

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial**

**Procedimiento para la mejora de la
satisfacción laboral. Aplicación en
hospitales de la provincia Holguín**

**Tesis presentada en opción al título
académico de Máster en Ingeniería Industrial
Mención de Recursos Humanos**

Autora: Ing. Lilisbeth Alvarez Santos

Tutores: Dra. C. Margarita De Miguel Guzmán
MSc. Luis Felipe Alvarez López

Holguín, 2015

RESUMEN

En la actualidad, una de las tendencias de la gestión de capital humano es trabajar por el logro de sistemas que contribuyan al aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, y este último se debe a la importancia que hoy ocupan las personas dentro las organizaciones, siendo determinantes para la mejora de sus resultados. Esta situación no es ajena para las entidades de salud, donde la dirección del sector se proyecta en este sentido. Por esta razón, se define como objetivo de la investigación desarrollar un procedimiento, que con carácter estratégico y sistémico contribuya a la mejora de la satisfacción laboral en hospitales de la provincia Holguín. Para dar cumplimiento al objetivo se elaboró el marco teórico práctico referencial que fundamenta el problema científico de la investigación. Se diseñó el procedimiento que integra los enfoques estratégico y sistémico, así como las herramientas necesarias que facilitan el proceso de medición, análisis y mejora en las organizaciones. Se demostró la factibilidad del procedimiento a partir de su aplicación en hospitales de la provincia Holguín. Resultado de la investigación se determinaron los niveles de satisfacción laboral existentes, y se evaluó su comportamiento, permitiendo detectar los factores inhibidores sobre los cuales se elaboró el programa de mejora en aras de contribuir al incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores. El cumplimiento del objetivo se garantizó a través de la utilización de diversos métodos teóricos y empíricos.

ABSTRACT

Currently, one of the trends in human capital management is to work for the achievement of systems that contribute to increased labor productivity and job satisfaction, and the latter is due to the importance now occupied people within organizations, being crucial to improving its results. This situation is no stranger to health institutions, where management sector projects in this regard. For this reason, it is defined as research objective to develop a process with strategic and systemic nature contributes to improved job satisfaction in hospitals in the province of Holguin. To comply with the objective practical referential theoretical framework underpinning scientific research problem was developed. The procedure that integrates the strategic and systemic approaches and the tools that facilitate the process of measurement, analysis and improvement in organizations designed. The feasibility of the method is demonstrated from its application in hospitals in the province of Holguin. Result of research existing levels of job satisfaction were determined, and its performance was evaluated, allowing detection of inhibitory factors upon which the breeding program was developed in order to contribute to increased levels of employee satisfaction. Meeting the target it is ensured through the use of various theoretical and empirical methods.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. La gestión de capital humano. Evolución, conceptos, enfoques y tendencias actuales.....	6
1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de GCH.....	11
1.2.1. Evolución histórica de la satisfacción laboral.....	12
1.2.2. Análisis conceptual de la satisfacción laboral y evolución de las variables que inciden en su mejora.....	14
1.2.3. La satisfacción laboral y sus consecuencias.....	16
1.3. Enfoques para la mejora de la satisfacción laboral.....	17
1.3.1. Enfoques de medición de la satisfacción laboral.....	18
1.3.2. Análisis de los enfoques metodológicos para la mejora de la satisfacción laboral.....	19
1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en el contexto de la salud pública y las entidades hospitalarias.....	26
1.5. Conclusiones parciales del capítulo.....	29
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	31
2.1. Demostración empírica sobre las variables que inciden en la satisfacción laboral.....	31
2.2. Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral.....	37
2.3. Valoración del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral mediante expertos.....	51
2.4. Conclusiones parciales del capítulo.....	52
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN HOSPITALES DE LA PROVINCIA HOLGUÍN.....	54
3.1. Aplicación del procedimiento en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja de la provincia de Holguín.....	54
3.2. Aplicaciones en otras entidades de la provincia Holguín.....	65
3.3. Conclusiones parciales del capítulo.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El mundo ha ido evolucionando, y el hombre también, y de igual forma, las teorías y las formas prácticas de gestionar en las organizaciones se han ido transformando para poder adaptarse a las situaciones que se van presentando en el entorno.

En la actualidad las organizaciones reconocen al capital humano como su activo más importante, pues estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva (Cuesta Santos, 2010); de ahí a que constituya una necesidad contar en las mismas con un personal cada vez más satisfecho con su trabajo.

La gestión de capital humano (GCH) debe encaminar sus acciones en pos de lograr los objetivos de la organización, agregándoles valor y haciéndolas competitivas, así como mejorar a las personas y lograr su satisfacción laboral (Chiavenato, 2009). Es imprescindible, entonces, tomar en consideración estos elementos, pues distinguen a la GCH, contribuyen en el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que integran la misma, y además evidencian las tendencias actuales de la GCH contemporánea (Cuesta Santos, 2010). Diversos autores reconocen en sus propuestas la satisfacción laboral como un resultado relevante del proceso de GCH (Alvarez López, 2001; Velázquez Zaldívar, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Delgado Pérez, 2004; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Nieves Julbe, 2010; García Fenton, 2011; Hernández Darías, 2011; y Leyva Del Toro, 2014), o como parte del sistema de gestión organizacional (Nogueira Rivera, 2002; Artola Pimentel, 2002; Noda Hernández, 2004; Javier Rodríguez y Gómez Bravo, 2004; Parra Ferié, 2005; Valls Figueroa, 2006; Pérez Campdesuñer, 2006; Hernández Nariño, 2010 y Pérez Lorences, 2014), por lo que adopta con carácter estratégico orientado al cumplimiento de los objetivos de las entidades, y sistémico a partir de la relación con los procesos de GCH.

En este contexto, la satisfacción laboral (SL) asume relevancia como parte de la GCH en las organizaciones por su importancia en la esfera de lo laboral, aunque ha sido tema de estudio de varios investigadores y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico. A partir de la década del 30 del pasado siglo XX, es cuando en el mundo comienza a investigarse con mayor intensidad el tema de la satisfacción laboral, pues anteriormente solo se habían dado pequeños pasos en este sentido. En el caso de Cuba, es a partir de la década del 80 donde comienzan a aparecer un mayor número de estudios en este sentido.

Investigaciones realizadas en la esfera internacional han propuesto diversos métodos que son empleados para la medición de la satisfacción laboral, algunos son propios para la medición de la satisfacción de los clientes externos, pero que pueden ser aplicables para el estudio de los clientes internos, haciendo extrapolación de algunos conceptos y realizándole

adaptaciones para ser utilizados en el entorno que se presenta. Es necesario reconocer que estos en general adolecen de un fundamento metodológico y sobre todo de un proceder documentado, enmarcándose esencialmente en el efecto, sin relacionarlos debidamente con las causas que los originan. Además, no consideran el necesario enfoque en sistema para el tratamiento del capital humano, y generalmente estos estudios se han caracterizado por el uso de metodologías basadas en la autodeclaración, en particular el uso de encuestas o cuestionarios escritos, como una vía de recolección de la información. A pesar de que tienen aspectos positivos, no logran luego de la detección de los problemas que existen en las organizaciones, brindar un seguimiento a estas deficiencias.

Diversos procedimientos¹ encaminados a la mejora² realizan aportes significativos en este sentido, pero se evidencian deficiencias en la concepción de las propuestas, tales como:

- Se encuentran enfocadas hacia la mejora, sin embargo no logran la integración entre los resultados del proceso de medición y análisis, con la implementación de las acciones definidas
- No se integran en el diagnóstico de la satisfacción laboral, las variables relacionadas con el entorno externo e interno a la organización, así como variables procesuales (edad, sexo, ocupación, etc.) para profundizar en los resultados obtenidos de este proceso
- Insuficiente orientación estratégica para la organización, sistémica con la gestión de capital humano para la materialización de la mejora
- Existe dispersión en la definición de las variables para el diagnóstico de la satisfacción laboral en contextos similares
- Se generalizan instrumentos y métodos, ignorando las características propias de los procesos y del capital humano, por lo que pierden fiabilidad y validez en los campos de aplicación.

A pesar de que existen metodologías, se observan insuficiencias que limitan la mejora de la SL, con un sentido estratégico y sistémico en las organizaciones.

En estos momentos, Cuba se encuentra en un período de actualización de su modelo económico, donde se recogen lineamientos (20, 141, 167, 170, 171, 175 y 176) referentes a los ingresos de los trabajadores, el papel del trabajo, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, el salario y su incremento gradual, la alimentación, así

¹ Cuesta Santos (1990); Gasteiz (2001); López Rodríguez (1994); Alvarez López (1997); Noda Hernández (2004); Alvarez López (2008); García Ramos, Luján López y Martínez Corona (2007); López Domínguez (2009); Márquez López (2009); Llerena Zamora (2009); Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009); Hernández Junco (2009); Salvador Hernández (2009); Muñiz Méndez (2010); Almaguer Ortiz (2010) y Rosillo Canales (2012).

² Se considera en la investigación un enfoque amplio de la mejora, la cual incluye el proceso de medición y análisis, así como las proyecciones de soluciones y evaluación de los resultados de la implementación, para demostrar el cumplimiento de los objetivos (ISO 9000:2000).

como el mantenimiento de los comedores, los cuales evidencian que las organizaciones deben trabajar en función de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. En el capítulo VI: Política social, existe un acápite destinado a la salud, el lineamiento 154 está referido a necesidad de elevar la calidad del servicio que se brinda, logrando la satisfacción de la población, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de salud, la cual asume puntos de contacto con el tema de la satisfacción de los trabajadores del sector. Además, es válido referir, la existencia de otros lineamientos, que luego de su implementación también repercutirán en la satisfacción de los trabajadores, como son los asociados a la política de precios, la monetaria, la cambiaria y la política para el comercio, aunque pudieran citarse otros.

El desarrollo que ha experimentado la salud pública en Cuba es expresión del desarrollo social alcanzado y de la alta prioridad que el país le ha otorgado a la salud y al bienestar de la población. El Ministerio de Salud Pública (MINSAP) es el organismo rector encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno. Este define dentro de sus proyecciones y objetivos de trabajo la necesidad de elevar cualitativamente la satisfacción de los trabajadores del sector; y en este sentido se ha propuesto perfeccionar la gestión de capital humano a través de la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) basado en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007 en sus entidades, en aras de garantizar la integración de los procesos de la GCH.

En la estructura del Sistema Nacional de Salud (SNS) existente en el país, el segundo nivel lo constituyen las instalaciones hospitalarias, donde en la última década se resaltan un grupo de investigaciones³ encaminadas al perfeccionamiento de la gestión de estas instalaciones del sector de salud. En el caso de Hernández Junco (2009), Hernández Nariño (2010), García Fenton (2011) y Márquez León (2013) abordan el tema de la satisfacción laboral dentro de sus estudios, en los cuales se observan afectaciones a la satisfacción del personal que brinda el servicio en estas entidades.

Por otra parte, estudios prácticos (Correa Sánchez, 2012; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014; Aguilera García, 2014; y Mosqueda Vernier, 2014) realizados en estas entidades de la provincia Holguín denotan:

- La carencia de una cultura hacia la mejora de la satisfacción laboral, a pesar de ser un objetivo sobre el cual se proyecta la dirección del sector en el país

³ Fernández Clúa (1999); Jiménez Paneque (2004); Borroto Pentón (2005); Hernández Junco (2009); Santos Peña y de Pazos Carrazana (2009); Hernández Nariño (2010); Salas Perea (2010); García Fenton (2011); Correa Sánchez (2012) y Márquez León (2013).

- Se consideran insuficientes los métodos para monitorear el comportamiento de la satisfacción de los trabajadores, sobre los cuales encaminar y evaluar las acciones de mejora en estas organizaciones, con carácter estratégico y sistémico.

La **problemática** anteriormente expuesta evidencia el interés de investigar sobre el tema, pues representa una necesidad en la actualidad y deriva como **problema científico** a resolver ¿cómo contribuir a la mejora de la satisfacción laboral con enfoque estratégico y sistémico en hospitales de la provincia Holguín?

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

La investigación persigue como **objetivo general** desarrollar un procedimiento, que con carácter estratégico y sistémico contribuya a la mejora de la satisfacción laboral en hospitales de la provincia Holguín.

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

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la base del estudio de la gestión de capital humano y su interrelación con la satisfacción laboral, las tendencias actuales, concepciones teóricas y metodológicas referentes a la satisfacción laboral, así como su necesidad e importancia en el contexto de la salud pública y los servicios hospitalarios
2. Diseñar un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral con carácter estratégico y sistémico, que contenga las variables e interrelaciones a considerar en el fenómeno, e integre las herramientas para su aplicación
3. Valorar, a través del criterio de expertos, la utilidad y calidad del procedimiento diseñado
4. Demostrar la capacidad de aplicación del procedimiento propuesto a partir de su implementación en hospitales de la provincia Holguín.

El **campo de acción** es la mejora de la satisfacción laboral.

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

El desarrollo de un procedimiento que integre los enfoques estratégico y sistémico, y que posibilite intervenir las variables de la satisfacción laboral en hospitales contribuirá a evaluar su comportamiento, identificar los factores que inhiben el logro de resultados superiores y su progresivo mejoramiento.

Los **aportes** de la investigación se centran en el diseño de la propuesta de un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos y herramientas necesarias que contribuyen a la mejora de la satisfacción de los trabajadores, como respuesta a las necesidades que se recogen en los lineamientos de la política del país, así como los requerimientos del sector de la salud.

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

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico práctico referencial
 - Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes
 - Histórico – lógico: identificar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto en el contexto internacional como nacional, en todos los ámbitos que en esta se incluyen
 - Inductivo – deductivo: para diagnosticar la satisfacción laboral, y en el diseño y aplicación del procedimiento para medición y mejora de la satisfacción en entidades de servicios de salud pública
 - 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, empleados en el diseño del modelo y procedimiento, así como su posterior aplicación, auxiliándose de instrumentos psicosociales de búsqueda de información (encuestas, entrevistas, observación directa), métodos de expertos, métodos estadísticos y de modelación matemática, así como la utilización de los software Microsoft Office Visio Professional (2003), Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 20.0 (2011), Statistica versión 6.1 (2011), UCINET 6 for Windows: Software for Social Network Analysis (2002) y SATLAB (2014) para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

Para su presentación, la investigación, en lo adelante se estructura en un Capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta la misma, un Capítulo II en el cual se describe la herramienta metodológica desarrollada; un Capítulo III donde se desarrolla la aplicación del procedimiento propuesto, con el objetivo de demostrar su factibilidad de aplicación en hospitales de la provincia Holguín; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada y los resultados obtenidos.

