutivas. Se empleó, además, la escala de valoración que aparece en la **tabla 2.13** de acuerdo al estado deseado definido por el método de sustituciones consecutivas.

Realizada la segunda medición, se compararon los nuevos resultados con los de la primera aplicación, para verificar si existieron mejoras tanto general como por dimensiones, variables y por áreas.

Tabla 2.13. Escala de valoración de la satisfacción laboral

Categorías	Estado
Menor que el 50%	Insatisfactorio (I)
+ 50% y hasta 82.24%	Poco satisfactorio (PS)
82.25% y hasta 90%	Bastante satisfactorio (BS)
Mayor que el 90%	Totalmente satisfactorio (TS)

Se obtuvo un índice integral de satisfacción laboral del 78.64% (0,7864), apreciándose un ligero aumento con respecto al período anterior, aunque no alcanza los niveles deseados para este estudio. Aunque no existe un cambio significativo, se debe tener en cuenta un declive en la dimensión estimulación moral y material significando la disminución de la mejora con respecto a la primera medición de un 5% (**Figura 2.16**).

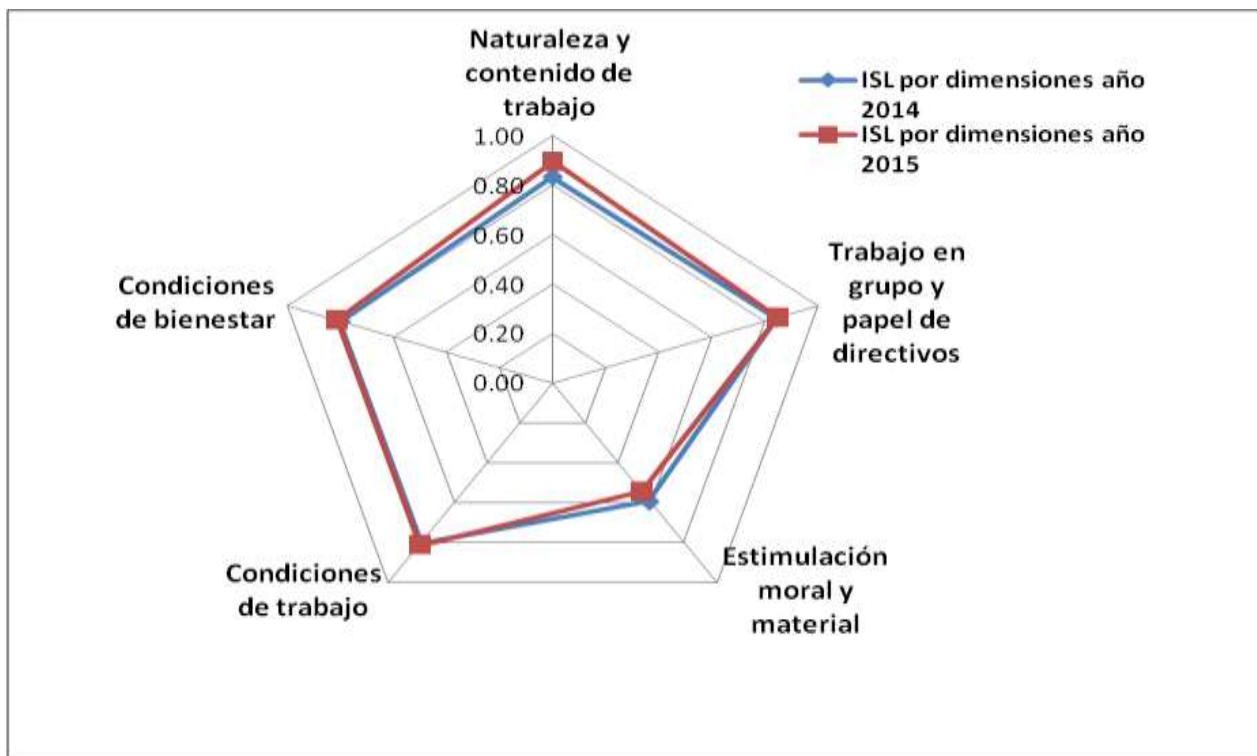


Figura 2.16. Comparación de los IISL por dimensiones en los años 2014 y 2015

De la misma manera se procedió analizar los índices por variables, determinando que los factores que inhibían la SL. Se observan variaciones positivas. En lo que respecta a la variable autonomía aumentó con respecto a la primera medición en un 12.46%,

servicios 5.21%, atención a la vida 6.24%, el resto de las variables se mantuvo con índices bastantes satisfactorios (**Tabla 2.14**).

Tabla 2.14. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones y por variables

Dimensiones	Variables	IISL variable	Nivel de referencia			
			I	PS	BS	TS
Naturaleza y contenido de trabajo ISL = 0.8937	Variedad de habilidades	0.9791				
	Identificación con la tarea	0.8854				
	Significación de la tarea	0.9062				
	Autonomía	0.8645				
	Retroalimentación	0.8333				
Trabajo en grupo y los directivos ISL = 0.8524	Cohesión	0.8750				
	Atractivo	0.8333				
	Relaciones interpersonales	0.9479				
	Participación	0.9062				
	Directivos	0.7812				
	Comunicación	0.7708				
Estimulación moral y material ISL = 0.5437	Suficiencia	0.3333				
	Reconocimiento	0.3437				
	Equidad	0.4375				
	Vinculación	0.9062				
	Percepción	0.6979				
Condiciones de trabajo ISL = 0.8125	Seguras	0.8333				
	Estéticas	0.8020				
	Higiénicas	0.8229				
	Aseguramiento	0.8125				
	Ergonómicas	0.7916				
Condiciones de bienestar ISL = 0.8166	Régimen de trabajo y descanso	0.8750				
	Servicios	0.7604				
	Atención a la vida	0.8020				
	Superación personal y profesional	0.7708				
	Seguridad de empleo	0.8750				

De las 4 variables de la dimensión reconocimiento moral y material: suficiencia, reconocimiento, equidad y percepción que anteriormente presentaban un estado insatisfactorio y poco satisfactorio mantienen igual valoración, pero evidencian un decrecimiento. Por otra parte, se evidenció un considerable aumento de las variables significación de la tarea, relaciones interpersonales, participación y vinculación, al estado de totalmente satisfactorio.

En relación a las áreas analizadas en la organización, los resultados obtenidos son satisfactorios en cotejo al diagnóstico inicial (**Figura 2.17**).