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. El objetivo del capítulo está encaminado a realizar un análisis teórico metodológico del estado del arte, así como del estado de la práctica, referente al tema objeto de estudio. El marco teórico práctico referencial de la investigación se estructuró, en cinco epígrafes. Estos permiten analizar a la satisfacción laboral como resultado de la gestión de capital humano, y a partir de los diferentes enfoques, demostrar la necesidad de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, corroborada a partir del análisis de la práctica en entidades hospitalarias de la provincia Holguín. El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial se muestra en la **figura 1.1.**

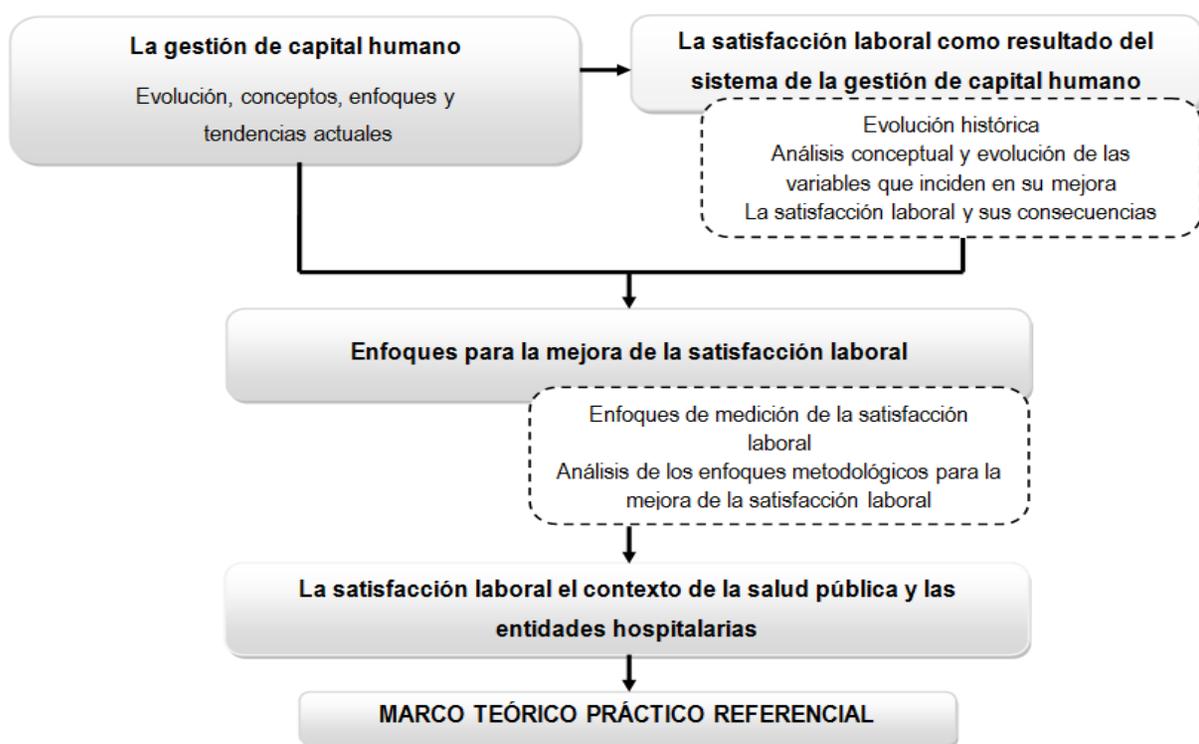


Figura 1.1. Estrategia para la elaboración del marco teórico práctico referencial

1.1. La gestión de 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 sistema de gestión de 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 autores⁴ abordan la evolución de la GCH⁵ la cual, se puede contextualizar en cuatro etapas fundamentales. 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. 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 una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente. La Revolución Industrial generó en la sociedad un crecimiento del sistema fabril de producción, que se caracterizó por el alto nivel de mecanización, producciones en masa, sustitución del hombre por máquinas, donde los obreros debían adaptarse a estas, la supervisión y estandarización del trabajo (estudio de métodos, tiempos y movimientos), estudio de derechos y deberes. Esto a su vez condujo, a condiciones de hacinamiento, peligro, insalubridad e insatisfacción. En este período existe un predominio del estilo de administración del personal implantado por Weber (1909)⁶, 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. 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

⁴ Maynard (1996); Niebel (1997); De Miguel Guzmán (2006); Baca Urbina (2007); Morales Cartaya (2009); Chiavenato (2009) y García Fenton (2011).

⁵ A los efectos prácticos de la investigación se considera de igual forma tanto la GCH como la GRH, que no son más que la gestión de las personas que trabajan. En el caso de Cuba se utiliza la acepción de gestión de capital humano, y la de SGICH para referirse al sistema de gestión integrada de capital humano.

⁶ Citado por De Miguel Guzmán (2006)

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 recursos humanos, pues en este momento no basta planear, pensando que no hay competencia en el entorno, es 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. A partir de los años ochenta las transformaciones sufridas en la dirección de los recursos humanos generan el abandono de la concepción tradicional de los recursos humanos como un costo, para conceptualizarlos como un recurso más de la empresa, como fuente de ventaja competitiva y de creación de valor en la organización. 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) donde existe una transformación profunda en la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos, la cual se manifestó en la que 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 tratan 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 con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Es por 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 recurso 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 este proceso de gestión de capital humano ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano".

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)⁷, Menguzzato y Renau (1995), Ros (1996), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010). En la investigación se adopta la propuesta de Morales Cartaya (2006) que plantea que es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Además, de los elementos que distinguen la GCH en la actualidad, existen rasgos y tendencias fundamentales que según Cuesta Santos (2010) se resumen en la concepción de 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 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. 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, 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. Por su parte, Chiavenato (2009) plantea que los objetivos de la GCH deben estar encaminados en dos direcciones fundamentales; la dirigida a lograr los objetivos de la organización, agregar valor y hacerlas competitivas, y por otra parte la humana para mejorar a las personas y lograr su satisfacción.

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

⁷ Citado por Tejada Fernández y Navío Gámez (2005)

que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

Por otra parte, durante muchos años se ha trabajado en torno a la GCH, así como el perfeccionamiento de cada uno de sus subsistemas, entre los cuales se encuentran los modelos de gestión de capital humano de diversos autores, tales como: Beer, et.al (1989), Besseyre (1990), Corporación Andina de Fomento (1991)⁸, Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), Puchol (1994), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Otros importantes autores en sus investigaciones referidas al estudio de diversos subsistemas de la GCH, han incluido como parte de la medición de los resultados de la GCH el indicador de satisfacción laboral, considerando su utilidad en sus trabajos; entre estos se destacan Alvarez López (2001), Velázquez Zaldívar (2002), Marrero Fornaris (2002), Alabart Pino (2003), Delgado Pérez (2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006), Nieves Julbe (2010), García Fenton (2011), Hernández Darías (2011), Velázquez Zaldívar (2011) y Leyva Del Toro (2014).

La propuesta de Alvarez López (2001) plantea el diagnóstico de la satisfacción laboral como parte del procedimiento para el diseño de sistemas de estimulación, evaluando el indicador. Velázquez Zaldívar (2002) define que el objetivo del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) es contribuir a lograr la satisfacción laboral mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y la mejora continua y sistemática de las condiciones de trabajo, para favorecer al incremento de la productividad del trabajo. Para esto define en su evaluación como indicador de eficacia el índice de satisfacción con las condiciones de trabajo (ISCT). Marrero Fornaris (2002) concibe como indicadores el nivel de satisfacción con la formación recibida (NsFrec) y con el desarrollo profesional logrado (NsDprof) para evaluar la gestión de formación en las organizaciones. En el caso de Alabart Pino (2003) lo utiliza para analizar al individuo desde el punto de vista de su productividad y la satisfacción con el trabajo. Delgado Pérez (2004) en la metodología propuesta para la realización del diagnóstico de la gestión de capital humano en entidades en Perfeccionamiento Empresarial, establece el cálculo del indicador satisfacción laboral como parte de la medición de los resultados generales de la GCH. Por su parte, Sotolongo Sánchez (2005) plantea un conjunto de indicadores para evaluar la eficacia del sistema de gestión de capital humano, dentro de los cuales incluye el grado de satisfacción con la formación recibida (SF), con las condiciones de trabajo (SCT), con los resultados de la evaluación del desempeño (SED), de los clientes internos con la estimulación material

⁸ Institución latinoamericana de estudios empresariales. Citado por De Miguel Guzmán (2006)

(SEMa) y con la estimulación moral (SEM). Además, De Miguel Guzmán (2006) define que los principales clientes de la gestión de capital humano son los trabajadores, por lo cual la satisfacción laboral se encuentra dentro de los principales indicadores de clientes de la GCH. Nieves Julbe (2010) propone indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del cuadro de mando integral, y específicamente en la perspectiva de clientes, establece la medición de la satisfacción laboral general, así como indicadores específicos para evaluar la satisfacción de los trabajadores con los procesos de selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. En el caso de Hernández Darías (2011) establece la medición de la satisfacción de los trabajadores con las acciones de comunicación. García Fenton (2011) realiza un procedimiento para la implementación de la gestión del capital humano en servicios asistenciales de hospitales y en el diseño de los subprocesos define los indicadores: índice de satisfacción de trabajadores respecto a la acogida y el de satisfacción de la capacitación. Velázquez Zaldívar (2011) plantea que los indicadores fundamentales que reflejan los resultados de un sistema de GCH son la productividad, el índice de ausentismo, de rotación o fluctuación y la satisfacción laboral. Por su parte, Leyva Del Toro (2014) considera para valorar la calidad del proceso de evaluación del desempeño: el índice de satisfacción con la evaluación y el de satisfacción laboral general.

Además, otras investigaciones realizadas en el contexto cubano estudian la variable SL como indicador del sistema organizacional, en el campo específico donde realizan sus propuestas, destacándose los autores: Nogueira Rivera (2002), Artola Pimentel (2002), Noda Hernández (2004), Javier Rodríguez y Gómez Bravo (2004), Parra Ferié (2005), Valls Figueroa (2006), Pérez Campdesuñer, (2006), Hernández Nariño (2010) y Pérez Lorences (2014).

Al realizar una revisión y análisis de la evolución y modelos de GCH, así como de investigaciones realizadas en este campo, se observa un tratamiento al tema de la satisfacción laboral, pues reconocen su importancia dentro del sistema de gestión para el cumplimiento de los objetivos de la GCH y de las organizaciones. Lo anteriormente planteado corrobora la necesidad de valorar la SL con un enfoque estratégico para la organización y sistémico con la GCH; además de que se hace inevitable asumir un compromiso con la gestión de las necesidades de los trabajadores, para que esto repercuta en la satisfacción laboral.

1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de GCH

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 1.1**).

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, 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. La 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. 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. 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. Existe un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índices de satisfacción de los trabajadores, tanto desde el punto de vista directo como in 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.

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 y la organización del trabajo. Otro aporte significativo lo realiza Orlov (1986) 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. García Sehwerert (1987), aborda cómo el salario desempeña un papel básico en cuanto a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre, así como toda una serie de necesidades espirituales, además de la importancia de este para el logro de una alta satisfacción con las condiciones de trabajo y de vida. Además, es válido recordar las consideraciones realizadas por González Rodríguez (1984) y, Moreno Rodríguez y Cuesta Santos (1986) y referidas a la satisfacción de las necesidades a través del salario.

Hasta ese momento los estudios realizados se enmarcaban en la satisfacción de las necesidades, relacionados fundamentalmente con el salario y de cierta forma con otros elementos de organización del trabajo, la protección e higiene en el trabajo, que también son satisfactores de necesidades y que influyen en la SL, pero 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.

Luego de la década del 90, se comienzan a realizar estudios más centrados en la satisfacción laboral, analizando los factores y variables que pudieran tenerse en cuenta para su medición, destacándose las investigaciones desarrolladas por López Rodríguez (1991, 1993 y 1994), Álvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997) y Noda Hernández(1997).

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 (Álvarez López, 2001 y 2008; Navarro Mesa, 2004; Noda Hernández, 2004; Suárez Zapata, 2008; Fuentes Sosa, 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, 2010; Leyva Reyes, 2011; Perdomo Simeón, 2011; Álvarez Santos, 2012; 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)⁹, 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 entidades.

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, 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 la revisión de la literatura, se recopilaron 43 conceptos de satisfacción laboral emitidos por diversos autores (Beer, 1964¹⁰; Blum y Naylor, 1976¹¹; Griffin y Bateman, 1986¹²; Tristán Pérez, 1990; Cuesta Santos, 1990; Peiró Silla, 1991; Newstrom y Davis, 1993¹³; Robbins y Coulter, 1996¹⁴; Tubán Félix, 2003; Robbins, 2006; Cantera López, 2008; Álvarez López, 2008; entre otros).

De los conceptos recopilados, se identificaron los términos que caracterizan la satisfacción laboral, que fueron anteriormente mencionados. Se construyó una matriz binaria a partir de la presencia o no de los términos en las definiciones, la cual se procesó con el software SPSS versión 20.0 (2011) a través del análisis de correlaciones de distancia, utilizando la medida de Jaccard con el objetivo de convertir la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y procesarla en el software UCINET (2002). Para la construcción del grafo, se utilizó la aplicación NetDraw, obteniéndose la red de relaciones entre los términos, la cual se muestra en la **figura 1.2**, siendo las de mayor grado de centralidad: actitud, resultado y estado emocional.

⁹ Citado por Peiró Silla (1991)

¹⁰ Citados por Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2013)

¹¹ Citado por Caballero Rodríguez (2002)

¹² Citado por Hernández Junco (2009)

¹³ Citado por Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2013)

¹⁴ Citado por Gamero Burón (2003)

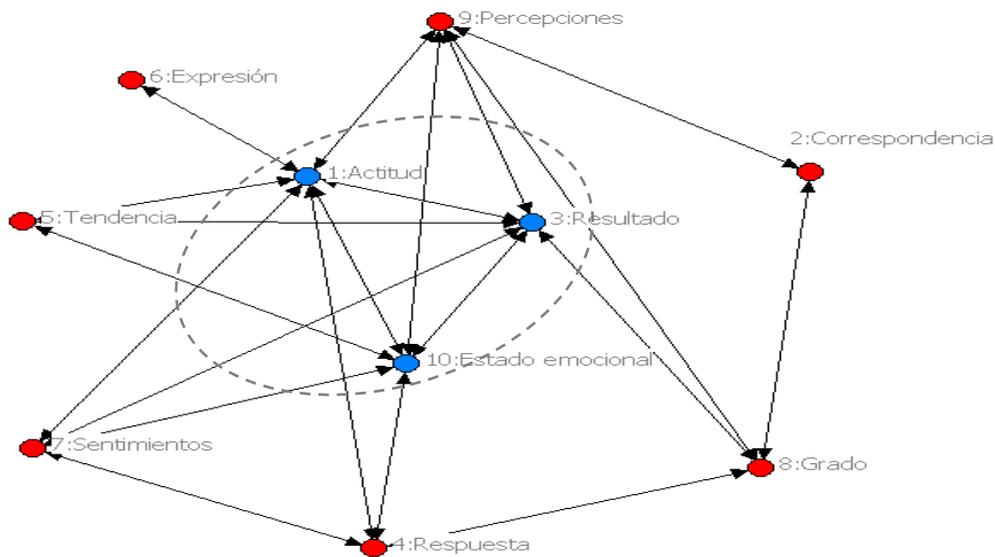


Figura 1.2. Red de relaciones entre términos

Fuente: Salida del paquete estadístico UCINET (2002)

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 actitudes¹⁵ 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 laboral¹⁶ han estado en constante evolución, y se observa su relación con el desarrollo de la gestión de capital humano. Los primeros aspectos que se consideraron en los estudios estuvieron relacionados con aspectos del ambiente laboral, como son las condiciones de trabajo, el salario y 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 Hackman y Oldham (1975 y 1980) demostraron la existencia de características del trabajo y de su contenido muy vinculadas a la satisfacción de las necesidades de los

¹⁵ 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.

¹⁶ Grupo de autores que abordan variables de la satisfacción laboral en sus estudios: Herzberg (1959); Vroom (1964); Davis, Lofquist y Weiss (1968); Locke (1976); Cuesta Santos (1990); Peiró Silla (1991); Judge y Watanabe (1993); Alvarez López (2001); Robles García; *et.al* (2005); Robbins (2006); Cantera López (2008); Ben Ruiz; Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009).

trabajadores, las cuales son muy útiles para el logro de los objetivos en las organizaciones. Por otra parte, López Rodríguez (1994) y Álvarez 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, además de las variables presentes en la actividad laboral, se reconocen otras que 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 sus consecuencias

En la literatura científica se recogen 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), los cuales 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 y el ausentismo y 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:

1. Individual

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

- Satisfacción con la vida: la satisfacción laboral, influye en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral.

2. Grupal

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

3. Organizacional

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

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: 2005 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). 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 capital humano, los procesos de selección y formación del personal, el diseño del servicio (Gummesson, 1991) y su carga de habilidades requeridas, sistema de comunicaciones y la cultura organizativa. 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: autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos; escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta; sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta; entrevista, generalmente individual, en ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos. Las técnicas más comunes y utilizadas son las encuestas o los cuestionarios, generalmente voluntarios y anónimos. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

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 el caso de 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.

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 el método de los incidentes críticos y modelos aditivos o sustractivos de la SL.

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 (Pachecho Espejel, 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) y la teoría de las restricciones de Goldratt (1995).

Desde diversos puntos de vistas, los enfoques citados anteriormente, definen etapas, actividades, condiciones indispensables que deben caracterizarlas, pero también tienen 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 1.2**) 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, 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; Saavedra Acosta, 1994; Fernández Martínez y Batista Velázquez, 1996; Castillo Labrada, 1996; Betancourt Cabañín y Quintana Carrazana, 1996; Cruz Gómez, 1998; Coya Cáceres, 2005; Espinosa Cuba, 2005; Rodríguez Gómez, 2005; Delgado Aguilar, 2005; García Galván, 2008; y Reyes Batista, 2009).

El modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas expuesto por Noda Hernández (2004) recoge los pasos a seguir para la realización de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno con un enfoque integral. Si bien realiza una caracterización del entorno externo y de la organización, la misma no se realiza con el objetivo de determinar los aspectos más relevantes para el estudio de la satisfacción del cliente a desarrollar, sino más bien con un enfoque descriptivo de la situación actual existente. Se determina el índice de satisfacción laboral a partir de la valoración actual de cada una de las variables definidas en el estudio y del nivel de importancia que le refieren un conjunto de expertos a las mismas. Se pudo haber profundizado en aspectos de la mejora, y queda muy amplia a los efectos de la investigación. Alvarez López (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.

Por su parte García Ramos, Luján López y Martínez Corona (2007) establecen cinco etapas, las cuales parten de la determinación de las dimensiones que conforman el concepto de calidad de los usuarios, luego se selecciona la escala de medición, se procede al diseño y validación del instrumento, así como la medición de la satisfacción cliente. De igual forma, los autores en su propuesta se enfocan en la medición, descartando la importancia de la mejora para la organización o un aspecto en particular.

Márquez López (2009) define un procedimiento para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores", el cual se enfoca directamente en la medición de la satisfacción en la entidad a partir de la contextualización de las variables, pero no considera elementos de mejora. Las fases parten de la reunión exploratoria, se clasifican los problemas, se diagnostica y en esto se incluye: la definición de las variables, de las

dimensiones e indicadores, la selección de la población de estudio y la muestra, así como el instrumento de recolección de datos. La última fase se encarga del procesamiento, presentación y análisis de los resultados.

El procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico del nivel de satisfacción de López Domínguez (2009) permite medir el nivel de satisfacción de directivos y especialistas con los indicadores que miden los resultados de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), además de determinar cuáles son los problemas de insatisfacción y las causas que lo originan, realizando propuestas de indicadores de la actividad. O sea, que lo acota solo a esto y no trabaja la satisfacción laboral desde un sentido amplio. Propone la evaluación del nivel de satisfacción y define para esto: el diseño de la encuesta, aplicación de la misma a una muestra piloto y luego a la muestra final, así como la evaluación de los resultados. Luego define un conjunto de indicadores de resultados de I+D+i y realiza el análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos.

Llerena Zamora (2009) define un procedimiento para determinar la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo. Su propuesta consta de seis pasos fundamentales y parte de la identificación de los productos y (o) servicios, luego se representa y se describe el servicio; y se identificaban los clientes. En el siguiente paso se realiza el análisis de la satisfacción de los clientes internos, y para esto se definen los elementos siguientes: universo, ámbito, muestra, nivel de representatividad, nivel de confianza, tipo de muestreo, escala empleada, error muestral y la aplicación del método SERVQUAL (calidad del servicio) modificado. Posteriormente, se determina la incidencia de la satisfacción del cliente interno con la satisfacción del cliente externo residencial y a partir de esto se proponen las acciones correctivas. En este caso, se valora específicamente la satisfacción laboral para analizar su incidencia en la satisfacción del cliente externo.

Por otra parte, Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009) exponen un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en contexto universitario. Este procedimiento está concebido como una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de las universidades. La propuesta metodológica define cuatro fases: la familiarización, la concepción e implementación del diagnóstico, y la socialización y mejora. Dentro de la misma se valora la necesidad del compromiso de alta dirección, así como de un equipo y de su capacitación para llevar a cabo la medición. Además, se definen las variables, se diseñan o rediseñan los instrumentos para realizar la labor de diagnóstico de la satisfacción laboral y se proponen acciones para su mejora. A pesar de que es un procedimiento para la mejora de la SL, se centra más su propuesta en la medición. Además, acota su campo de acción a las universidades, y no se expande para el resto de organizaciones.

Hernández Junco (2009) establece un procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Dentro de las variables que utiliza para la evaluación de la actuación del personal se encuentra la satisfacción laboral. Parte de la estrategia de la organización y en función de esto se establecen las etapas a seguir: introducción, implementación, diagnóstico inicial y salida. Específicamente, en la etapa de diagnóstico plantea la necesidad de la selección de los procesos y subprocesos a investigar, la determinación de las dimensiones e indicadores a medir en cada variable a estudiar, el diagnóstico de las variables, dentro de las cuales se integra la satisfacción laboral. Con la propuesta metodológica se enriquece el enfoque integrador en el estudio para la determinación de dimensiones e indicadores para su estudio. El sistema de indicadores propuestos con filosofía de cuadro de mando integral (CMI) permite un monitoreo sistemático y preventivo del comportamiento de la calidad del servicio asistencial hospitalario en sus aspectos técnico y percibido, vinculado a variables socio psicológicas que inciden en su prestación, como base para la elevación de la misma, así como “alinear” los objetivos estratégicos de la organización con los declarados en los diferentes niveles jerárquicos.

Por su parte, Salvador Hernández (2009) presenta un procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral, el cual permite demostrar la interrelación de los elementos abordados, y tiene como objetivo general fijar los pasos a seguir para lograr una gestión de la satisfacción del cliente interno en las organizaciones, vinculada al desempeño laboral. Considera la satisfacción laboral como un indicador de la gestión de capital humano. Se definen cinco etapas: preparación del estudio, diagnóstico de la satisfacción del cliente interno, diagnóstico del desempeño laboral, análisis de correlación y de factores inhibidores, y por último, el proceso de mejora continua. La autora refiere la importancia de la valoración de los aspectos organizacionales para el diagnóstico. Su propuesta integra un conjunto de aspectos esenciales a considerar para la medición de la satisfacción laboral.

Muñiz Méndez (2010) concibe un procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de tabacos para la exportación Hilda Torres Bacallao de Gibara y plantea para su desarrollo siete pasos: preparación inicial, selección de la muestra, preparación del instrumento, aplicación y análisis de los resultados, elaboración de las estrategias de mejoras, implementación, evaluación y ajustes. Con el mismo se pretende identificar las principales variables y generar vías de solución para contribuir al logro del mínimo de insatisfactores, a partir del análisis del deterioro de los principales indicadores de la gestión.

Almaguer Ortiz (2010) se centra en la elaboración de una metodología para el estudio y evaluación de la influencia de la satisfacción laboral en el comportamiento organizacional. Se diseña un mecanismo para la medición de satisfacción laboral en la organización, pues resulta insuficiente su evaluación o al menos su caracterización con vistas a su mejora continua. De igual forma, esta concepción define una etapa de inicio, luego se realiza la conformación y estructuración del grupo de trabajo, se define la población o muestra, se describe el instrumento y el procedimiento de medición. Posteriormente se califican, se procesan y se analizan los datos. A partir de los resultados se definen las acciones a seguir para la mejora. En la etapa de diagnóstico esta propuesta se basa en los aportes realizados por Alvarez López (2008).

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

A partir del análisis realizado se construye una matriz binaria, donde se expresa la presencia o no de los elementos que se manejan en los diferentes modelos, con la utilización del software SPSS versión 20.0 (2011), al aplicar el método Ward, se obtiene el dendrograma de la **figura 1.3** en la que aparece la representación por autores. A una distancia de cinco se observa la presencia de cuatro grupos: el primero formado por Salvador Hernández (2009) y Rosillo Canales (2012) que consideran la medición de la satisfacción a partir de las variables distintivas, pero incluye elementos del entorno organizacional; el segundo lo integra la propuesta de Noda Hernández (2004) la cual realiza una concepción más amplia considerando aspectos generales del entorno externo e interno a la organización, así como la medición de las variables de satisfacción laboral y propuesta de acciones correctivas. El tercer grupo se enfoca en la medición, mientras que el cuarto grupo, que es el mayormente representado, se caracteriza por su enfoque al diagnóstico de la satisfacción laboral, pero además se proyectan acciones de mejora.

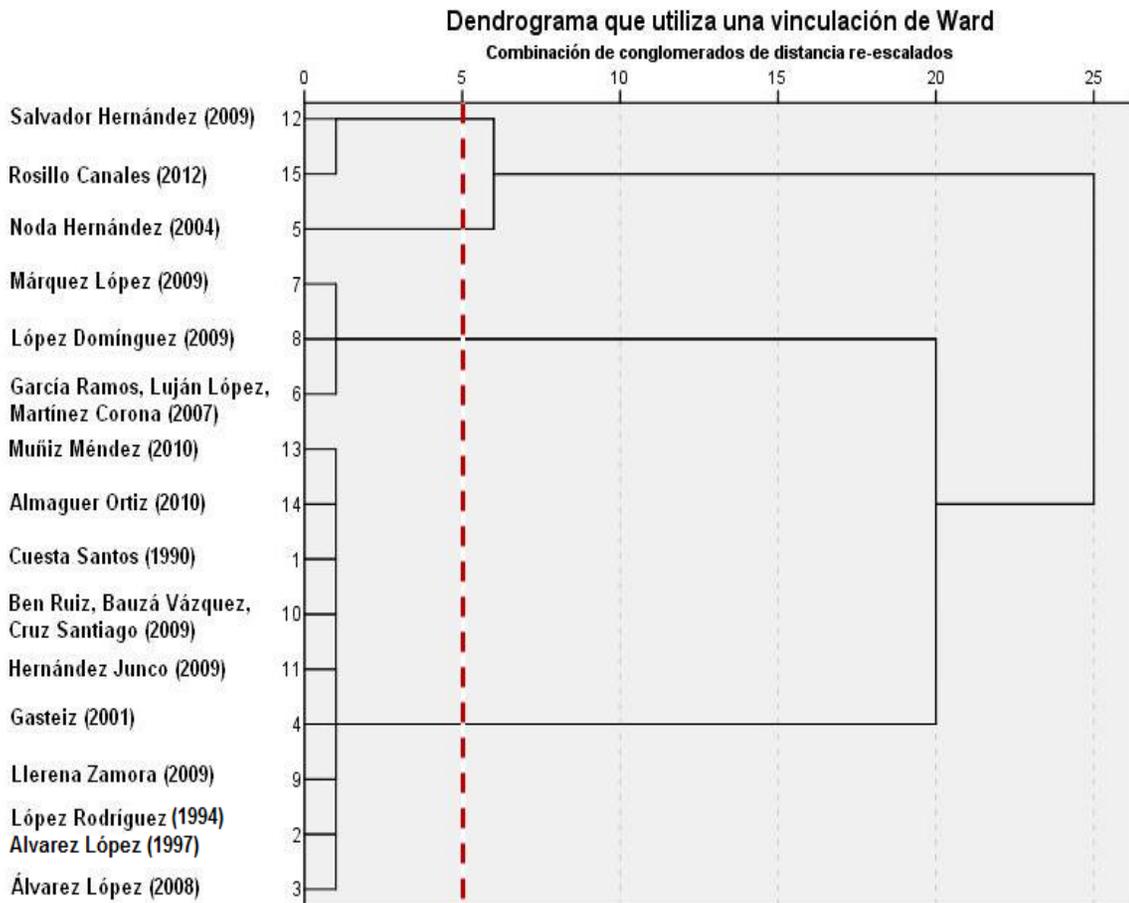


Figura 1.3. Análisis de conglomerados por autores

Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS para Windows versión 20.0 (2011)

Los mismos evidencian el trabajo durante años en aras de la mejora de la satisfacción laboral, y cómo se ha ido avanzando en el tema. Estos estudios se han caracterizado por el establecimiento de métodos para el diagnóstico de la satisfacción laboral, la contextualización de las variables que explican el fenómeno, han contribuido en la detección de las desviaciones y en la proyección de las acciones para su mejora, además de ser adaptables a las organizaciones según sus características específicas.

A pesar de estos elementos anteriormente citados, se observa que no existe una tendencia única en la confección de los mismos; se definen un conjunto de pasos, etapas, tareas de forma adecuada, pero se enfocan fundamentalmente en la medición de la satisfacción laboral, restringiendo el diagnóstico del entorno, la situación de la organización y las personas, así como la profundidad de la mejora a partir de las deficiencias detectadas. Solo las investigaciones de Noda Hernández (2004), Álvarez López (2008), Hernández Junco (2009) y Salvador Hernández (2009) reconocen la concepción estratégica de la mejora de la satisfacción laboral, pero solo representan el 26,67% de los modelos estudiados. Aunque

plantean estar enfocados a la mejora, no logran la integración entre los resultados de la medición y la mejora, además de que no poseen el sostén metodológico y herramental necesario para lograr este propósito. Por otra parte se observa una dispersión en la definición de las variables para el diagnóstico de la satisfacción laboral en contextos similares. Algunos estudios emplean variables procesuales (edad, sexo, ocupación, etc.) como parte de la recolección de la información, no se realiza un tratamiento de la misma que permita profundizar en el diagnóstico, y proyectar la mejora en correspondencia con el comportamiento de los resultados obtenidos por cada uno de los estratos. No se integran indicadores que contribuyan al desarrollo de la evaluación y seguimiento del comportamiento de la satisfacción laboral en las organizaciones. Se generalizan instrumentos y métodos, ignorando las características propias de los procesos y el capital humano, por lo que pierden fiabilidad y validez en los campos de aplicación. Solo el procedimiento propuesto por Salvador Hernández (2009) considera la satisfacción laboral como indicador integrador del sistema de gestión de capital humano, pero no se relacionan los resultados del diagnóstico y la proyección de mejoras con los diferentes procesos de la GCH, cuyos elementos se encuentran estrechamente relacionados.

Puede constatar que a pesar de que existen metodologías encaminadas en este sentido, se observan insuficiencias que limitan la mejora de la satisfacción laboral, con un sentido estratégico y sistémico. Por lo anterior se considera que la carencia de un procedimiento para estos fines es un problema no resuelto en su totalidad. En función de lo analizado anteriormente, el diseño de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, además de ser un tema pertinente, constituye un objetivo de trabajo en las organizaciones para una mejor gestión estratégica de capital humano, por esto, representa una necesidad insatisfecha y corrobora que es un problema científico no resuelto en su totalidad en las organizaciones.

1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en el contexto de la salud pública y las entidades hospitalarias

La Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS) plantea que la salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad, y depende de la más amplia cooperación de las personas y los estados. El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales del ser humano.

El triunfo de la Revolución cubana, en 1959, condujo a un proceso de transformación para la salud cubana, y desde este momento se han producido constantes cambios acordes a cada momento histórico. El desarrollo que ha experimentado la salud pública en Cuba es expresión del desarrollo social alcanzado y de la alta prioridad que el país le ha otorgado a la

salud y al bienestar de la población; lo cual constituye una de las principales conquistas, que trascienden el contexto nacional.

La Constitución de la República de Cuba refleja en el artículo 43 que el Estado consagra el derecho de que los ciudadanos, sin distinción de raza, color de la piel, sexo, creencias religiosas, origen nacional y cualquier otra lesiva a la dignidad humana: reciben asistencia en todas las instituciones de salud. Por su parte en el artículo 50 se expone que todos tienen derecho a que se atienda y proteja su salud, y que este derecho se garantiza con la prestación de la asistencia médica y hospitalaria gratuita, mediante la red de instalaciones de servicio médico rural, de los policlínicos, hospitales, centros profilácticos y de tratamiento especializado; con la prestación de asistencia estomatológica gratuita; y con el desarrollo de los planes de divulgación sanitaria y de educación para la salud, exámenes médicos periódicos, vacunación general y otras medidas preventivas de las enfermedades. La garantía de este derecho se recoge en la Ley 41/1983 de salud pública y es la expresión de la voluntad política de un pueblo sin discriminación, ni exclusión social.

Hernández Nariño (2010) expone que las entidades de salud pública se identifican por tres componentes fundamentales: la organización propiamente dicha, cuya calidad de proveedora a través de un sistema físico no es la misma en todos los casos, debido a los diferentes recursos con que puede contar el sistema; el personal que lo lleva a cabo, artífice del proceso asistencial y constituido por diferentes especialidades, según sea la organización; y los pacientes, quienes son parte fundamental del resultado final. Entre los tres se establecen relaciones individuales por medio de las cuales se configura el servicio prestado.