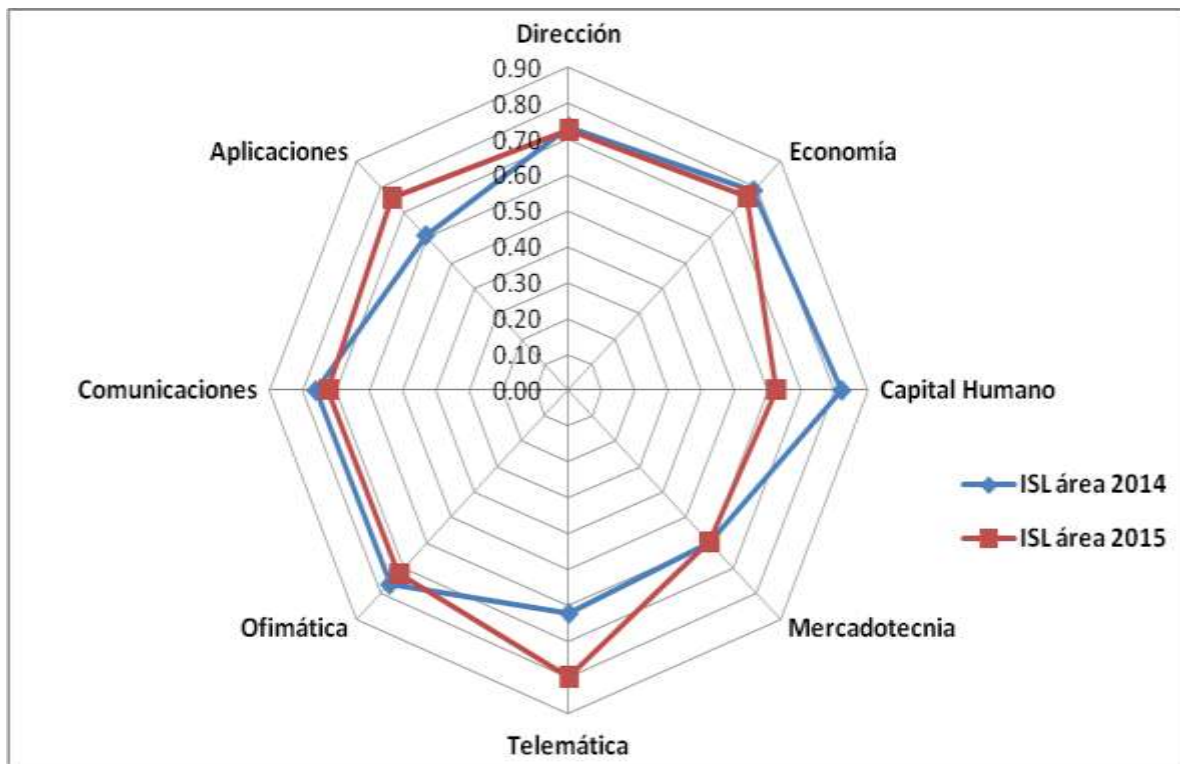


Figura 2.17. Comparación de los IISL por áreas en los años 2014 y 2015

Anteriormente 4 áreas resultaron con índices poco satisfactorios; este valor se mantiene de forma similar en el segundo diagnóstico, el resto de sus índices los mantuvieron en el rango de bastante satisfactorio. Al comparar estos índices con el estado deseado general, en las áreas de la dirección, capital humano, mercadotecnia, ofimática y comunicaciones no se alcanzaron niveles de SL superiores al 82,25%

En las áreas donde la insatisfacción es mayor, se analizaron las posibles causas que están inhibiendo mejores resultados:

- Los estímulos morales, materiales y reconocimiento social son mínimos

- Poca flexibilidad en el sistema de estimulación de los trabajadores
- Se mantiene la insuficiencia de recursos materiales indispensables para la prestación de los servicios representando el 60% de de los ingresos a la organización
- Deficiente gestión para el transporte a las zonas de las afueras del municipio por falta de combustible y las sobreutilización de un único medio de trasporte ligero.

De igual forma se realizó el análisis por categorías (**Figura 2.18**), arrojando como resultado el incremento de los índices de las categorías de técnicos en un 2%. La categoría cuadro con el nuevo nivel de aceptación (82.25%) pasa a un rango poco satisfactorio decreciendo en un 2% respecto a la medición anterior. La categoría operario reflejó un 9% de disminución lo que conlleva a que dicha categoría a pesar de que en la primera medición obtuvo un rango totalmente satisfactorio pasa al rango poco satisfactorio, lo que muestra en tendencia negativa a disminuir el nivel de la SL en la organización.

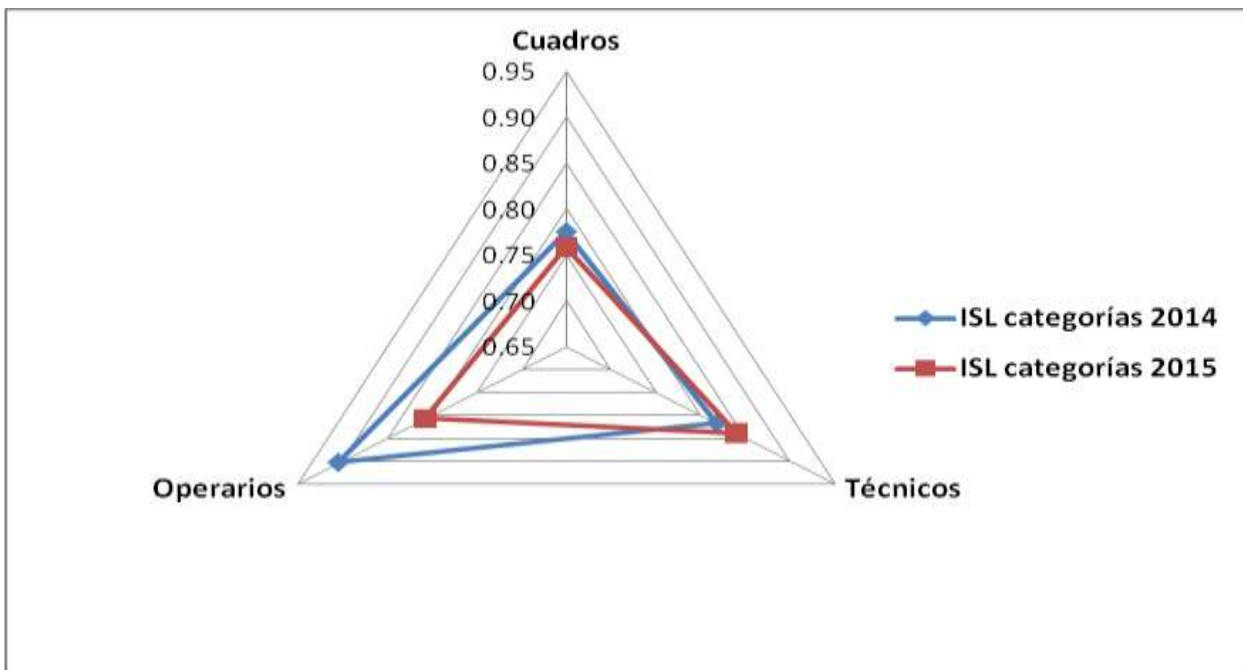


Figura 2.18. Comparación de los IISL por categorías en los años 2014 y 2015

A partir de los análisis realizados, se determinan nuevas acciones para este período en aras de garantizar la mejora continua de la satisfacción laboral (**Anexo 2.6**). Además, se consideran aquellas medidas (4, 6, 8, 9, 11 y 14) que no pudieron ser cumplidas con

el estudio anterior, y que son aspectos que mantienen latentes insatisfacciones en los trabajadores, fundamentalmente los asociados a la estimulación moral y material.

Análisis de indicadores en el año 2015

- **Índice de ausentismo (IA)**

- $IA = 623 \text{ (trab-h)} / 51286 \text{ (trab-h)} * 100 = 1.22\%$. Aunque el índice de ausentismo haya incrementado en 0.11 con respecto a la medición anterior, sigue estando en el marco considerado como aceptable por la organización internacional del trabajo (OIT) y de forma general se considera un aumento no tan notable.

- **Índice de fluctuación (IF)**

$IF = 4/24 * 100 = 16.66\%$. El índice de fluctuación, disminuye con respecto al período anterior, siendo positivo para el estudio.

El análisis de los indicadores referidos anteriormente hace alusión a la evolución que ha tenido la institución con la aplicación del programa de mejora y las correcciones realizadas durante su implementación. A pesar de que en la totalidad de las áreas no se obtiene el índice de satisfacción laboral deseado, se espera que en el transcurso del año estos valores se incrementen contribuyendo así al mejor desempeño de los trabajadores y de la organización.

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

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

- Mejorar los indicadores de desempeño laboral definidos en la organización, lo cual influirá en los indicadores de eficiencia y eficacia de las organizaciones pertenecientes al sistema de la agricultura en la provincia.
- Emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos.
- Favorecer la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional.

Desde el punto de vista social se considera que el trabajo realizado puede obtener como resultado los frutos siguientes:

- Propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, logrando un buen desempeño de los trabajadores y el incremento de los niveles de SL, lo que propiciará una mayor retención de la fuerza de trabajo calificada y que disminuya el déficit de trabajadores.
- 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
- Contribuir en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC y la voluntad política y económica de la dirección del país con el sector.