En Cuba existe el Sistema Nacional de Salud (SNS) el que se estructura en tres niveles: la atención primaria, la secundaria y la terciaria. La primaria se logra mediante los policlínicos y consultorios médicos básicamente; el segundo nivel son las instalaciones hospitalarias y el tercero le corresponde a los institutos¹⁷.

En la última década, en este sector se han venido realizando importantes reformas y se han establecido estrategias y proyecciones de la salud pública para el año 2015, entre las que se destacan: la excelencia en los servicios de salud que deberá elevar cualitativamente la calidad de la atención médica y la satisfacción de pacientes, familiares y trabajadores; la mejora de la actuación y la conducta de los trabajadores de la salud con una motivación creciente; el fortalecimiento de la base normativa del sistema; la formación y superación continuada del capital humano; y la mejora de la calidad de los servicios¹⁸.

¹⁷ Citado por García Fenton (2011)

¹⁸ Tomado de Proyecciones de la salud pública en Cuba para el 2015. MINSAP (2006)

En los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba se reconoce dentro del Capítulo VI: Política social, un acápite destinado a la salud, el lineamiento 154 está referido a la necesidad de elevar la calidad del servicio que se brinda, logrando la satisfacción de la población, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de salud.

Los objetivos del MINSAP se encuentran en correspondencia a lo planteado en los lineamientos y en las proyecciones de trabajo, pues se hace referencia al capital humano y al perfeccionamiento de su gestión, lo cual evidencia la actualidad del tema en la rama de la salud.

El MINSAP concuerda que el capital humano constituye la mayor fortaleza del sistema, por la importancia e influencia que tiene en el cumplimiento de sus metas. Es por esto que las Direcciones Provinciales de Salud se han dado a la tarea de perfeccionar la gestión de capital humano a través de la implantación del SGICH basado en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, en las entidades del sector.

Por su parte, los hospitales generan una complejidad en su gestión pues se caracterizan por desarrollar múltiples y variados procesos de atención; gran potencial tecnológico, de elevado costo; técnicamente sus trabajadores son expertos, y mayor volumen de gastos por acciones de salud.

En Cuba existen 152 hospitales distribuidos en cada uno de las provincias, el 18% tiene 400 o más camas, el 64% entre 100 y 399 camas y un 15 % entre 50 y 99 camas. Estos representan el 7.32%¹⁹ de las instituciones de salud existentes en el país. En los hospitales se realizan el 9,20% de las consultas externas y el 37,80% de la atención en el cuerpo de urgencia (MINSAP, Anuario estadístico de salud pública, 2013. ISSN: 1561-4425).

Investigaciones realizadas en entidades hospitalarias (Fernández Clúa, 1999; Jiménez Paneque, 2004; Borroto Pentón, 2005; Hernández Junco, 2009; Santos Peña y de Pazos Carrazana, 2009; Hernández Nariño, 2010; Salas Perea, 2010; García Fenton, 2011; Correa Sánchez, 2012; Márquez León, 2013) evidencian avances en la gestión de estas instalaciones del sector de salud, las cuales están llamadas al perfeccionamiento.

En el caso particular de Hernández Junco (2009), Hernández Nariño (2010), García Fenton (2011), Correa Sánchez (2012) y Márquez León (2013) reconocen la importancia de la satisfacción laboral como parte del desarrollo de sus investigaciones; por otra parte Fernández Clúa (1999) aunque no lo trata directamente, si analiza aspectos que muestran

¹⁹ Considerando los policlínicos; clínicas estomatológicas; hogares maternos; institutos de investigación; bibliotecas médicas; hogares de ancianos; casas de abuelos; servicios de geriatría y hogares de impedidos.

relación. Estos estudios evidencian la existencia de insatisfacciones en los trabajadores de estas entidades, las cuales se han ido acrecentando producto a la situación existente en el país. Los servicios de salud pública han sufrido grandes afectaciones como resultado de las carencias materiales y financieras que imposibilitan la obtención de importantes recursos y tecnología; pero también por la puesta en práctica de acciones gerenciales que impiden la prestación de servicios adecuados, lo cual ha generado un deterioro de las actividades que en estos se desarrollan, lo que incide en el insuficiente desempeño de estas organizaciones y afecta la satisfacción de la población y del personal que brinda el servicio en las mismas.

Estudios realizados en entidades hospitalarias de la provincia de Holguín (Correa Sánchez, 2012; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014; Aguilera García, 2014 y Mosqueda Vernier, 2014) evidencian la carencia de una cultura hacia la mejora de la satisfacción laboral, a pesar de ser un objetivo sobre el cual se proyecta la dirección del sector en el país. Además se observa, que es insuficiente el trabajo realizado para monitorear el comportamiento de la satisfacción de sus trabajadores, sobre los cuales encaminar y evaluar las acciones de mejora en estas organizaciones, con carácter estratégico y sistémico. Generalmente, se utilizan criterios, sin estar realmente validados, para adoptar una posición en este sentido. Otras entidades emplean diferentes herramientas, métodos para la evaluación de la satisfacción de sus trabajadores, pero se concreta débilmente la mejora.

A pesar de que la dirección del país y del MINSAP reconocen la necesidad de elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores que brindan servicios hospitalarios, el SNS no cuenta con un procedimiento que integre coherentemente ese enfoque sistémico como elemento asociado al perfeccionamiento de la gestión de capital humanos, vinculado a la estrategia del sector y de las organizaciones, que permita desarrollar la mejora de la satisfacción laboral en estas instituciones.

El análisis realizado durante el epígrafe, proporciona elementos que justifican de forma práctica la necesidad del estudio en estas entidades de salud, en aras de contribuir a mejorar la satisfacción de los trabajadores y la gestión de su capital humano.

1.5. Conclusiones parciales del capítulo

A partir del estudio realizado del estado del arte y de la práctica en torno al tema de investigación, se exponen las conclusiones siguientes:

1. La GCH ha ido evolucionando hasta la actualidad y los enfoques contemporáneos evidencian cómo las organizaciones consideran al capital humano como el elemento fundamental. Los modelos de GCH e investigaciones realizadas reconocen la importancia de la SL dentro del sistema de gestión para el cumplimiento de los objetivos, siendo considerado como resultado del mismo, pues cada uno de los subsistemas que la

integran, tributan de una forma u otra a la satisfacción de los trabajadores; de ahí la necesidad de su valoración con un enfoque estratégico para la organización y sistémico con la GCH.

2. La satisfacción laboral ha sido un tema de análisis dentro de las organizaciones por varias décadas, incluso desde varias esferas del conocimiento científico. El concepto de satisfacción laboral ha ido evolucionando, y de igual forma el reconocimiento de variables que inciden en la SL, evidenciando la necesidad de un tratamiento metodológico para su mejora. Además, se observa una relación de la satisfacción laboral con otros indicadores que permiten evaluar la eficacia del sistema de GCH en cualquier organización, tales como el ausentismo y fluctuación laboral.
3. Se evidencia el desarrollo que ha tenido el estudio de la SL, y los aportes realizados desde el punto de vista teórico, así como de los diferentes enfoques metodológicos existentes para su mejora, los cuales propician diversas herramientas, pero han estado centradas en la definición de las variables que explican la satisfacción laboral y en su medición, restringiendo en el diagnóstico variables relacionadas con el entorno, la situación de la organización y las personas. Es insuficiente la orientación estratégica y sistémica vinculada a la GCH en las propuestas analizadas, y no se logra la integración entre la medición, la detección de las deficiencias existentes y las acciones propuestas, que contribuya a la materialización de la mejora del sistema
4. De forma general, la SL se presenta en la actualidad como una necesidad de trabajo en las instituciones hospitalarias, sin embargo, la realidad existente demuestra que en las mismas, no se cuenta con un procedimiento que integre coherentemente el enfoque sistémico como elemento asociado al perfeccionamiento de la GCH, vinculado a la estrategia del sector y de las organizaciones, que permita desarrollar la mejora de la SL en estas instituciones. Es por esto, que el estudio del tema, representa una necesidad en la actualidad y corrobora que es un problema científico que contribuirá en la mejora de los niveles de satisfacción de los trabajadores y en la gestión de capital humano en estas entidades.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A partir del análisis realizado en el marco teórico práctico referencial de la investigación se reconoce la importancia de la mejora de la satisfacción laboral con un enfoque estratégico para la organización, y sistémico con la gestión de capital humano. Este capítulo, se persigue como objetivo fundamental, diseñar un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, lo cual debe contribuir a la solución del problema científico planteado en la investigación; así como realizar su valoración utilizando el criterio de expertos.

El capítulo se compone de cuatro epígrafes, en el primero se expone la demostración empírica sobre las variables que inciden en la satisfacción laboral. En el segundo epígrafe se desarrolla el procedimiento a seguir para mejora de la satisfacción laboral; en el tercero se presenta la valoración por expertos, y en el cuarto las conclusiones derivadas del mismo.

2.1. Demostración empírica sobre las variables que inciden en la satisfacción laboral

Para desarrollar la mejora de la satisfacción laboral, es necesario identificar un grupo de variables que inciden en este proceso, lo cual se realizará a partir de la demostración empírica de los elementos asociados a la misma, como sustento para la elaboración del procedimiento.

Como se abordó en el capítulo I, diversos autores refieren que la satisfacción laboral es un tema científico complejo y dinámico, y de necesario tratamiento en las entidades. Además, se considera como un constructo multidimensional, en el cual se consideran elementos estructurales, procesuales y de resultados, lo que justifica la necesidad de su demostración, considerando el criterio de los expertos.

2.1.1. Identificación de las variables para la mejora de la satisfacción laboral

Para la identificación de las variables, primeramente se seleccionó al grupo de expertos²⁰, integrados por directivos, especialistas y académicos con dominio de la temática²¹. Posteriormente, para obtener sus opiniones con respecto a las variables que inciden en la satisfacción laboral, se diseñó un cuestionario²² (**Anexo 2.1**), en el que se constató la existencia de una fuerte concordancia entre las opiniones emitidas por los expertos.

Del total de variables propuestas (relacionadas con la actividad laboral) se seleccionaron 26, según muestra el **anexo 2.2**, considerando las que fueron referidas por el 80% o más de los

²⁰ Se empleó el método de Hurtado de Mendoza Fernández (2003) considerando las adecuaciones de Zúñiga Igarza (2011).

²¹ Se seleccionaron a 15 expertos que contribuirán con el estudio; pues su coeficiente de competencia fue alto (mayor de 0.80). Los mismos poseen experiencia en el tema; son doctores o másteres; tanto del contexto nacional como internacional.

²² Para el diseño del cuestionario se consideraron los aspectos analizados en el epígrafe 1.2.1 sobre las variables que inciden en la medición y mejora de la SL. Con la realización de una prueba piloto se comprobó la consistencia interna y fiabilidad de la escala; través de la utilización del coeficiente Alpha de Cronbach que resultó ser superior a 0,70 por lo que se considera aceptable para los fines del estudio.

encuestados. Como resultado del análisis puede apreciarse que existe coherencia en el tratamiento de las variables según los expertos y los aspectos teóricos abordados en el epígrafe 1.2 del primer capítulo.

Con respecto a las variables del entorno y las procesuales se consideran a partir de la revisión en la literatura. Para caracterizar el entorno se tendrán en cuenta aspectos asociadas a la situación social, económica, política (Stoner, 1995), las regulaciones legales, así como otros aspectos que puedan incidir en la aplicación del procedimiento.

Desde el punto de vista del entorno interno a la organización se valorarán aspectos generales de caracterización de la organización donde se lleva a cabo el estudio (datos principales, el objeto social, la estructura, sus clientes, proveedores y principales suministros para el desarrollo de sus procesos, composición de la plantilla, el estado de la tecnología, la estrategia organizacional). Se considerarán como variables procesuales: sexo, edad, nivel escolar, categoría ocupacional y años de experiencia en la organización

2.1.2. Confirmación y validez de las variables para la medición y mejora de la SL

Desde hace varios años se ha venido trabajando en varias instituciones del territorio, y como resultado de esto, se han encuestado a 942 trabajadores de estas organizaciones, mediante la aplicación del cuestionario que se muestra en el **anexo 2.3**. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos, las cuales se procesaron mediante el paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011), utilizando el análisis de componentes principales.

Los resultados obtenidos de validez y fiabilidad del análisis factorial (**Tabla 2.1**), demostró que la técnica utilizada resulta válida para explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio. En los cinco primeros componentes se logra explicar el 79,46% de la varianza total, lo cual se considera positivo para los fines de la investigación. El primer eje explica el 18,89%; el segundo el 17,33%, el tercero el 15,25%, el cuarto el 14,05% y el quinto el 13,93% de la varianza total. Al considerar la proyección de las unidades en el plano factorial (**Figura 2.1**) se observa la estructuración de los cinco grupos.

El primer eje es dominado por las variables variedad de habilidades, identificación y significación de la tarea, autonomía, retroalimentación, que responden a la dimensión naturaleza y contenido de trabajo. Además, aparece la variable suficiencia, que se asocia desde lo teórico como parte de la dimensión estimulación moral y material.

Por su parte el segundo eje está identificado por las variables régimen de trabajo y descanso, atención a la vida, servicios, superación personal y profesional y seguridad de empleo estrechamente relacionado a las condiciones de bienestar.

Tabla 2.1. Resultados del análisis factorial realizado

Análisis de fiabilidad: Coeficiente de Alpha de Cronbach: 0,861					
Análisis de validez: Coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin: 0,818					
Significancia: ,000					
Estudio de las variables					
	Eje I	Eje II	Eje III	Eje IV	Eje V
Valores propios	4,912	4,507	3,966	3,654	3,622
Contribución a la varianza total	18,892	17,333	15,253	14,053	13,929
Porcentaje acumulado de varianza explicada	18,892	36,225	51,478	65,531	79,46
Variables	Componentes				
	1	2	3	4	5
Variedad de habilidades	,788	,002	,247	-,255	,066
Identificación con la tarea	,976	,051	,125	-,013	-,032
Significación de tarea	,965	,000	,106	,092	-,039
Autonomía	,931	-,007	,066	,054	-,135
Retroalimentación	,962	,027	,085	,031	-,006
Cohesión	,195	,107	,403	,656	-,364
Atractivo	,112	,204	,365	,610	-,406
Relaciones interpersonales	-,064	,063	-,044	,938	,149
Participación	-,151	,281	-,128	,813	,188
Directivos	-,054	,217	,161	,546	,165
Comunicación	,013	-,026	-,008	,921	,177
Suficiencia	,474	,083	-,397	-,114	,253
Reconocimiento	,041	,243	,067	,238	,874
Equidad	-,170	,163	,140	,076	,796
Vinculación	,059	,134	,227	,041	,881
Percepción	,026	,316	,068	,097	,821
Seguras	,198	-,230	,825	,051	,134
Estéticas	,121	,109	,712	,105	,359
Higiénicas	,121	-,333	,745	,230	,022
Aseguramiento	-,024	,170	,897	-,070	,038
Ergonómicas	,152	,091	,866	-,022	,122
Régimen de trabajo y descanso	-,077	,888	,006	,158	,234
Servicios	-,005	,869	-,009	,134	,130
Atención a la vida	,142	,821	-,058	,307	,141
Desarrollo profesional y personal	,019	,914	-,007	,014	,128
Seguridad de empleo	,064	,921	,006	,065	,178

Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011)

El tercer eje es explicado a través de las variables seguras, estéticas, higiénicas, aseguramiento, ergonómicas asociado a la dimensión de condiciones de trabajo. En el cuarto eje aparecen las variables cohesión, atractivo, relaciones personales, participación, comunicación, influencia de los directivos, caracterizando el trabajo en grupo y el papel de los directivos. El quinto eje está representado por suficiencia, reconocimiento, equidad, vinculación y percepción respondiendo a la dimensión de estimulación moral y material.

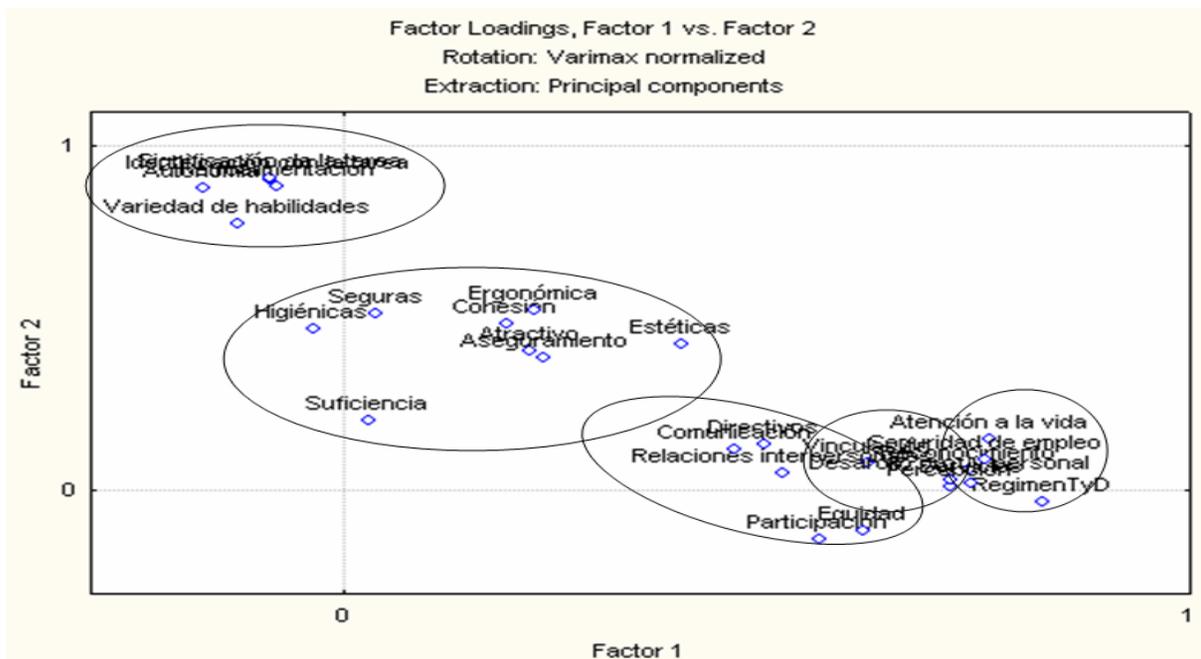


Figura 2.1. Plano factorial

Fuente: Salida del paquete estadístico Statistica versión 6.1 (2011)

Los resultados obtenidos confirman que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas, son capaces de explicar el fenómeno en un buen grado, por lo que se evidencia que la satisfacción laboral se puede analizar a partir de las cinco dimensiones establecidas: naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar.

Con el objetivo de comprobar si las dimensiones y variables seleccionadas describen con un carácter fiable el constructo que conforma la satisfacción laboral, se procedió al cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensión y variable en particular. En todos los casos asume valores superiores a 0,80, considerándose válidos para los fines del estudio. Posteriormente se procedió a eliminar los ítems de forma sucesiva para comprobar si existe mejora de la fiabilidad, y que en ningún caso se observó un incremento; por lo tanto la satisfacción laboral se explica a partir de las variables resultantes del análisis factorial.

Basados en los resultados obtenidos, se definen las dimensiones y variables que explican el fenómeno de la satisfacción laboral, así como la significación de cada una de estas, las cuales aparecen a continuación:

Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

Existe un buen número de características del trabajo, de su naturaleza y contenido, vinculadas a la satisfacción de necesidades de los trabajadores. Este grupo recoge los resultados de los conocidos trabajos de Hackman y Oldham (1975 y 1980) con el modelo de las características del trabajo (JCM) donde se plantea que debe tenerse muy en cuenta cinco variables centrales o esenciales, así como las consideraciones realizadas por Peiró Silla (1991), López Rodríguez (1994), Robbins (2000), Alvarez López (2001), considerándose dentro de la dimensión las variables siguientes:

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

Dimensión vinculada al trabajo en grupo y a los directivos

Este enfoque tiene sus raíces en la escuela de las relaciones humanas que se desarrolló a partir de las investigaciones conducidas en la planta de la Western Electric Hawthorne, donde los investigadores encontraron que la cultura de grupo y la “organización informal” que existía entre los empleados poseía una gran influencia sobre la forma en que los trabajadores experimentaban el trabajo y cómo reaccionaban ante el mismo. También se toman a consideración los aportes realizados por Locke (1976), Peiró Silla (1991), Stoner (1995), López Rodríguez (1994) y Alvarez López (2001) que han profundizado en la dinámica de los grupos y sus implicaciones para la obtención de un alto desempeño. Como se sabe aparte de las condiciones propias del trabajo a nivel grupal existen otras que garantizan el estado

psicológico necesario para evitar la inhibición de los elementos motivadores del individuo entre los cuales se encuentran:

- Cohesión (Ch): grado de unidad y armonía en las relaciones entre los trabajadores, en aras de lograr las metas grupales
- Atractivo (At): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él y existe el apoyo del grupo a sus miembros
- Relaciones interpersonales (Ri): grado en que las relaciones entre los trabajadores de la organización son favorables
- Participación (Pt): grado en que cada miembro del grupo se relaciona con las restantes personas y se compromete con la organización, para contribuir a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que la conciernen, favoreciendo la toma de decisiones
- Influencia de los directivos (Id): grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tienen las competencias para desarrollar su trabajo, así como el empleo de métodos y estilos de dirección adecuados, que garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión oportuna
- Comunicación (Cc): grado en que el trabajador percibe que la organización le brinda las informaciones necesarias, y vías de comunicación interna, además de que permite expresar sus ideas y contribuir en la toma de decisiones

Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

En lo referente a esta dimensión, se toman algunas recomendaciones de autores como Koontz (1990), Cuesta Santos (1990), Peiró Silla (1991), Stoner (1995), López Rodríguez (1994) y Álvarez López (2008), quedando definidas como variables las que se muestran a continuación:

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

Dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo

La atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el hombre pueda trabajar y constituye uno de los elementos que influye en la satisfacción laboral.

Estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo, pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan.

En estudios realizados acerca de esta temática (Herzberg, 1959; Alvarez López, 1993; López Rodríguez, 1994; Velázquez Zaldívar, 2002), se llegó a establecer un desglose de estas condiciones en cinco grupos. Las variables de esta dimensión quedan definidas de la forma siguiente:

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

Dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar

Por su parte esta dimensión se fundamenta con los estudios de Alvarez López (1996) donde se definen variables asociadas a la misma, las cuales se muestran a continuación:

- Régimen de trabajo y descanso (Rg): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador
- Servicios (Sv): grado en que las condiciones de alimentación, transporte, comunicaciones se ajustan a las características del trabajo y necesidades del trabajador

- Atención a la vida (Av): grado en que la organización ofrece posibilidades para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda, círculo infantil, práctica de deportes, atención a la salud, actividades culturales, sociales y de recreación)
- Superación personal y profesional (Sp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional
- Seguridad de empleo (Se): grado en que la organización le brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.

A partir del estudio realizado, se define el constructo satisfacción laboral con las respectivas variables que muestran incidencia en el mismo.

2.2. Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral

El diseño del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, se fundamenta en los diversos enfoques metodológicos existentes para estos fines que fueron recogidos en el capítulo I, quedando definido en cinco etapas y doce pasos.

A continuación se realiza la descripción del procedimiento general que se muestra en la **figura 2.2**. El **objetivo** del procedimiento es dotar a las organizaciones de una herramienta útil para la mejora de la satisfacción laboral, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, su carácter deberá ser cíclico, de manera tal que evalúe y se ajuste al escenario cambiante de aplicación, para el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una, contribuyendo así, en su mejora y en la del sistema de gestión de capital humano.

El procedimiento responde a un conjunto de **principios** entre los que se destacan:

- **Consistencia lógica:** por su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
- **Parsimonia:** la estructuración y su consistencia lógica permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.
- **Flexibilidad:** puede ser aplicado, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización
- **Trascendencia:** las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en las organizaciones y su entorno.
- **Sistematicidad:** permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.

El procedimiento posee **características** que permiten la obtención de los resultados esperados, entre las cuales que se encuentran:

Integral: considera todos los aspectos que intervienen y sus interrelaciones con los procesos

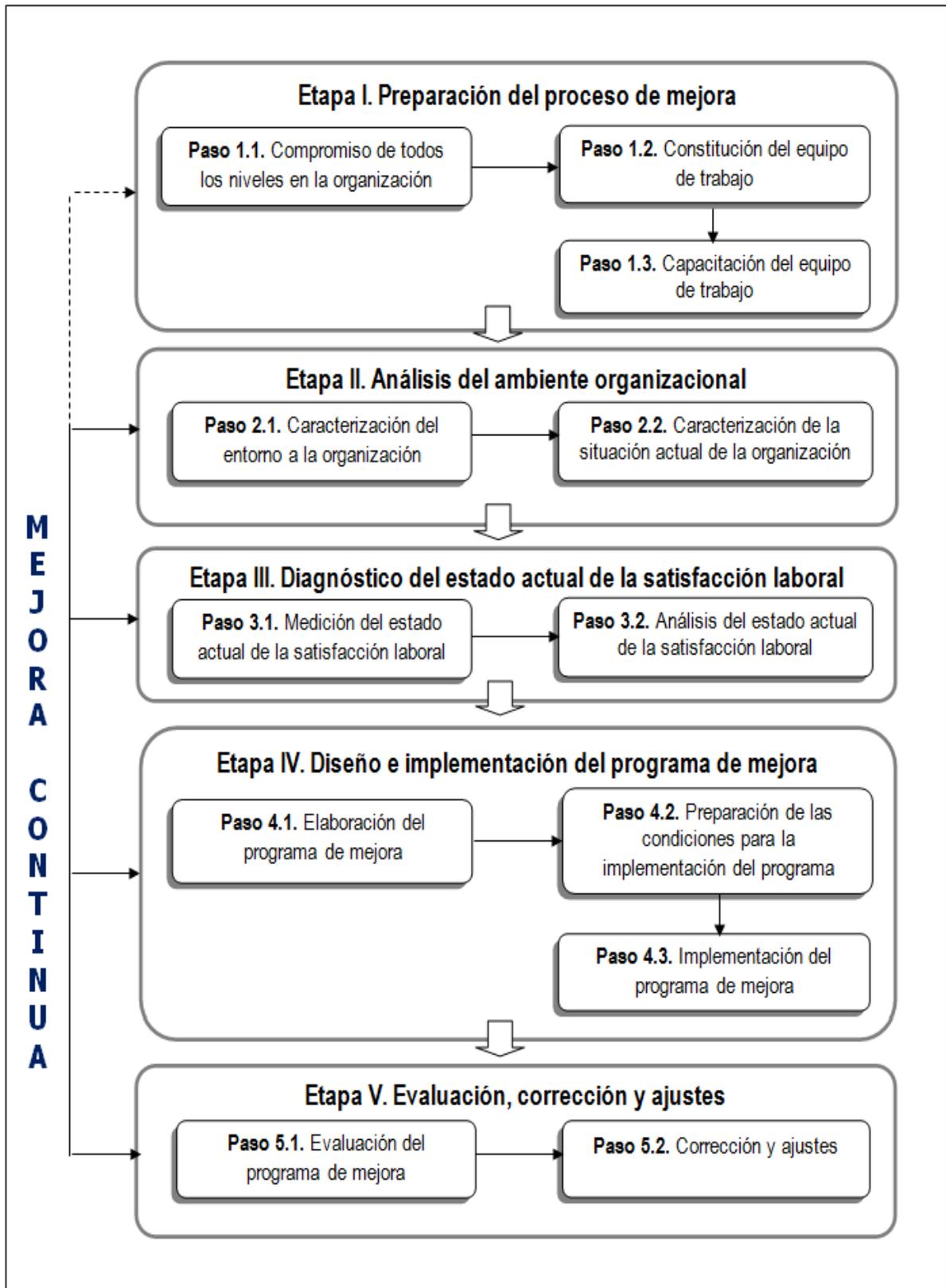


Figura 2.2. Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral

de la gestión de capital humano, evidenciando su enfoque sistémico.

Participativo: la aplicación del procedimiento requiere de la participación de los distintos niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Retributivo: el personal debe identificar que su utilización producirá beneficios a la organización en general.

Permanente: debe incorporarse como parte de la filosofía de la mejora continua y no emplearse solo como un programa para solucionar problemas existentes en la organización.

Para la aplicación del procedimiento se debe asegurar como condición de partida el compromiso de la dirección con el proceso de mejora de la satisfacción laboral. Se considera que los **usuarios** del procedimiento son: los trabajadores del departamento o dirección de capital humano, directivos de la organización, así como consultores e investigadores. Se recomienda que la **periodicidad de aplicación** del mismo, sea al menos una vez en el año.

Etapa I. Preparación del proceso de mejora

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

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

Técnicas o herramientas: tormentas de ideas, trabajo en grupo, entrevistas, observación directa y cursos de capacitación.

Los pasos que se desarrollarán en esta etapa son:

Paso 1.1. Compromiso de todos los niveles en la organización

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

1. Definir los objetivos y el alcance del estudio a realizar
2. Definir el procedimiento a utilizar, explicando de manera clara cada una de sus etapas, así como las técnicas que se utilizarán, las repercusiones positivas que tendrá su aplicación, de manera que se pueda contar con el apoyo necesario para su éxito.

Además, es conveniente explicarlo a los restantes trabajadores de la organización para su conocimiento y correspondiente compromiso con la tarea

3. Seleccionar al coordinador del equipo de trabajo

Paso 1.2. Constitución del equipo de trabajo

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

Los miembros del equipo de trabajo deberán conocer del funcionamiento general de la organización, así como tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos. El equipo de trabajo conformado deberá ser aprobado por el consejo de dirección de la organización y se encargará de llevar a cabo el estudio, realizar el procesamiento de los resultados, elaborar el informe y proponer el programa de mejora acorde a los resultados obtenidos, que una vez finalizado el proceso, deberá rendir información de dichos resultados. Luego de formado el equipo, a través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma para realizar el proceso de mejora, donde sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del equipo.

Paso 1.3. Capacitación del equipo de trabajo

Se hace necesario preparar a los miembros del equipo de trabajo y a los implicados con la tarea con el objetivo de lograr que todos los niveles conozcan del estudio, lo que se persigue con el mismo, así como los roles a desempeñar por cada uno de los participantes, para lo cual se pueden utilizar las reuniones informativas existentes en la organización o que se implementen para tal fin.

Se deben desarrollar talleres de preparación del equipo de trabajo en lo referente a las formas de trabajo en grupo, métodos y herramientas para la recopilación de información y el uso de diversas técnicas requeridas para esto, el procedimiento a utilizar, así como cada una de sus etapas y pasos. Es preciso abordar en la capacitación del equipo la ubicación de la GCH dentro de la organización, así como la satisfacción laboral como resultado de la GCH. En estos talleres es necesario utilizar medios para la presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo.

Etapa II. Análisis del ambiente organizacional

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

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

Técnicas o herramientas: revisión documental, observación directa, encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo.

Paso 2.1. Caracterización del entorno externo a la organización

En la actualidad, el entorno externo sufre acelerado cambios, los cuales tienen incidencia en las organizaciones, así como en las estrategias de dirección en las mismas. Es por esta razón que es de suma importancia valorar elementos que puedan tener incidencia en el proceso de mejora de la satisfacción laboral en la organización.

Para caracterizar el entorno es importante tomar a consideración la situación social, económica, política (Stoner, 1995), las regulaciones legales, así como otros aspectos que puedan incidir en la aplicación del procedimiento.

Paso 2.2. Caracterización de la situación actual de la organización

En este paso se precisa realizar una breve caracterización de la organización donde se lleva a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, el objeto social, la estructura, sus clientes, proveedores y principales suministros para el desarrollo de sus procesos. Además, de un análisis de la composición de la plantilla, del estado de la tecnología²³, de la estrategia organizacional para valorar específicamente el proceso de gestión de capital humano y la concepción de la SL dentro de este; así como otros elementos útiles que permitan tener una valoración más amplia, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como tener en cuenta su influencia hacia el estudio que se realiza. Los resultados derivados de este paso se resumen en una matriz morfológica de caracterización.