Desde el punto de vista medioambiental se considera que el trabajo arroja los siguientes resultados

- Conocer los niveles de satisfacción que poseen los trabajadores con las condiciones de trabajo establecidas, y trazar acciones para su mejora
- Mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medioambiente de la organización.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de mejorar la satisfacción laboral en la UEB EICMA Holguín. Al respecto es efectivo realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la satisfacción laboral, y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, manifiesta la existencia de un problema práctico, siendo un tema pertinente en la actualidad para la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura de Holguín.
2. El diseño e implementación de la herramienta informática SATLAB contribuyó en el procesamiento de la información obtenida de la aplicación de las encuestas de satisfacción laboral, así como en el análisis a partir de la obtención de reportes por dimensiones, variables, y de los datos generales que se generan del instrumento.
3. Se evidenció la validez del procedimiento de Alvarez Santos (2014) 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.
4. La aplicación del procedimiento de Alvarez Santos (2014) permitió:
 - Determinar en el año 2014 el IISL en la organización, arrojando como resultado un 77.80%, el cual alcanzó los valores deseados
 - Determinar los factores que inhiben la satisfacción laboral en la organización objeto de estudio, en este caso la dimensión más afectada es la estimulación moral y material
 - Proyectar acciones para la mejora, que de su puesta en práctica contribuyeron al perfeccionamiento de la satisfacción de sus trabajadores
 - En el año 2015, a partir de la realización de otra medición de la satisfacción laboral en la entidad se obtuvo un IISL del 78.64%, el cual no alcanza el estado deseado (82,25) proyectado a través del método de sustituciones consecutivas derivado de las mejoras sucedidas en el año 2014, sin embargo se evidencia un ligero aumento con respecto al período anterior
 - El comportamiento de los indicadores en el año 2015 muestran un desempeño superior con respecto al año 2014.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

- Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma.
- Cumplir con las estrategias y plan de acción elaborado atendiendo a las deficiencias encontradas en las organizaciones objeto de estudio para elevar la satisfacción de los trabajadores.
- La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento para la mejora continua de la satisfacción laboral, favoreciendo el desempeño individual de los trabajadores y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera García, L.A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Militar de Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
2. Alabart Pino, Y., *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. 2003, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”: Ciudad de La Habana. Cuba.
3. Albrecht, K., *Servicio al cliente interno*. 1992 Barcelona, España: Editorial. Paidós Ibérica, S.A.
4. Albrecht, K., y Zenke, R., *La revolución del servicio*. Serie empresarial. 1992 Colombia: Ed. Legis.
5. Alles, M.A., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. . 2000, Argentina: Ediciones Granica S.A.
6. Almaguer Ortiz, M., *Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín [2010*, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
7. Alvarez López, L. *Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana*. Monografías. com [Internet] 2008; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
8. Alvarez López, L.F., *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual*. GETEDI. ISTH. Cuba., 1993.
9. Alvarez López, L.F., *La Medición de la Motivación Concreta. El Querer Hacer las Cosas*. 1996
10. Alvarez López, L.F., *Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín*. 1997, Universidad de Holguín. Cuba: Holguín.
11. Alvarez López, L.F., *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* 2001, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
12. Alvarez Santos, L., *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín*. 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.

13. Artola Pimentel, M. d. L., *Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba*. 2002, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría": Ciudad de La Habana. Cuba.
14. Atalaya Pisco, M. *Satisfacción laboral y productividad. Psicología Organizacional* 1999; Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
15. Baca Urbina, G., *Introducción a la Ingeniería Industrial* ed. E. Patria. Vol. Primera edición. 2007, México.
16. Basto Martínez, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2014: Holguín.
17. Beer, M., *Gestión de Recursos Humanos*. 1989, España: Ed. Ministerio del Trabajo.
18. Ben Ruiz, M.Y., Bauzá Vázquez, E., y Cruz Santiago, Y. *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. 2009 [cited 7 de mayo 2014; Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>].
19. Besseyre des Horts, C.-H., *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. 1990, Madrid: Ediciones Deusto.
20. Betancourt Cabañín, Z., y Quintana Carrazana, Y., *Diagnóstico de las Dimensiones Esenciales de la Motivación en el ISCAB (Bayamo)*. 1996, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
21. Borroto Pentón, Y., *Contribución al mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales en Cuba. Aplicación en hospitales de la provincia Villa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial*. 2005, Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Villa Clara.
22. Buelga Otero, M. *Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral*. 2011; Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.
23. Bustillo, C., *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas, Revista Capital Humano*. 1994: España. p. 17-28.

24. Caballero Rodríguez, K. *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. 2002; Disponible en:
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
25. Cantera López, J.F., *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. 2008.
26. Castillo Labrada, A., *Diagnóstico de las Dimensiones Esenciales de la "Motivación Concreta" en áreas no docentes del ISCAB (Bayamo)*. 1996, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
27. Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Vol. Tercera edición 2009, México: Editorial Mc Graw Hill.
28. Correa Sánchez, D., *Diagnóstico del sistema de gestión integrado de capital humano en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja* 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
29. Coya Cáceres, R., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la empresa Cítricos Jíquima*. 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
30. Crego León, L., *Estudio de la motivación, satisfacción laboral, proceso directivo y la calidad del servicio en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro*. 2009, Universidad De Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas
31. Crosby, P.B., *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. 1992, México: Editorial CECSA
32. Cruz Gómez, R., *Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en el Centro Metrológico Territorial de Holguín*. 1998, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
33. Cuesta Santos, A., *Organización del trabajo y psicología social* 1990, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
34. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Vol. Tercera edición corregida y ampliada 2010, La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
35. Cutiño Martín, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.

36. 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.
37. De Miguel Guzmán, M., *Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos en entidades hoteleras de Islazul, Holguín* 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
38. Delgado Aguilar, N., *Diagnóstico y perfeccionamiento del sistema de estimulación en la Empresa de servicios de ingeniería y diseño de Holguín. Vértice.* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
39. Delgado Pérez, E., y Velázquez Zaldívar, R., *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial.* 2004, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
40. Deming, E., *Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis.* 1989, Madrid, España: Editorial Díaz Santos; S.A.
41. Díaz Palomo, M.V., *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez.* 2006, Universidad de San Carlos de Guatemala.
42. Espasandín Delgado, K. *Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral en las organizaciones. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria* 2010; 2010. Disponible en: <http://www.monografias.com/>.
43. Espinosa Cuba, E., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de estimulación en el Combinado Porcino del MININT* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
44. Fernández Acosta, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.* 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
45. Fernández Clúa, M. d .J., *Gestión de la función calidad en los servicios médico asistencial en segundo nivel* 1999, Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Santa Clara.
46. Fuentes Calero, A., y Rodríguez Rojas, A., *La productividad del trabajo.* 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

47. Fuentes Sosa, M., *Análisis y Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de la OBET Jovellanos; en relación al año anterior*, Facultad de Ing. Industrial y Economía. 2008, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
48. Gamero Burón, C., *Análisis económico de la satisfacción laboral*, in Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. *Economía Aplicada*. 2003, Universidad de Málaga: Málaga.
49. García Fenton, V., *Procedimiento para la implementación de la gestión de capital humano en servicios asistenciales de hospitales*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2011, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
50. García Galván, H., *Perfeccionamiento del Sistema Estimulador en La Planta Procesadora Cárnica del MININT*. 2008, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
51. García Sehwerert, P., *Disciplina laboral. Un enfoque psicosocial*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
52. Gasteiz, V., *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*. 2001.
53. Goldratt, E.M., *La Meta. Un proceso de mejora continua*. 1995, México: Ediciones Castillo, S.A.
54. Gómez Bravo, L., *Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad*. 1991, Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. ISBN 980-6088-09-3. .
55. González Ferrer, J., *Cualidades deseables en las técnicas de investigación*, Universidad de Holguín Oscar Lucero. Moya, Editor. 2010.
56. González Rodríguez, L., *El Salario* 1984, La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
57. Guillén Atencio, N. *La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional*. 2008. [febrero 2012]; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>
58. Hackmam, R., y Oldham, G., *Work redesign*, Ed. Addison – Wesley Organization Development. Series Mass, 1980.

59. Hackman, G., y Oldham, J., *Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology*. 1975: p. 60
60. Harper, y. Lynch., *Manuales de Recursos Humanos*. 1992, Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
61. Hax, A., *Estrategia empresarial* 1992: Ed. Tiempos Buenos.
62. Hernández Darias, I., *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río y de la Red capital humano*. 2011, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría: La Habana.
63. Hernández Junco, V., *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
64. Hernández Nariño, A., *Contribución a la gestión y a la mejora de procesos en instalaciones del territorio matancero, Facultad de Industrial - Economía*. 2010, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
65. Hernández Sampier, R., *Metodología de la investigación 1 y 2*. 2004, La Habana: Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). Editorial Félix Varela.
66. Hurtado de Mendoza Fernández, S. *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. Histodidáctica* 2003. [12 de junio de 2014]; Disponible en:
http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11&Itemid=103.
67. Leyva Del Toro, C., *Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual. Aplicación en instalaciones turísticas de Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
68. 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.

69. Llerena Zamora, O., *Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón*. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
70. Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. 1976, Chicago: I. M. D. Dunnette, Rand McNally.
71. López Domínguez, B.F., *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.
72. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación*, *Rev Tecn Cien Cult UPIICSA*. 194. p. 24-25.
73. López Rodríguez, V., *Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo* Temas de dirección, ed. dirección. Vol. 17. 1991, Holguín: Instituto Superior Técnico de Holguín Oscar Lucero Moya.
74. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación*. 1993: Instituto Superior Técnico Holguín.
75. Márquez León, M., *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero*, *Facultad de Ciencias Empresariales*. 2013, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas.
76. Márquez León, M., *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero*. 2013, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
77. Márquez López, R., *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC 2009*, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
78. Márquez Pérez, M. *¿Qué es la satisfacción laboral?* 2006. [febrero 2013]; Disponible en:
http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2.

79. Marrero Fornaris, C., *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba*. 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
80. Martínez Caraballo, N., *Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral Cuadernos de CC.EE. y EE*. 2006.
81. Martínez Torres, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Delegación provincial de la agricultura en Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
82. Maynard, H., *Manual de Ingeniería y Organización Industrial*. 1996, La Habana: Ed. ENPES.
83. McClelland, D.C., *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist, 1961.
84. Menguzzato, M., y Renau, J. J, *La dirección estratégica de la empresa 1995*, Barcelona: Editorial Ariel.
85. Morales Cartaya, A., *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos [2006*, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana.
86. Moreno Rodríguez, O., y Cuesta Santos, A., *Organización de los salarios*. 1986, Ciudad de La Habana Ediciones ISJAE.
87. Muñiz Méndez, T.A., *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.
88. 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.
89. Niebel, B., *Métodos, Tiempos y Movimientos*. 1997, México: Editorial Alfaomega.
90. Nieves Julbe, A.F., *Perfeccionamiento de la capacitación en CIMEX-Sucursal Holguín*. , in *Revista Gerencial*. Año XI 2008.

91. Nieves Julbe, A.F., *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de gestión integrada de capital humano*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
92. Noda Hernández, M.E., *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. 1997, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
93. Noda Hernández, M.E., *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. 2004, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas: Santa Clara.
94. Nogueira Rivera, D., *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas*. 2002, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría": Ciudad de La Habana.
95. Oliva Ramírez, O., *Propuesta de Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en las instituciones de salud del municipio de Limonar*, Facultad Industrial y Economía. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
96. ONN, *NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario*. 2007.
97. Orlov, P., *Manual de Economía del Trabajo en Cuba* 1986: Ed. MES Cuba.
98. Pacheco Espejel, A., *Programa Permanente para el Mejoramiento de la Productividad (PPMP)* 1991, México.
99. Pacheco Espejel, A., Alvarez López, L. F. *Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del proyecto de investigación conjunta*. 1994, México: Editorial IPN.
100. Parra Ferié, C., *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2005, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría": Holguín.
101. PCC, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. 2011.

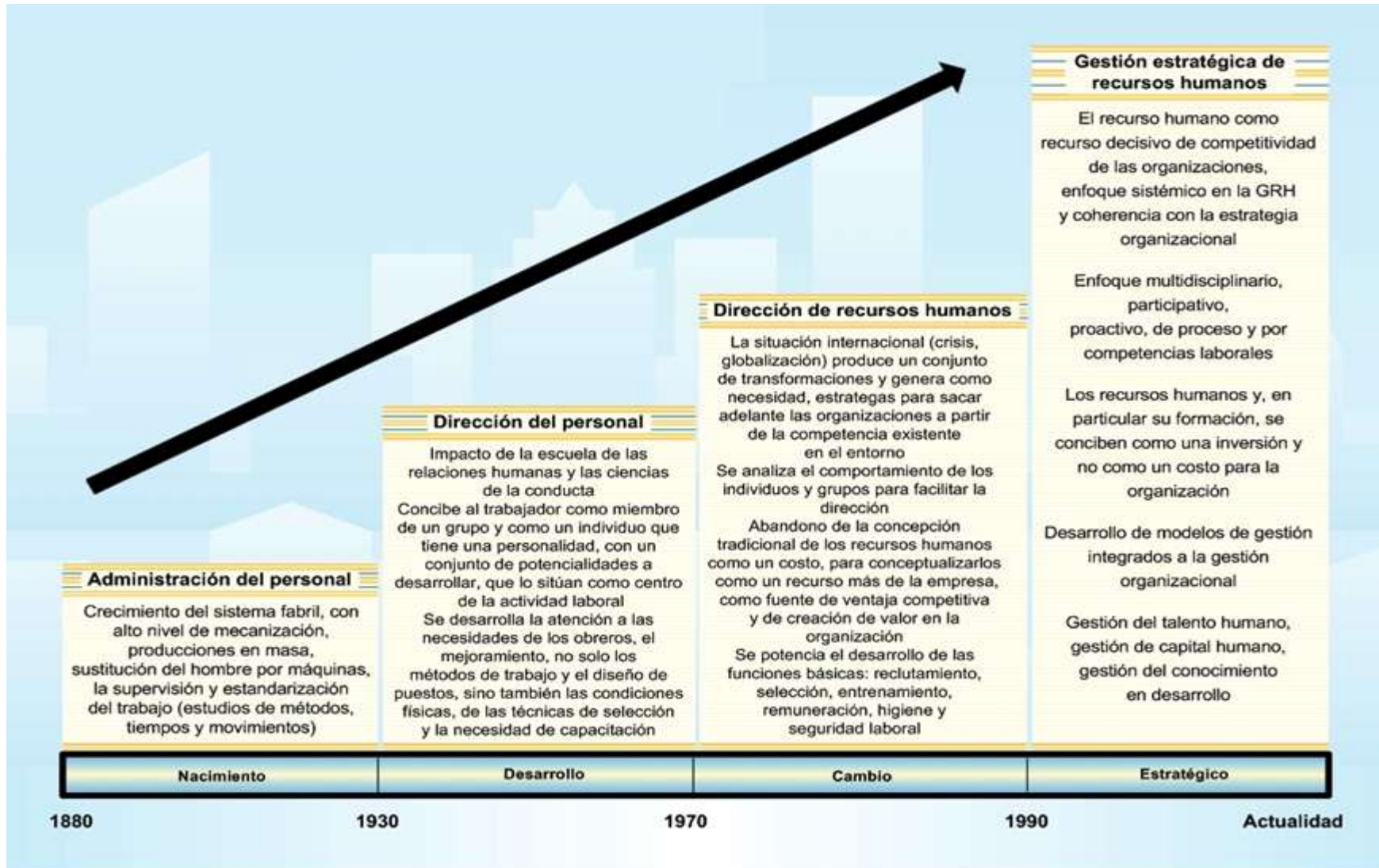
102. Peiró Silla, J., *Psicología de la Organización 2 – 1*, ed. L.e.N.d.d.j.d. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia, otorgada por el CENDA. 2005, La Habana: Editorial Félix Varela.
103. Perdomo Simeón, N., *Implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en el Campismo Popular Matanzas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios*. 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”: Matanzas.
104. Pérez Campaña, M., *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. 2005, Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”: Santa Clara.
105. Pérez Campdesuñer, R., *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
106. Pérez Lorences, P., *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano*. 2014, Universidad Central Marta Abreu de las Villas Santa Clara.
107. Portuondo Pichardo, F., *La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa, Ingeniería Industrial*. 1992: La Habana. p. 3-13.
108. Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*. 1994: Ed. Perspectivas y prospectivas, España 200.
109. Quintanilla, I., *Recursos Humanos y marketing interno* Colección Psicología. 1991, Madrid: Ed. Pirámide, S.A. 203.
110. Reyes Batista, E., *Procedimiento de Gestión para la Estimulación. Aplicación en la Empresa de Tabacos de Holguín* 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
111. Robbins, S., *Comportamiento organizacional teoría y práctica* 7 Edición ed. 2006, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
112. Robbins, S.P., *Comportamiento organizacional*. 2009, San Diego: Prentice Hall.
113. Robles García, M., y et.al., *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM, Gac Sanit*. 2005: Barcelona