Etapas III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

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

En el desarrollo de esta etapa se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: la medición y análisis del estado actual de SL, lo cual permitirá determinar los factores inhibidores, para posteriormente elaborar el programa de mejora de la organización. Lo cual se muestra en el procedimiento específico que aparece en la **figura 2.3.**

²³ La tecnología abarca los medios blandos y duros con los cuales cuenta la organización. Los medios duros se refieren a todas las máquinas, equipos y materiales que se utilizan, mientras que los blandos estarán estrechamente relacionados con los sistemas y procedimientos necesarios para el desarrollo eficaz de los procesos que se ejecutan en la organización.

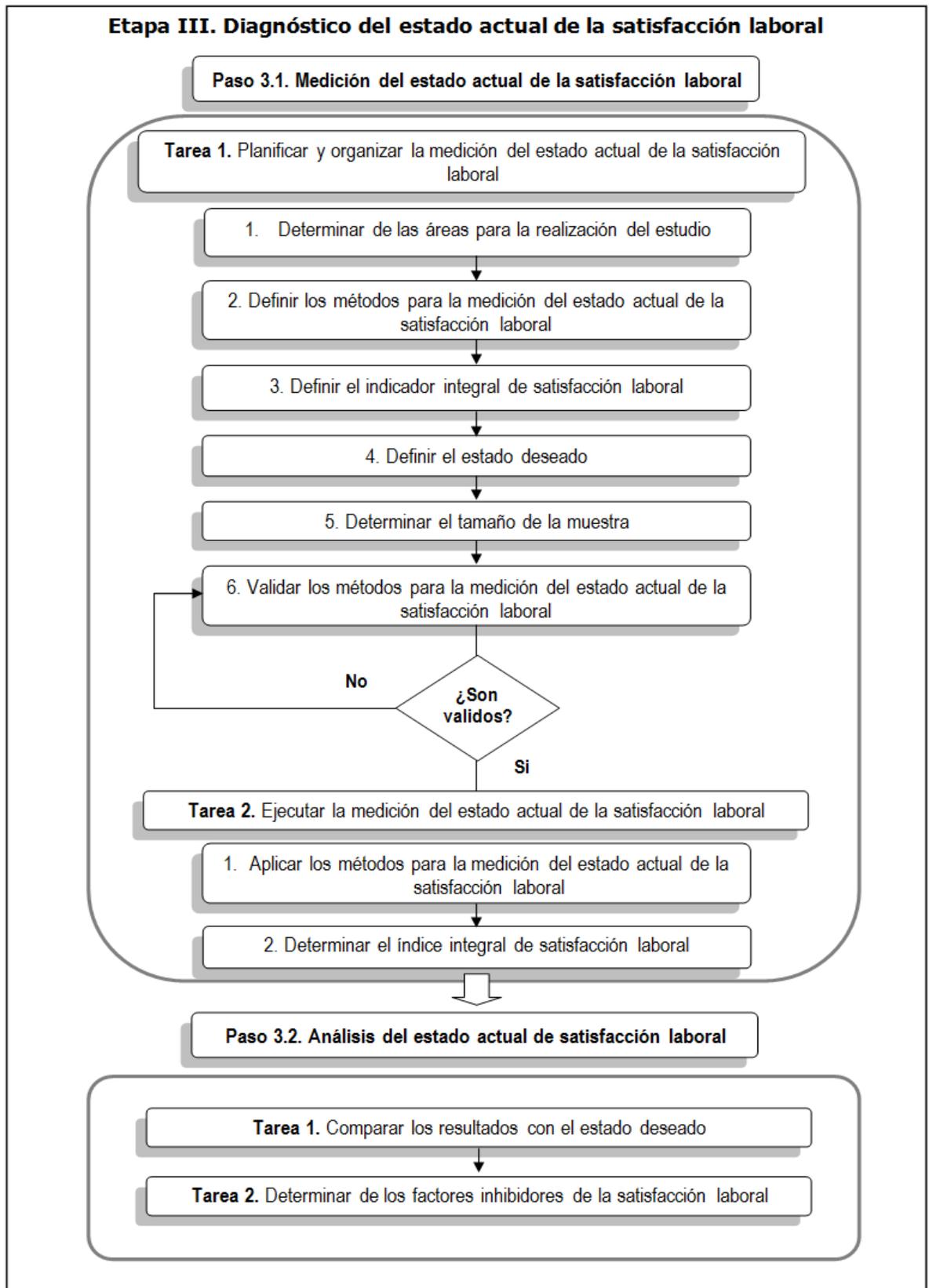


Figura 2.3. Procedimiento específico para el diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Técnicas o herramientas: tormentas de ideas, trabajo en grupo, encuestas, entrevistas, observación directa, herramientas estadísticas e informáticas, técnicas de análisis y presentación de datos, diagrama causa – efecto, árbol de realidad actual (ARA).

Paso 3.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

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

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

Se debe comenzar con la planificación y organización de la medición, la cual permitirá el desarrollo de los restantes pasos del procedimiento. Finalizadas las acciones de esta tarea, se deberá compilar la información generada en una tabla resumen (**Tabla 2.2**). El equipo de trabajo deberá describir los aspectos que pueden resultar relevantes para la ejecución de la medición.

Tabla 2.2. 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

1. Determinar las áreas para la realización del estudio

La determinación de las áreas para la realización del estudio constituye un aspecto esencial para el inicio del mismo. Esto responderá al interés de la organización y de sus directivos. Además, se deberá definir el momento para la ejecución del estudio.

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

En el capítulo I se hizo alusión a los diferentes métodos que pueden ser empleados para estos fines. En el caso particular de la investigación se recomienda el uso de un método directo de medición, el cual permite estudiar la satisfacción laboral de una forma global, así como a partir de la distinción de cada una de las variables que la integran. Para esto se emplea la encuesta como principal técnica para la captación de los datos.

Además, se integra con métodos indirectos, con el objetivo de minimizar las desviaciones de la aplicación de las encuestas y obtener una información más precisa de las verdaderas actitudes de los individuos. Para esto se utiliza la observación directa, u otras técnicas (observación sobre la aplicación de las encuestas, para valorar la independencia, autonomía y comprensión de la tarea por parte de los trabajadores; evaluación del ambiente en la aplicación, considerar si se acepta el instrumento, las opiniones que se emiten y el clima que se genera) que permitan enriquecer los resultados obtenidos, recomendándose además el empleo de las entrevistas individuales y grupales para la verificación de los resultados alcanzados (**Anexo 2.4**).

La confección de las encuestas se fundamentan a partir análisis teórico realizado, y teniendo en cuenta las variables que inciden en la satisfacción laboral, desarrolladas en el primer epígrafe del capítulo II.

El objetivo de estas encuestas es conocer la valoración de los trabajadores de cada una de las variables de la satisfacción laboral, así como el nivel de importancia que le confieren los trabajadores a cada una de estas.

Se proponen dos encuestas para la valoración actual de la satisfacción laboral, las cuales podrán utilizarse indistintamente en las organizaciones. La primera variante de encuesta (**Anexo 2.3**) está compuesta por 30 preguntas, donde se consideran las 26 variables y los dos ítems definidos, además de que se declaran dos variables integradoras, una para evaluar la satisfacción general utilizando esa sola pregunta y otra destinada a evaluar el compromiso.

La segunda variante (**Anexo 2.5**) se propone como una alternativa, que posee una menor cantidad de preguntas (12) con respecto a las variables que inciden en la satisfacción laboral, pero si se incluyen las dos últimas preguntas de la primera variante. Esta variante se recomienda que sea aplicada para medir la satisfacción con una mayor frecuencia, pues es más sencilla y asequible a todos los trabajadores. También puede ser aplicada a trabajadores que no poseen un alto nivel cultural o a determinadas áreas dentro de la organización según decidan los que realizan el estudio.

Las encuestas son anónimas, y dentro de ambas variantes de encuestas se introducen variables procesuales que posteriormente serán de utilidad para el procesamiento de los resultados. Los aspectos que se consideran son: el sexo, la edad, el nivel escolar, la categoría ocupacional, así como los años de experiencia en la organización.

Los instrumentos conciben para la calificación de cada las preguntas una escala de cuatro puntos, considerándose de la manera siguiente: nunca (1), en ocasiones (2), con frecuencia (3) y siempre (4). Esta escala permite eliminar las desviaciones que pudieran existir con la utilización de otras, pues existe una tendencia a uno de los dos extremos, al positivo o al negativo.

Para la determinación del nivel de importancia de las dimensiones y variables, al inicio del estudio se pretendía determinar pesos específicos estables para cada una de las variables y dimensiones, que en conjunto con la valoración actual dada por los encuestados, permitiría determinar el índice integral de satisfacción laboral, extrapolando la utilización del criterio de Noda Hernández (2004) en el caso de la investigación.

Para esto se diseñó el instrumento (**Anexo 2.6**), y de su aplicación al grupo de expertos se crearon las matrices de datos, las cuales se procesaron utilizando del método de

concordancia de Kendall. Del mismo se obtuvo una concordancia del 0.5103, que si bien es superior a 0.5 es un consenso bajo para los fines del estudio. Con el análisis efectuado se observa que no es factible la determinación de los pesos específicos utilizando este método. Por esta razón se decidió continuar el estudio, y por esto, se realizó un análisis clúster por encuestado, del cual se obtuvo la formación de dos grandes grupos y algunas unidades de análisis alrededor de esos grupos convergentes. En los grupos formados se entremezclan trabajadores de una u otra área, por lo que no se pueden agrupar y llegar a un único peso por cada variable, lo cual puede estar condicionado por las características que presentan las áreas analizadas, que de forma general son similares, pues la fuerza de trabajo es altamente calificada, existen condiciones de trabajo parecidas, por lo que un análisis en otras áreas, con características diferentes, podría enriquecer los resultados obtenidos.

En este sentido se evidencia que los pesos específicos cambian de un individuo a otro, por lo que no se puede afirmar que el peso sea único para cada una de las áreas, en un período determinado, es por ello que no es recomendable la utilización de los pesos específicos estables para el cálculo del índice de satisfacción laboral, si no que se hace necesario aplicar los instrumentos midiendo ambas variables para cada uno de los encuestados.

Es por esto que la encuesta que se propone (**Anexo 2.6**) está dirigida a conocer en nivel de importancia que le confieren los trabajadores a cada una de las dimensiones y variables. Para esto cada trabajador deberá otorgar en una escala de uno (1) a cinco (5) siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor.

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

Para la modelación del IISL se utilizaron como referentes los criterios de Noda Hernández (2004), Pérez Campdesuñer (2006), así como las consideraciones realizadas por Alvarez Santos (2012).

El cálculo del indicador integral de satisfacción laboral se realizará atendiendo a los objetivos que persiga la organización con el estudio, los cuales podrán estar dirigidos en dos direcciones:

- a) Conocer el nivel de importancia que los trabajadores le otorgan a las variables, así como su valoración actual y darle solución según a esta importancia. En este caso se propone el cálculo del índice integral a través de la expresión matemática (1).

$$IISL = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k (W_i \cdot V_{ai})}{C_v \cdot C_e} \quad (1)$$

La misma toma los valores del peso específico (W) y la valoración actual (V_a) que le concede cada encuestado a cada una de las variables, donde: n: número total de variables; k: número

total de encuestados; W_i : peso de cada variable i ; V_{ai} : valoración actual de cada variable i ; C_v : cantidad de variables; y C_e : cantidad de encuestados.

b) Conocer la valoración actual de las variables y darle solución según las posibilidades de la organización. Siguiendo este criterio el índice integral de satisfacción laboral se determinará a través de la expresión (2).

$$IISL = \frac{\left(\sum_{j=1}^n V_{nak} \right) \cdot k}{\sum_{j=1}^n V_{nak}} \quad (2)$$

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

Utilizando cualquiera de estos criterios se puede conocer el comportamiento de la satisfacción laboral en la población, pero además estas expresiones pueden ser adaptadas para valorar el comportamiento de este indicador por cada una de las variables, dimensiones, así como lo estratos definidos en el estudio (**Figura 2.5**).

4. Definir el estado deseado

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

La experiencia práctica, resultado de las aplicaciones realizadas en diversas instituciones de la provincia permiten establecer los rangos para la valoración del comportamiento de la satisfacción laboral (**tabla 2.3**), y a partir de estos determinar las principales desviaciones existentes en la organización y analizar sus causas.

Tabla 2.3. Escala de valoración de la satisfacción laboral

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

5. Determinar el tamaño de la muestra

Una vez que se tengan definidos los lugares donde se realizará el estudio, se tendrá delimitada la población a ser estudiada, y sobre la cual se pretende generalizar los

resultados, para lo cual es preciso delimitar sus características esenciales (elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo).

El estudio que se realiza tiene como principio, para el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores. No obstante, para poblaciones grandes, se recomienda la utilización de algún tipo de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

La utilización de muestras probabilísticas, son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández Sampier, 2004).

En caso de emplear un muestreo probabilístico, se recomienda la utilización del muestreo aleatorio simple, aunque hay que destacar, que en algunos casos se puede estratificar la población (cuando la misma no tenga características homogéneas) y realizar un muestreo estratificado, ya sea por área de trabajo, departamento, grado de jerarquía, nivel cultural, categoría, entre otros.

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo aleatorio simple, se determina por la expresión (3):

$$n_m = \frac{K^2 pqN}{e^2 (N-1) + K^2 pq} \quad (3)$$

Donde: n_m : tamaño de la muestra; p : probabilidad con la que se presenta el fenómeno; $q = (1-p)$: probabilidad de que no se presente el fenómeno; N : tamaño de la población; e : probabilidad de error para el nivel de confianza y K : valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo estratificado, para cada estrato se determinará a través de la expresión (4):

$$n_e = n \cdot \frac{n_m}{N} \quad (4)$$

Donde: n_e : tamaño de la muestra del estrato; n : Tamaño de la población del estrato; n_m : tamaño de la muestra y N : tamaño de la población

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

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

Mediante la aplicación de una prueba piloto de las encuestas diseñadas, a una muestra de personas con características similares a la de la muestra o población se comprueba si las instrucciones son comprensibles, además si los ítems funcionan adecuadamente. Se considera válido aplicarla a un 15% de la muestra seleccionada. Los resultados se utilizan para calcular la fiabilidad y la validez de los instrumentos diseñados y analizar los resultados. Para el desarrollo de esta tarea se puede emplear el proceder planteado por Hernández Sampier (2004) y González Ferrer (2010).

En caso de no ser fiables o válidos los instrumentos, deberán rediseñarse de acuerdo a las características de la organización y ponerlos a prueba nuevamente para poder continuar con la ejecución de la medición.

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

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

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

Esta tarea tendrá como objetivo fundamental la aplicación de los métodos seleccionados, luego de ser validados ante las condiciones que presenta la organización.

Se aplicarán las encuestas seleccionadas, y posteriormente se combinarán con los restantes métodos, en aras de enriquecer los resultados obtenidos.

Finalizada la aplicación, se deberá emitir un informe con la cantidad de personas, por cada una de las áreas, que fueron encuestadas y las que no. De estas últimas, se explicarán las razones por las cuales no se les pudo aplicar los instrumentos (**Tabla 2.4**).

Tabla 2.4. Resumen del proceso de aplicación de los métodos de medición

Área	Tamaño de la muestra	Cantidad de trabajadores encuestados	Cantidad de trabajadores no encuestados	Razones por la cual no fueron encuestados

2. Determinar el índice integral de satisfacción laboral

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas permiten conformar las matrices de datos las cuales se procesarán con el software SATLAB (2014) (**figura 2.4**) para determinar

el índice integral de satisfacción laboral para la organización, así como para cada una de las variables, dimensiones, y estratos que se consideraron en la planificación y organización de la medición. Estos resultados de la medición del estado actual de la satisfacción laboral deberán recogerse en un informe resumen.



Figura 2.4. Pantalla inicial del software SATLAB

Paso 3.2. Análisis del estado actual de satisfacción laboral

En este paso se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la medición del estado actual de satisfacción laboral, lo cual permitirá determinar los factores inhibidores y proyectar las acciones de mejora.

Tarea 1. Comparar los resultados con el estado deseado

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

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.