114. Rodríguez, F.J., y Gómez Bravo, L., *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Corporación Andina de Fomento. 2004: Editorial Nuevos Tiempos.
115. Rodríguez Gómez, L., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Holguín* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Holguín
116. Rosillo Canales, Y., *Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. 2012, Universidad Bolivariana de Venezuela: Maturín.
117. Saavedra Acosta, J., *Dimensiones esenciales del tener: Primer Intento* 1994, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
118. Salas Perea, R., *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba, Revista Cubana de Educación Médica Superior*. 2010.
119. Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M., *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* Psicothema, 1996. 8.
120. Salvador Hernández, Y., *La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín*. 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
121. Sánchez Rodríguez, A., *Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín*. 2007, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
122. Serrano Santisteban, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la unidad empresarial de base Lidia Doce Sánchez y en el banco popular de ahorro sucursal 6982* 2013, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
123. Sotolongo Sánchez, M., *Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras, Facultad de Ciencias Empresariales*. 2005, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas: Santa Clara.

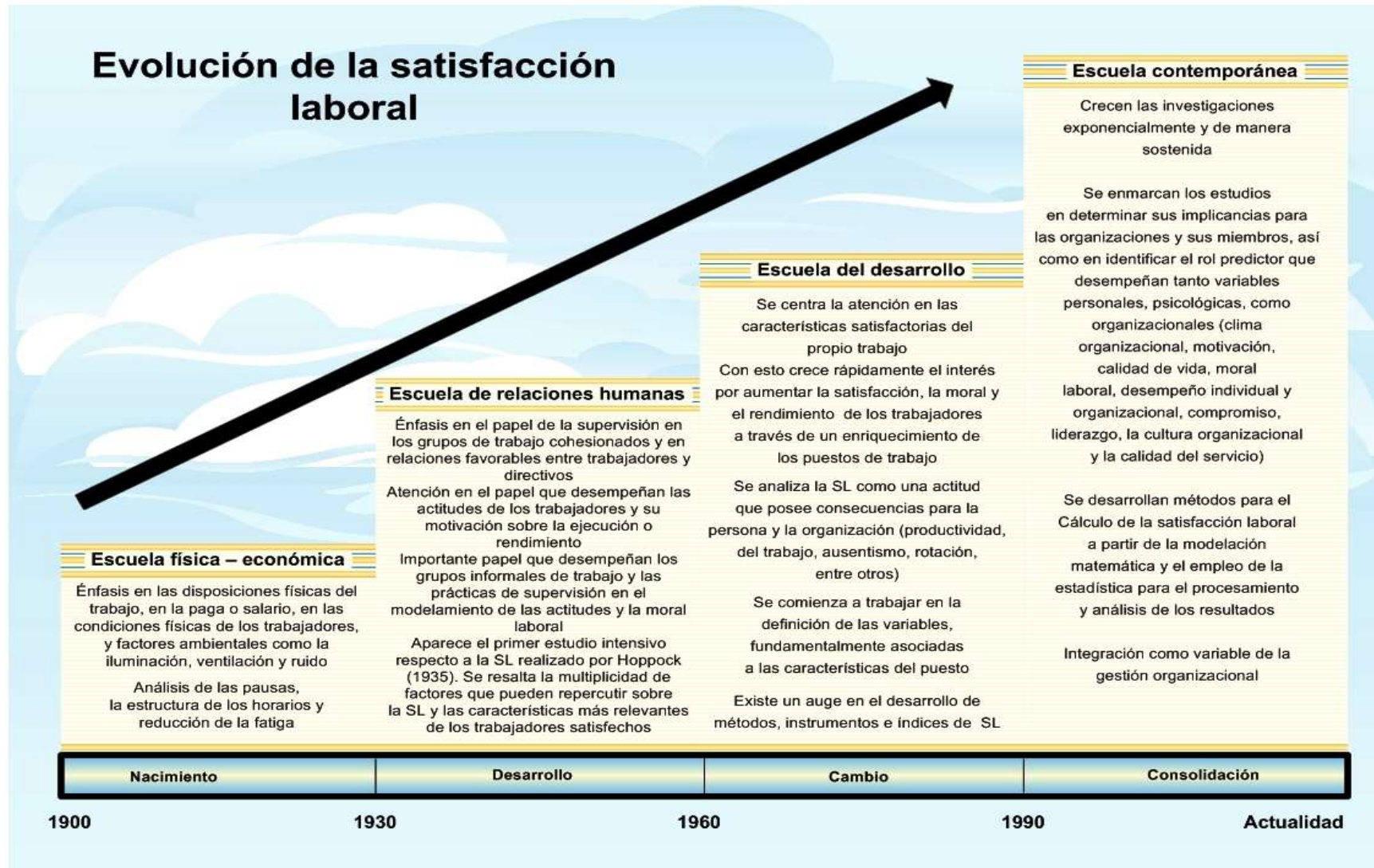
124. Stoner, J., *Administración*. Quinta edición ed. Vol. Primera parte. 1995, La Habana: Ediciones del MES.
125. Suárez Zapata, J., *Diseño y aplicación de un procedimiento para la medición de la motivación y la satisfacción laboral en la UEB de fundición de la empresa mecánica "Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche" de Moa, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. 2008, Universidad de Oriente: Santiago de Cuba.
126. Tejada Fernández, J., y Navío Gámez, A., *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Revista Iberoamericana de Educación*. 2005.
127. Torrez Paz, L., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
128. Trista Pérez, B., *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente*. 1990, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
129. Túban Félix, R.J., *Medición del clima laboral en las organizaciones*. 2003.
130. Valls Figueroa, W., *Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico de la calidad en Destinos Turísticos de sol y playa, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2006, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": La Habana.
131. Velázquez Zaldívar, R., *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
132. Velázquez Zaldívar, R., *Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera, Sistema de Recursos Humanos*, E.F. Varela, Editor. 2011: La Habana.
133. Werther, B., y Davis, K., *Administración de personal y recursos humanos*. 2001, México: ed. M.G. Hill. .
134. Zayas Agüero, P., *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* 2002, La Habana: Editorial Academia

ANEXOS

Anexo 1.1. Evolución histórica de la gestión de capital humano



Anexo 1.2. Evolución histórica de la satisfacción laboral



Anexo 1.3. Definiciones de satisfacción laboral

Autor	Año	Definiciones
Maslow	1960	Da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva, en cierta medida, a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización
Porter	1961	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida
Beer	1964	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo
Katzell	1964	Expresión verbal de la evaluación por parte de un individuo de su empleo
Smith, Kendall y Hulin	1969	Sentimientos y respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la satisfacción laboral
Locke	1969	Resultado emocional de placer que resulta al valorar que el trabajo alcanza o posibilita alcanzar los valores laborales propios
Schneider y Snyder	1975	Una actitud generalizada ante el trabajo
Locke	1976	Un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto
Blum y Naylor	1976	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general

Anexo 1.3. Definiciones de satisfacción laboral (Continuación)

Autor	Año	Definiciones
Salancik y Pfeffer	1977	Una actitud ante el trabajo
Kalleberg	1977	Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos
Warr, Cook y Wall	1979	Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado. Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo
Price y Mueller	1986	Grado en el que a los individuos les gusta su trabajo.
Griffin y Bateman	1986	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización
Muñoz Adanes	1990	El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas
Tristán Pérez	1990	Nivel de concordancia entre las demandas de un individuo y lo que la institución le da o permite

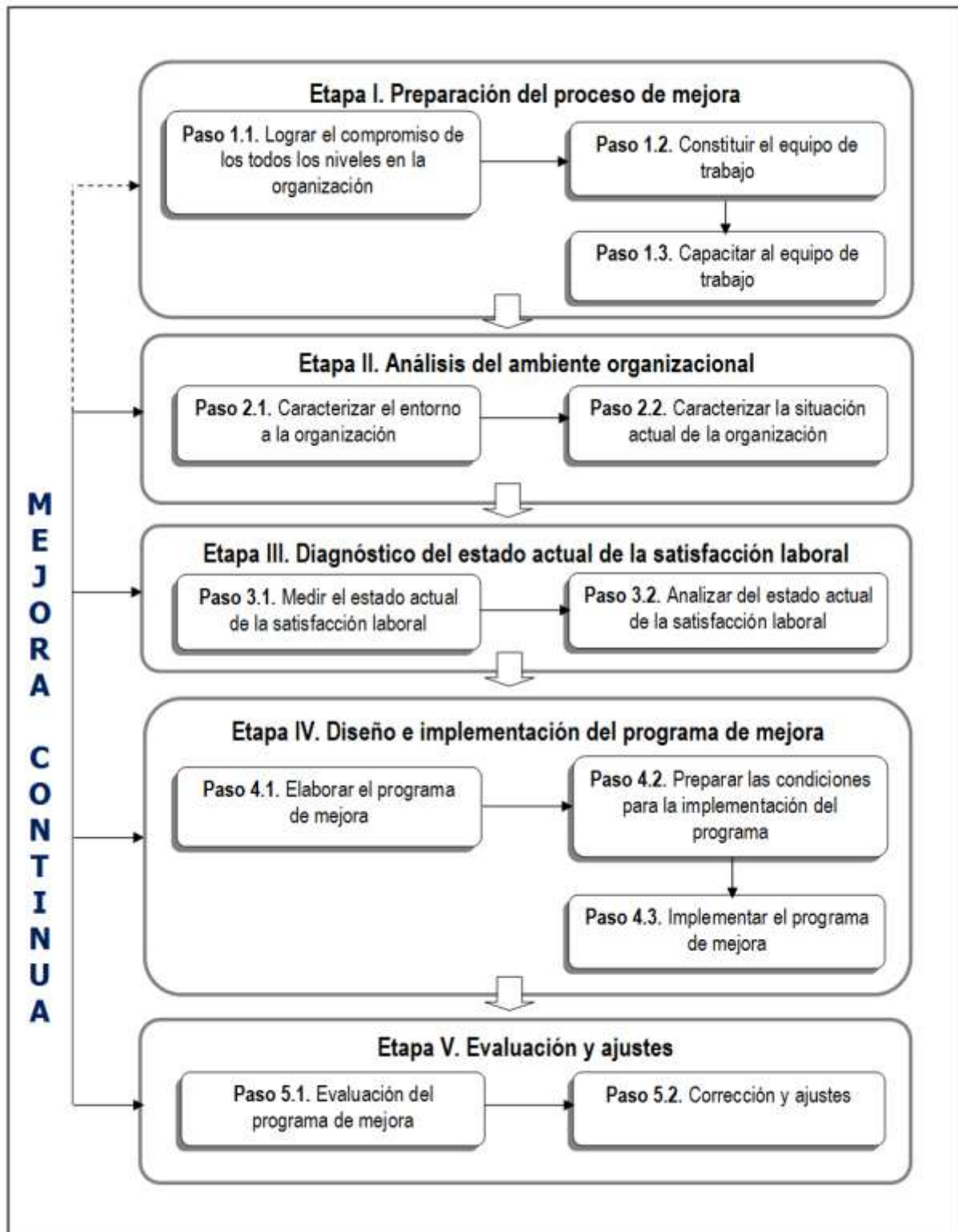
Anexo 1.4. Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral

Autores	Características que incluye						
	Diagnóstico		Medición y análisis de la SL			Mejora de la SL	
	Elementos del entorno	Elementos de la organización	Variables de la SL	Diseño de instrumentos (Validez y fiabilidad)	Procesamiento de los resultados	Programa de mejora de SL	Evaluación de la mejora de la SL
1. Método de valoración de la satisfacción laboral Cuesta Santos (1990)			X	Se emplea la lista de chequeo	X	X	
2. Diagnóstico de la satisfacción laboral (López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1995, 1996 y 1997, 2001 y 2008)			X	X	X	X	
3. Medición y evaluación de la satisfacción laboral: experiencia cubana. Álvarez López (2001, 2005 y 2008)			X	X	X	X	
4. Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios Gasteiz (2001)			X	X	X	X	
5. Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios Gasteiz (2001)			X	X	X	X	
6. Modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en organizaciones turísticas elaborado por Noda Hernández (2004)	X	X	X	X	X	X	
7. García Ramos, Luján López, Martínez Corona (2007)			X	X	X		
8. Procedimiento para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores" Márquez López (2009)			X	X	X		

Anexo 1.4. Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral (continuación)

9. Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico del Nivel de Satisfacción López Domínguez (2009)			X	X	X		
10. Procedimiento para determinar la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo, en la UEB OBET Colón Llerena Zamora (2009)			X	X	X	X	
11. Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en contexto universitario Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago (2009)			X	X	X	X	
12. Procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario Hernández Junco (2009)			X	X	X	X	
13. Procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral Salvador Hernández (2009)		X	X	X	X	X	