Se tendrán en cuenta para este análisis las dimensiones y variables definidas en la investigación. En caso de ser necesario, se podrá profundizar en los resultados obtenidos a

partir de la realización de entrevistas para interactuar con directivos, líderes sindicales y otros trabajadores seleccionados previamente, para enriquecer el estudio con sus valoraciones y la información que al respecto posean. Se hace necesario para esto, mostrar dominio de los resultados obtenidos por cada una de las áreas, lo cual permitirá indagar a profundidad los problemas y las causas que los generen.

Se concluirá esta tarea sintetizando la información resultante. Se podrá emplear en este sentido distintas técnicas, entre las que se encuentran: el trabajo en grupo, tormenta de ideas, el análisis causa – efecto, o la realización del árbol de realidad actual (Goldratt, 1995).

A partir de la concepción sistémica, se evidencia estrecha relación entre las variables de la satisfacción laboral con los procesos de capital humano, según se muestra en la **tabla 2.5**.

Tabla 2.5. Relación de las variables de satisfacción laboral con los procesos de GCH

Variables	Procesos de GCH							
	CL	OT	EMM	CI	SST	ED	SI	CD
Variedad de habilidades	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificación de la tarea	X	X	X	X	X	X	X	X
Significación de la tarea	X	X	X	X	X	X	X	X
Autonomía	X	X						X
Retroalimentación	X	X	X	X	X	X	X	X
Cohesión	X	X	X	X	X	X	X	X
Atractivo	X	X	X	X	X	X	X	X
Relaciones interpersonales	X	X		X		X	X	X
Participación	X	X	X	X	X	X	X	X
Influencia de los directivos	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X
Suficiencia		X	X					
Reconocimiento		X	X					
Vinculación		X	X					
Percepción		X	X	X				
Equidad		X	X	X				
Seguridad		X			X			
Estética		X		X	X			
Higiene		X			X			
Ergonómica		X			X			
Aseguramiento		X			X			
Régimen de trabajo y descanso		X		X				
Servicios		X		X				
Atención a la vida		X		X				
Superación personal y profesional		X		X				X
Seguridad de empleo				X		X		

Leyenda: CL: competencias laborales; OT: organización del trabajo; EMM: estimulación moral y material; CI: comunicación institucional; SST: seguridad y salud en el trabajo; ED: evaluación del desempeño; SI: selección e integración; CD: capacitación y desarrollo

Etapas IV. Diseño e implementación del programa de mejora

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

Técnicas o herramientas: tormenta de ideas y técnicas de trabajo en grupo.

Paso 4.1. Elaboración del programa de mejora

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

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

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

Paso 4.2. Preparación de las condiciones para la implementación

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

Como existe una estrecha relación entre las dimensiones y variables de la satisfacción con los procesos de capital humano, para la mejora de estos pueden existir acciones que impliquen un proceso investigativo específico con procedimientos, entre los cuales se pueden emplear los propuestos por: Álvarez López (2001), Velázquez Zaldívar (2002), Marrero Fornaris (2002), De Miguel Guzmán (2006), Sánchez Rodríguez (2007) y Nieves Julbe (2008).

Para la realización de estas acciones concretas se hace necesaria la selección y capacitación de los que las realizarán, así como la precisión en cuanto a metas. Este paso

tiene un alto componente informativo, formativo y comprometedor que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

Paso 4.3. Implementación del programa de mejora

El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del programa de mejora y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

Etapa V. Evaluación, corrección y ajustes

Objetivo: Evaluar la efectividad de las acciones propuestas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización.

En este paso se realiza la evaluación del programa de mejora, a través de las tareas que se recogen en el procedimiento específico que se muestra en la **figura 2.6**.

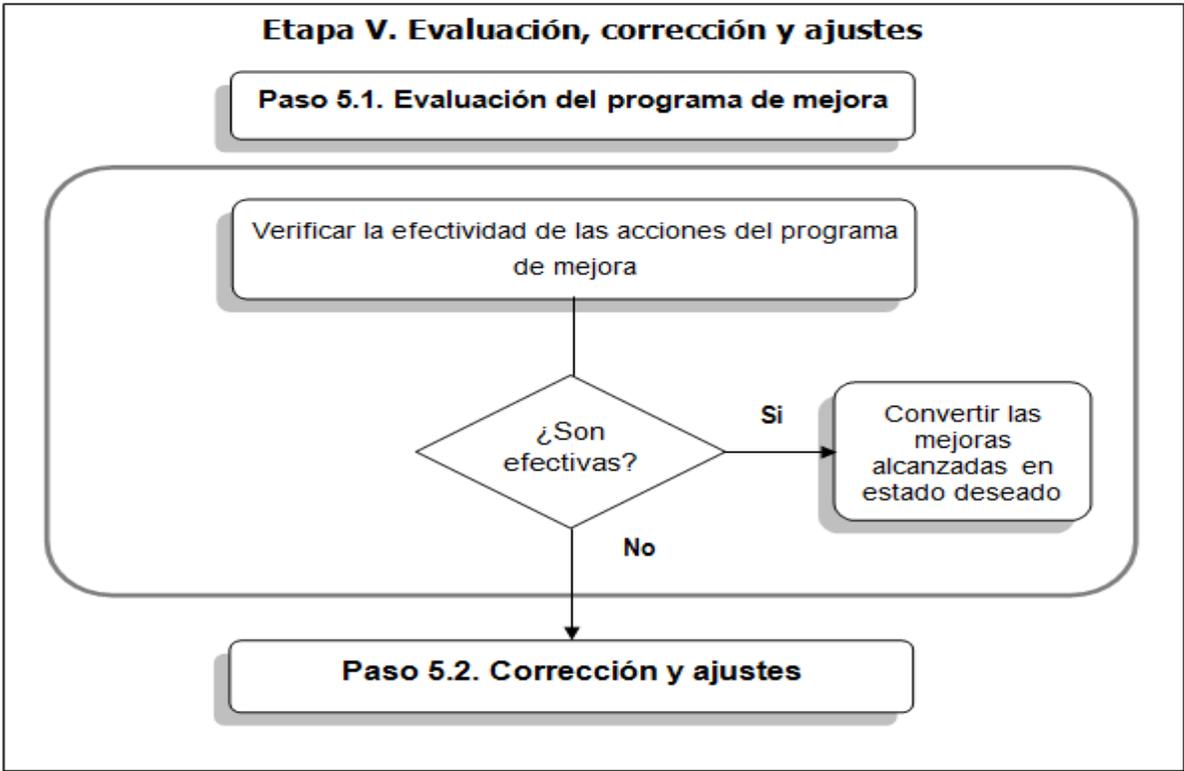


Figura 2.6. Procedimiento específico que la evaluación y ajustes

Paso 5.1. Evaluación del programa de mejora

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

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de satisfacción laboral, a través del procedimiento propuesto, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

Paso 5.2. Corrección y ajustes

Ante la situación de que acciones planificadas no sean efectivas, en este paso, el equipo de trabajo deberá realizar las correcciones y ajustes necesarios para disminuir el efecto de las causas que inciden en este sentido. Los cambios propuestos deberán ser informados a los implicados en el estudio y a los directivos de la organización.

2.3. Valoración del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral mediante expertos

Con el objetivo de valorar la utilidad y calidad del procedimiento diseñado, se empleó el criterio de expertos mediante la aplicación del método Delphi. Primeramente se seleccionaron 15 expertos, a los cuales se les aplicó una encuesta (**Anexo 2.7**) para conocer su nivel de satisfacción con respecto a la propuesta.

A partir de los criterios emitidos por los expertos se le realizaron adecuaciones al procedimiento, el cual evidencia como resultados finales de la evaluación, que los aspectos que se recogen en el mismo son muy adecuados y adecuados, lo cual influye positivamente en la calidad del procedimiento y en su utilización en las organizaciones (**Tabla 2.6**).

Tabla 2.6. Resultados de la aplicación del método Delphi para la valoración del procedimiento

No	Preguntas ¿Cómo evalúa... (1...10)?	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
1	La concepción teórica que sustenta el procedimiento	100%			
2	La estructura del procedimiento	100%			
3	La coherencia entre el sustento teórico y el procedimiento propuesto	100%			
4	La utilización del enfoque estratégico y sistémico en el procedimiento	93,33%	6,67%		
5	Los indicadores que se proponen para el diagnóstico	100%			
6	Las técnicas y herramientas que se proponen en cada una de las tareas de las fases y etapas	100%			
7	La pertinencia de la propuesta ante las condiciones actuales	100%			
8	Que el procedimiento soluciona las insuficiencias de partida de la investigación	100%			
9	Que la propuesta permite dar solución al problema científico planteado	100%			
10	La contribución del procedimiento al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en las organizaciones	100%			

2.4. Conclusiones parciales del capítulo

De acuerdo con los elementos expuestos durante el desarrollo del capítulo, es preciso exponer un grupo de conclusiones, entre las que destacan las siguientes:

1. La satisfacción laboral constituye un constructo multidimensional integrado por grupos de variables vinculadas, a la naturaleza y contenido de trabajo, al trabajo en grupo y papel de directivos, a la estimulación moral y material, a las condiciones de trabajo y de bienestar, las cuales alcanzan un elevado nivel de explicación estadística, a partir de los criterios de validez y fiabilidad, resultante de la aplicación de los instrumentos

seleccionados. Además, de que resulta necesario incluir en el diagnóstico variables relacionadas con el entorno externo e interno a la organización, así como variables procesuales.

2. El procedimiento general consta de cinco etapas y doce pasos, y constituye una herramienta útil de trabajo, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación y su carácter de aplicación deberá ser cíclico, de manera tal que evalúe y se ajuste al escenario cambiante de su aplicación, para el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una de estas en las organizaciones, contribuyendo así a su mejora en la organización.
3. El procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, permite a las organizaciones:
 - Integrar los enfoques estratégico y sistémico para la mejora de la satisfacción laboral
 - Determinar los niveles de satisfacción laboral existentes, a partir de los resultados de la medición, y evaluar su comportamiento de acuerdo al estado deseado, que permitan detectar los factores inhibidores existentes
 - Diseñar el programa de mejora que contribuya en el incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores
 - Evaluar la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización.
4. La valoración del procedimiento a través de la aplicación del método Delphi, evidenció consenso entre expertos sobre el adecuado sustento teórico, la coherencia, la concreción de los enfoques estratégico y sistémico, así como la pertinencia para solucionar el problema científico de la investigación.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN HOSPITALES DE LA PROVINCIA HOLGUÍN

El objetivo fundamental del capítulo es demostrar la capacidad de aplicación del procedimiento diseñado a partir de su implementación en hospitales de la provincia Holguín. El mismo se presenta en tres epígrafes; en el primero aparecen los resultados derivados de la aplicación del procedimiento en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja de la provincia de Holguín. En un segundo momento, se muestran los resultados obtenidos en otras entidades del sector de la salud pública, y en el tercer epígrafe se recogen las conclusiones derivadas del capítulo.

Los hospitales son un componente importante del sistema de atención de salud. Son instituciones sanitarias que disponen de personal médico y otros profesionales organizados y de instalaciones para el ingreso de pacientes, y que ofrecen servicios médicos y de enfermería y otros servicios relacionados durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Los hospitales ofrecen una gran diversidad de servicios de atención aguda, de convalecencia y de cuidados paliativos, con los medios diagnósticos y terapéuticos necesarios para responder a manifestaciones agudas y crónicas debidas a enfermedades, así como a traumatismos o anomalías genéticas. De ese modo generan información esencial para las investigaciones, la educación y la gestión. Tradicionalmente orientados a la atención individual, los hospitales tienden cada vez más a estrechar vínculos con otras partes del sector de la salud y con las comunidades a fin de optimizar el uso de los recursos dedicados a fomentar y proteger la salud individual y colectiva.

Específicamente en la provincia Holguín existen 39 240 trabajadores vinculados al sector de la salud, y cuenta con 15 entidades hospitalarias, desglosados en 8 generales, 3 clínicoquirúrgicos, 1 pediátrico, 1 maternoinfantiles y 2 psiquiátricos²⁴.

De las instituciones existentes en la provincia se realizaron aplicaciones del procedimiento en el Hospital Pediátrico, el Hospital Militar y en la Policlínica de Cacocum, cuyos resultados se muestran a continuación.

3.1. Aplicación del procedimiento en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja de la provincia de Holguín

Para la aplicación del procedimiento en la entidad, se aseguró como condición de partida el compromiso de la dirección con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

²⁴ Según datos del Anuario estadístico de salud de año 2013

Durante esta primera etapa se realizaron reuniones y encuentros con los principales directivos y en las diferentes áreas de la organización con el objetivo de orientar la realización del estudio.

Paso 1.1. Compromiso de los todos los niveles en la organización

En este paso el personal de la organización fue orientado la realización 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 realizaron reuniones (consejillos) con la máxima dirección del hospital para orientarles y explicarles el objetivo del estudio, el procedimiento a seguir, así como las técnicas a emplear. Se seleccionó a la directora de capital humano como coordinadora de la tarea en la organización.

Paso 1.2. Constitución del equipo de trabajo

A partir de la definición del coordinador del estudio, se constituyó el equipo de trabajo, el cual estuvo compuesto por 15 trabajadores 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. Capacitación del equipo de trabajo

Se desarrollaron talleres de preparación, de acuerdo a las 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.

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, tanto del punto de vista interno como externo. Además se analizaron las causas y se dio cumplimiento a los diferentes pasos que la integran.

Paso 2.1. Caracterización del entorno externo a la organización

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

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 trabajadores, como de la población en general.

En el caso de la situación económica tiene gran incidencia en el sector de la salud como limitante en las compras de accesorios, dispositivos y medicamentos, pues solo pueden ser adquiridos mediante terceros países, lo cual resulta muy costoso para el país. Por otra parte, si se analiza desde el 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 entidades.

Paso 2.2. Caracterización de la situación actual de la organización

El Hospital Provincial Pediátrico Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja ubicado en la Avenida de los Libertadores No. 91, Reparto Peralta en la ciudad de Holguín, constituye una unidad presupuestada, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín, que tiene por objeto social, regulado en la Resolución 331/2005: Brindar servicios de salud de excelencia a los ciudadanos infante-juvenil cubanos²⁵ en las especialidades y modalidades definidas para el centro; efectuar el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario; realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines; realizar actividades de educación para la salud a la población; brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y

²⁵ Hasta los 18 años con 11 meses y 29 días de edad (acompañados por un adulto responsable de su cuidado) de las provincias siguientes: Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

rehabilitación de la salud en la población; realizar actividades docentes de perfeccionamiento de técnicos y especialistas de pre y postgrado; organizar eventos propios de la especialidad con la participación de especialistas cubanos y extranjeros; brindar servicios de certificación del estado de salud para trámites legales y ofertar servicios de comedor y cafetería a estudiantes y trabajadores en moneda nacional.

De forma general, el hospital está encargado de la prestación de un mejor servicio para llegar a la excelencia de los mismos y mejorar la forma de vida de los niños, es por esto que la entidad traza como misión: buscar el mejoramiento de la situación de salud de la población pediátrica a través de la mejor calidad de los servicios, brindando atención integral e integrada a sus áreas de influencia, propiciando la participación comunitaria y la autogestión en correspondencia con criterios de prioridad del riesgo epidemiológico de los diferentes grupos vulnerables, con utilización eficiente de los recursos materiales y financieros disponibles, capital humano motivado y con capacitación actualizada, aplicando la tecnología más adecuada y promoviendo un grado de satisfacción favorable permanentemente; aspectos que se recogen dentro de la estrategia de la organización.

El hospital debido a la actividad que realiza, depende de una amplia gama de suministradores para garantizar la calidad y efectividad sus procesos, entre los cuales se pueden citar: la empresa de conservas y vegetales Turquino Holguín 1, la empresa de productos lácteos de Holguín, la empresa avícola de Holguín, la unidad empresarial de base (UEB) productora y comercializadora de alimentos NUMA, la empresa mayorista de productos alimenticios, la empresa pesquera de Holguín (PESCAHOL), la UEB productora y distribuidora de alimentos Holguín, la empresa de bebidas y refrescos de Granma, así como la empresa cárnica de Holguín. La entidad presenta buenas relaciones con y proveedores, los cuales favorecen el cumplimiento de la misión de la organización.

El hospital cuenta con una capacidad de 366 camas, prestando servicios en varias especialidades, entre las que se encuentran: neurología, gastroenterología, endocrino dermatología, reumatología, nefrología, inmunología, psiquiatría, rehabilitación, alergia, cardiología y respiratorio.