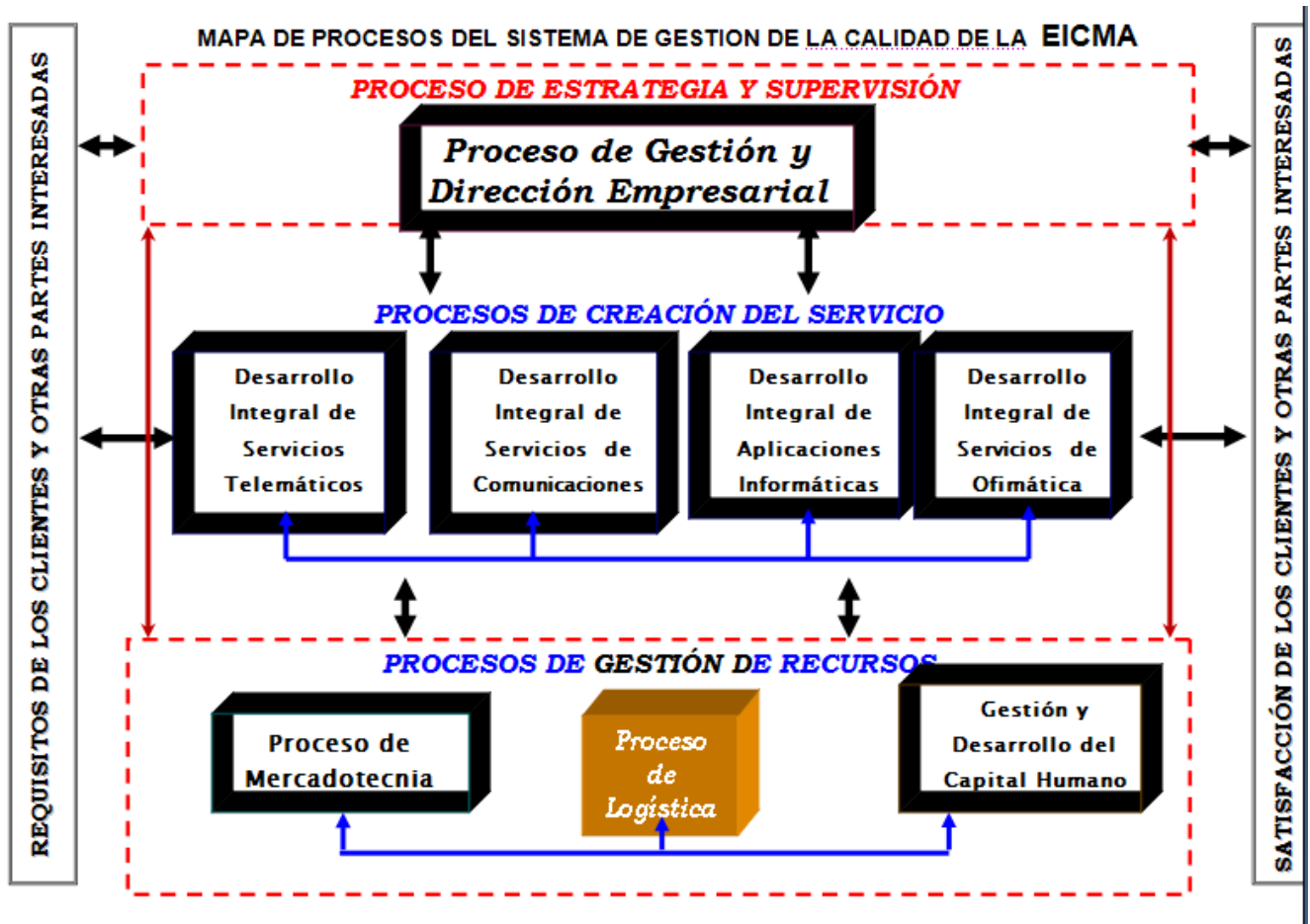
Anexo 1.5. Procedimiento para la mejora de la SL. Alvarez Santos (2014)



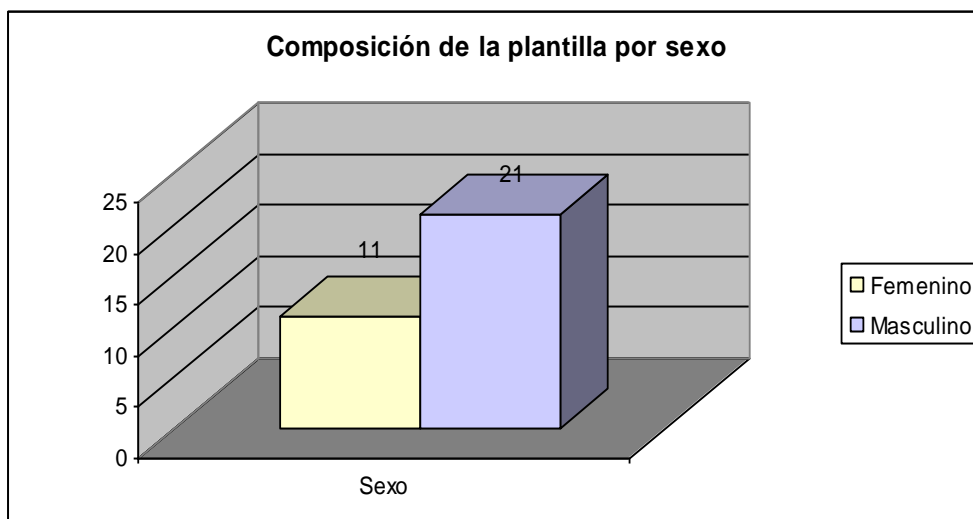
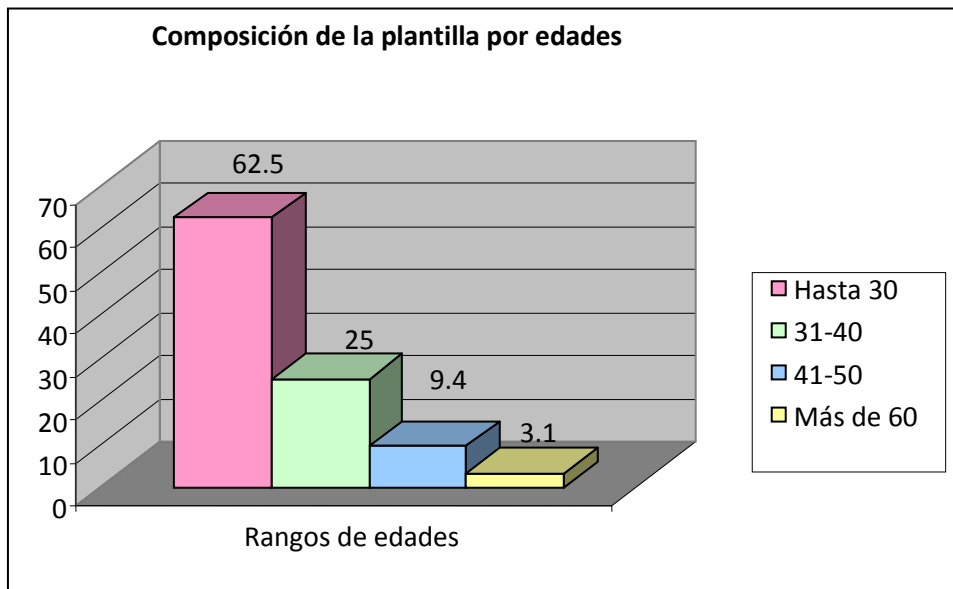
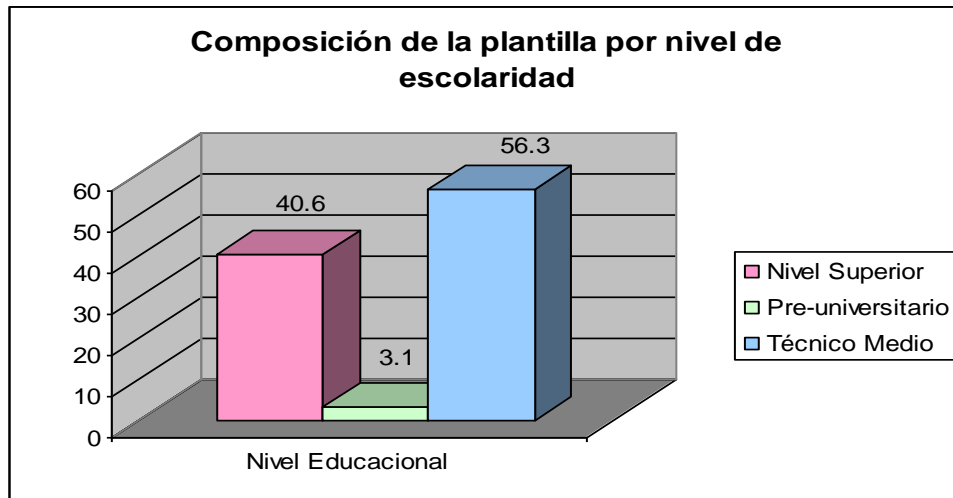
Anexo 2.1 Programa de capacitación empleado

Temas	Contenidos
Gestión de capital humano	Enfoques actuales de la gestión de capital humano
Satisfacción laboral como indicador integrador de la GCH	Conceptos. Importancia de la mejora de la satisfacción en la organización
Métodos y técnicas para la recolección de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones	Técnicas de trabajo en grupo. Métodos y herramientas para la recopilación de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones
Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral	Etapas y pasos que lo componen. Indicadores a utilizar, así como las dimensiones y variables que inciden en la satisfacción laboral. Métodos a emplear para la mejora de la satisfacción laboral

Anexo 2.2. Mapa de procesos



Anexo 2.3. Composición de la plantilla



Anexo 2.4. Encuesta para medir la satisfacción laboral

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

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes:

Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No.	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?				
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?				
3	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?				
6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?				
8	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?				
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				
10	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización?				
11	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?				
12	¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)?				
13	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?				
14	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
15	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?				
16	¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?				
17	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?				

Anexo 2.4. Encuesta para medir la satisfacción laboral (continuación)

No.	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
18	¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?				
19	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?				
20	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
21	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo?				
22	¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
23	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
25	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
26	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
27	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
28	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
29	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30	¿Se encuentra comprometido con su organización?				

Datos generales:

1. **Sexo:** __ Masculino __ Femenino

2. **Edad:** __ Menores de 35 años __ De 36 a 45 __ De 46 a 59 __ Más de 60 años

3. **Nivel escolar:** __ Primaria __ Secundaria __ Preuniversitario __ Universitario

4. **Categoría ocupacional:** __ Cuadro __ Técnico __ Operario __ Administrativo __ Servicios

5. **Años de experiencia en la organización:** __ Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20 __ Más de 20 años

Gracias por su cooperación

Anexo 2.5. Programa de mejora para la satisfacción laboral. Año 2014

Procesos de GCH	VARIABLES	ACCIONES	Fecha de realización	Responsables	Participan
Organización del trabajo	Autonomía	1. Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal que los trabajadores conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo	Abril 2015	Especialista capital humano	Especialistas principales
		2. Planificar adecuadamente los métodos de trabajo para lograr mayor independencia por parte de los trabajadores en la realización de sus objetivos de trabajo	Abril 2015	Director y especialista capital humano	Especialistas principales
	Régimen de trabajo y descanso	3. Revisar la composición de la plantilla real aprobada en búsqueda de la eliminación de la sobrecarga de actividades en algunas áreas de la organización	Mayo 2015	Especialista capital humano	Especialista capital humano
	Aseguramiento	4. Desarrollar un estudio de mercado que permita la evaluación de proveedores más eficientes, capaces de realizar la entrega de los suministros en el plazo establecido	Marzo 2016	Director	Especialista en mercadotecnia
		5. Gestionar la disponibilidad de los recursos indispensables que favorezca el desempeño en la organización	Mayo 2015		
	Servicios	6. Desarrollar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan a su disposición a la hora de ejecutar los servicios los vehículos y aparatos eléctricos destinados a la prestación de un servicio de excelencia	Diciembre 2015	Director	Especialistas principales
Estimulación moral y material	Suficiencia	7. Cumplir con los métodos y mecanismos que recoge el sistema de estimulación material de la organización.	febrero - junio 2015	Directivos y sindicato	Especialista capital humano
		8. Incrementar el salario de los trabajadores a partir de la posibilidad existente y determinaciones de la dirección	Diciembre 2016	Dirección nacional	Director
	Reconocimiento	9. Destinar parte del presupuesto a incrementar la motivación de todos los trabajadores, utilizando como vías, las reservaciones y viajes	Enero 2016	Dirección nacional	Director y especialista de capital humano
		10. Realizar un chequeo mensual donde se seleccione la mejor área y los mejores trabajadores en el mes y estimularlos moralmente	febrero - agosto 2015	Sindicato	Sindicato

Anexo 2.5. Programa de mejora para la satisfacción laboral. Año 2014 (continuación)

Estimulación moral y material	Equidad	11. Aumentar el indicador del gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado lo que incrementaría el salario de los trabajadores hasta en un 50%	Diciembre 2015	Dirección nacional	Director y especialista de capital humano
	Percepción	12. Cumplir con los métodos y mecanismos que recoge el sistema de estimulación moral de la organización, en función del desempeño de los trabajadores	Abril 2015	Director	Especialistas principales
	Atención a la vida	13. Establecer mecanismos para apoyar y solucionar los problemas personales de los trabajadores	Enero 2015	Director y especialistas principales	Directivos y trabajadores
		14. Potenciar un servicio con la calidad requerida, como la venta controlada de alimentos y artículos de primera necesidad en un punto de venta establecido por la organización, en el cual los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades, para mantenerlos plenamente concentrados en las tareas a realizar	Diciembre 2015	Director	Especialistas principales
Seguridad y salud en el trabajo	Seguras	15. Proponer al comité de prevención y control interno de la organización mediadas en cuanto al control de los riesgos laborales por áreas 16. Proponer al consejo de dirección un plan de mantenimiento de las luminarias y la restructuración del sistema de iluminación para mejorar los índices de iluminación y reflexión del ambiente de trabajo	Marzo - abril 2015	Director	Especialistas principales
Capacitación y desarrollo	Superación personal y profesional	17. Proponer cursos y posgrados que sigan una concordancia con la labor que cubre cada trabajador en la organización	Enero 2015	Especialista de capital humano	Especialistas principales y trabajadores

Anexo 2.6. Programa de mejora para la satisfacción laboral. Año 2015

Procesos de GCH	Variables	Acciones	Fecha de realización	Responsables	Participan
Comunicación institucional	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a los directivos y trabajadores en temas de comunicación, referente a las vías y medios que existen para su adecuada comprensión 	Septiembre, octubre y noviembre 2015	Especialista de capital humano	Directivos y trabajadores
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los canales de comunicación desde la base hasta la administración 	Diciembre 2015	Especialistas principales	Directivos y trabajadores
	Percepción	<ul style="list-style-type: none"> Difundir en la organización el sistema de estimulación existe en la organización 	Septiembre 2015	Especialista de capital humano	Especialistas principales, sindicato y trabajadores
Seguridad y salud en el trabajo	Estéticas	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar iniciativas por cada área para la decoración y embellecimiento de estas, logrando una mayor identificación por parte de los trabajadores 	Octubre 2015	Especialistas principales	Trabajadores
	Ergonómicas	<ul style="list-style-type: none"> Tomar medidas que eliminen el hacinamiento a que están sometidos los trabajadores en el local existente de la organización 	Diciembre 2015	Director	Especialista de capital humano
Organización del trabajo	Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el abastecimiento continuo de los insumos y accesorios para la prestación de los servicios en la organización 	Diciembre 2015	Director	Director
		<ul style="list-style-type: none"> Proveer un plan de logística efectivo que mantenga un sistema lineal en la adquisición de piezas, materiales y accesorios de cómputos 	Diciembre 2015	Director	Director
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Proponer una efectiva transportación y alimentación de los trabajadores en el momento de ejecutar las actividades fuera del municipio cabecera 	Diciembre 2015	Director	Especialistas principales
	Atención a la vida	<ul style="list-style-type: none"> Crear flujos de información desde la base con el objetivo de percibir las necesidades reales de los trabajadores con el objetivo de proporcionarle apoyo 	Noviembre 2015	Director	Especialistas principales y trabajadores
	Superación personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> Emplear el presupuesto asignado para la capacitación institucional en cursos que proporcionen el fomento de la actividades diarias de los trabajadores 	Diciembre 2015	Director y sindicato	Especialista de capital humano