Posee una planilla cubierta con 1401 trabajadores, de los cuales 1165 se encuentran vinculados directamente a los servicios de atención de salud, lo que representa un 83,15%. Del total de trabajadores el 51,11% son graduados de nivel superior y el 69,88% tienen más de cinco años de experiencia en la organización, lo cual evidencia el compromiso que existe con la entidad y la preparación de los trabajadores.

El gobierno cubano en su empeño por garantizar el bienestar de la población ha realizado su mayor esfuerzo en destinar recursos para estas entidades. Existe en la entidad tecnología de

avanzada, tal es el caso del somatón imágenes, que distribuye las imágenes para un óptimo diagnóstico del cuerpo; sin embargo la institución no cuenta con el equipamiento necesario para la atención médica del paciente. En este sentido la situación económica tiene gran incidencia como limitante en las compras de accesorios, dispositivos y medicamentos, pues solo pueden ser adquiridos mediante terceros países, lo cual resulta muy costoso para el país. A pesar de no ser suficiente la tecnología que se dispone, el control y la calidad en el trabajo se eleva, lo que permite agilizar las operaciones e informaciones y de esta manera humanizar el trabajo. En cuanto al resto de los equipos (computadoras, impresoras y otros accesorios) llevan varios años de utilización, por lo que existen áreas con déficit de los mismos para el desarrollo de los procesos en la organización.

De forma general, el equipo de trabajo sintetizó los aspectos relevantes (**Anexo 3.1**), determinando la necesidad de realización de mismo,

Etapas 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

Primeramente se desarrolló la planificación y organización del proceso de medición, seleccionándose los 43 servicios para la realización del diagnóstico, lo cual constituye una decisión de la dirección de la organización.

Durante el diagnóstico se empleará la primera variante de encuesta para determinar el indicador integral de satisfacción laboral, tanto a nivel de la organización, así como por cada uno de los servicios y categorías seleccionadas, analizando además el comportamiento de las dimensiones y variables en cada una de estas.

Se estableció como estado deseado, alcanzar un índice de satisfacción laboral del 75% (0,75), pues en la planeación estratégica del hospital se define dentro de sus objetivos, el de mejorar los niveles de satisfacción laboral, como parte del área de resultados claves que responde a la gestión de capital humano, lo cual se considera como bastante satisfactorio.

En los servicios seleccionados laboran 1165 trabajadores. Se determinó la muestra utilizando un muestreo aleatorio simple, siendo necesario realizar el estudio a 299 trabajadores. De igual forma se realizó un muestreo aleatorio estratificado por los servicios seleccionados y las categorías (médicos, estomatólogos, psicólogos, enfermeras, técnicos y asistentes) a profundizar en la investigación.

Como fue la primera vez que se emplearon los métodos que 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.

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 0,94, o sea de un 94% de encontrar resultados semejantes en la aplicación de este mismo instrumento en una muestra de características semejantes a las aplicadas en este primer estudio, esto implica, en una primera instancia, una estabilidad muy fuerte del instrumento por tanto, es posible aplicarlo en otras muestras de forma confiable.

Para la validación, primeramente se definió el grupo de expertos²⁶, 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. Se realizaron ajustes con respecto a las variables demográficas a utilizar en la recolección de información. 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. Para la validación desde el punto de vista de constructo o interno, se realizó el análisis de los componentes principales, con el objetivo de detectar las variables que más explican la varianza total que se da en la satisfacción laboral, a partir de considerar cinco ejes que explican el 69.08% de la varianza total.

De los cinco factores que explican el constructo, el primero es dominado por las variables cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, directivos y comunicación. El segundo eje es explicado a través de las variables suficiencia, equidad, reconocimiento, vinculación y percepción. Por otra parte el tercer eje es dominado por variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía y

²⁶ Grupo de expertos seleccionados en la entidad

retroalimentación. El cuarto factor está representado por las variables higiénicas, seguras, estéticas, ergonómicas y aseguramiento, así como régimen de trabajo y descanso más asociado a condiciones de bienestar. En el quinto factor aparecen las variables atención a la vida, superación personal y profesional, seguridad de empleo y servicios.

Los resultados obtenidos permitieron confirmar la estructura de los ejes sobre las variables que se tienen en cuenta en la investigación, las cuales son capaces de explicar el fenómeno en buen grado, por que evidencia que el fenómeno se puede analizar a partir de las cinco dimensiones definidas desde el punto de vista teórico: naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y papel de directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar.

Por otra parte, se realizó el análisis de la validez de criterio. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el paquete estadístico Statistica 6.1 (2011), donde se realizó un análisis de correlaciones canónicas entre las preguntas que responden a las variables de la satisfacción laboral y la pregunta integral de satisfacción incluida en el instrumento (28), obteniendo un valor de $R = 0,77515$ y $\text{Chi}^2 (26)=135,01$ observándose que se encuentran correlacionadas.

Además, se determinó la fiabilidad de las preguntas 27 y 28, 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 = $\text{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador} / \text{Número total de unidades de análisis} = 131/131 = 1 > 0.89$ son confiables los resultados.

Se concluye, que los instrumentos diseñados son confiables y válidos, pudiendo ser utilizados para la recolección de la información en la investigación, así como explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio.

En el **anexo 3.2** se muestra el resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición.

Desarrollada la planificación y organización de la medición, se procedió a su ejecución a partir de la aplicarán las encuestas seleccionadas, combinándose con los restantes métodos, en aras de enriquecer los resultados obtenidos.

Se logró encuestar a los 299 trabajadores planificados y en todas las áreas analizadas, se observó experiencia a la hora de realizar el trabajo, habilidades, conocimientos. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables.

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas permitieron conformar las matrices de datos las cuales se procesaron con el software SATLAB para determinar el índice integral de satisfacción laboral para la organización, así como para cada una de las variables, dimensiones, y estratos que se consideraron (servicios y categorías).

Luego del procesamiento de la información, se obtuvo un índice de satisfacción laboral en el hospital del 74,39% (0,7439) siendo inferior al estado deseado. La **figura 3.1** muestra que las variables que más inciden en este resultado son las asociadas a las dimensiones de estimulación moral y material, y a las condiciones de trabajo; mientras que la dimensión naturaleza y contenido de trabajo obtuvo los mejores resultados, lo que denota la satisfacción con la tarea y el desarrollo de los servicios que se presentan en la institución. A pesar de no estar muy por debajo del estado deseado, si se hace necesario proyectar acciones que mejoren este comportamiento en la organización.

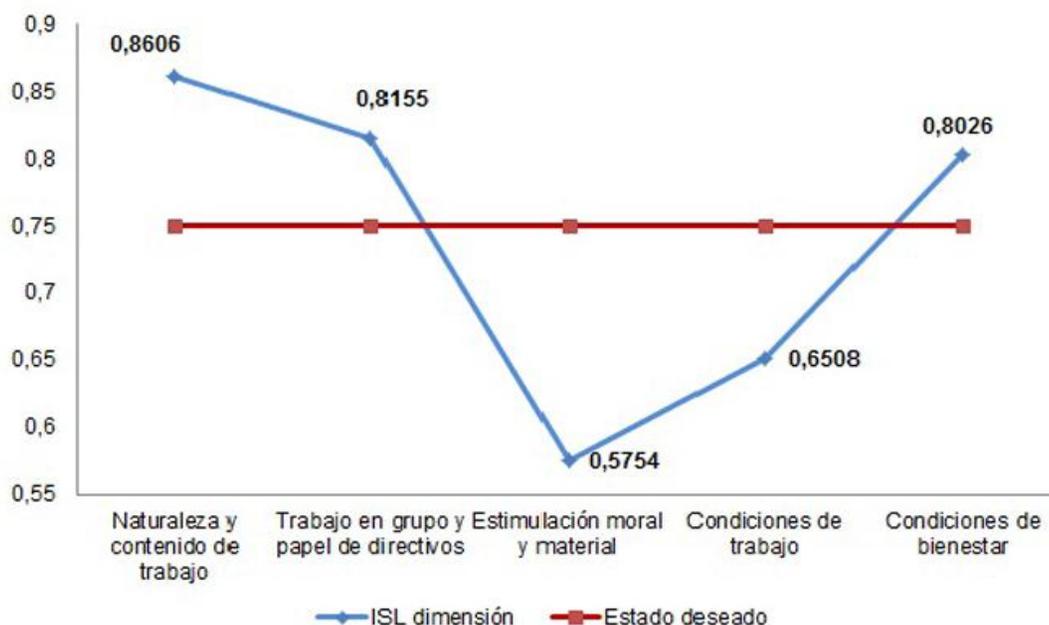


Figura 3.1. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones

En cuanto a los resultados de las variables (**tabla 3.1**), existe un estado insatisfactorio para el reconocimiento moral de los trabajadores, así como de la vinculación entre los estímulos morales y materiales. Se clasifican como poco satisfactorias las variables suficiencia, equidad, percepción, seguridad, estética, higiene, aseguramiento, ergonómica, y régimen de trabajo y descanso. Existe una tendencia muy favorable en la variedad de habilidades, identificación con la tarea, servicios y seguridad de empleo pues alcanzan valores superiores

Tabla 3.1. Comportamiento de la satisfacción laboral por variables

Dimensiones	Variables	ISL _{variable}	Nivel de referencia			
			I	PS	BS	TS
Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad de habilidades	0,9958				
	Identificación con la tarea	0,9078				
	Significación de la tarea	0,8513				
	Autonomía	0,7591				
	Retroalimentación	0,7890				
Trabajo en grupo y papel de directivos	Cohesión	0,8289				
	Atractivo	0,8472				
	Relaciones interpersonales	0,8181				
	Participación	0,8131				
	Directivos	0,8156				
	Comunicación	0,7699				
Estimulación moral y material	Suficiencia	0,5199				
	Reconocimiento	0,4543				
	Equidad	0,7284				
	Vinculación	0,4460				
	Percepción	0,7284				
Condiciones de trabajo	Seguridad	0,5847				
	Estética	0,6246				
	Higiene	0,5963				
	Aseguramiento	0,7234				
	Ergonómica	0,7251				
Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso	0,5125				
	Servicios	0,9053				
	Atención a la vida	0,8015				
	Superación personal y profesional	0,8534				
	Seguridad de empleo	0,9402				

al 90%. Por otra parte, las variables autonomía y comunicación, que a pesar de que en estos momentos tienen un estado positivo para la organización, también se hace necesario proyectar acciones para mantener o mejorar estos niveles. Al respecto de la variable suficiencia, cabe denotar que las reformas salariales en el sector de la salud deben ir revirtiendo la situación existente y favorecer la satisfacción de los trabajadores de la institución.

En el diagnóstico de la satisfacción laboral por las categorías (**figura 3.2**) el valor más bajo lo obtienen las enfermeras, las cuales son esenciales para el desarrollo de los servicios y la obtención de resultados en este tipo de entidades. Las categorías de médicos, técnicos y asistentes, a pesar de mostrar un mejor comportamiento, tampoco alcanzan el 75%; mientras que los estomatólogos y los psicólogos, aunque son una menor proporción en la organización, denotan una tendencia positiva de satisfacción.

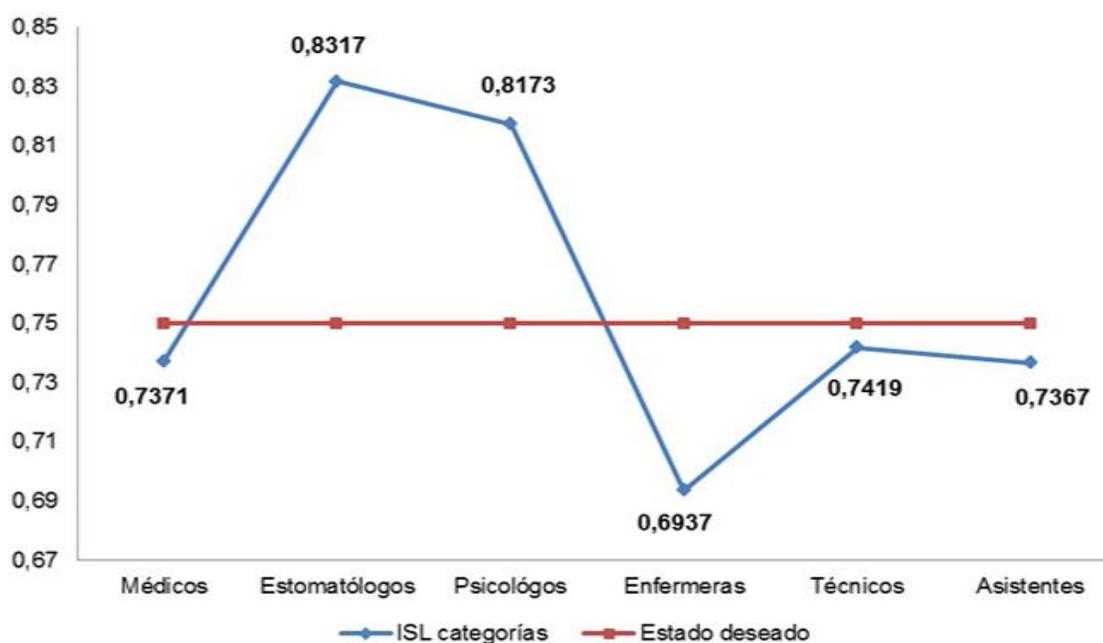


Figura 3.2. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por categorías

En relación a los servicios existentes en el hospital (43), los resultados obtenidos denotan que solo en 14 de estos (**tabla 3.2**), los niveles de satisfacción de los trabajadores alcanzan el estado de deseado, lo que cual no es favorable para la organización y evidencia la necesidad de analizar las causas por cada uno de los servicios y adoptar medidas en el corto plazo que generen un cambio positivo en este sentido.

En cuanto a la evaluación de las dimensiones por categorías ocupacionales (**figura 3.3**), y a diferencia del comportamiento en las variables condiciones de trabajo y de bienestar para los

Tabla 3.2. Comportamiento de la satisfacción laboral por servicios

Servicios	IISL (%)	Evaluación	Servicios	IISL (%)	Evaluación
Dirección General/ Unidad quirúrgica salón de operaciones	86,46%	BS	Cuidados intensivos	66,47%	PS
Cirugía Pediátrica - Urología	82,02%	BS	Laboratorio de microbiología	66,16%	PS
Oftalmología	80,65%	BS	Vice dirección de enfermería	65,74%	PS
Gastroenterología	79,24%	BS	Imageneología	65,63%	PS
Neurología - neurocirugía	79,11%	BS	Electro medicina	65,18%	PS
Ortopedia	78,47%	BS	Cuidados intermedios	64,29%	PS
Psiquiatría	78,24%	BS	Anatomía patológica	63,99%	PS
Otorrinolaringología	78,06%	BS	Banco de leche	63,84%	PS
Laboratorio SUMA	77,83%	BS	Farmacia	63,54%	PS
Endocrino	77,38%	BS	Oncohematología	62,62%	PS
Caumatología	77,32%	BS	Laboratorio clínico	62,46%	PS
Máxilo Facial	76,49%	BS	Aseguramiento médico	61,16%	PS
Respiratorio	76,21%	BS	Consulta Externa - Alergia	60,76%	PS
Psicología	75,89%	BS	Sala de turismo y salud	60,71%	PS
Sala puerpera	72,77%	PS	Banco de sangre	60,27%	PS
Nefrología	72,02%	PS	Vice dirección de atención al grave	58,48%	PS
Clínicas pediátricas	69,75%	PS	Cardiología	58,26%	PS
Rehabilitación	69,64%	PS	Neonatología	54,37%	PS
Esterilización	69,35%	PS	Cuerpo de Guardia	54,36%	PS
Gastroenterología	66,96%	PS	Dietética	52,31%	PS
Coordinación de trasplante	66,96%	PS	Trabajo social	51,34%	PS
Genética	66,82%	PS			

estomatólogos, se evidencia una tendencia similar para las restantes categorías, donde la situación menos favorable es en el caso de la dimensión de estimulación moral y material, seguida por las condiciones de trabajo, existiendo correspondencia con los resultados generales obtenidos del diagnóstico.

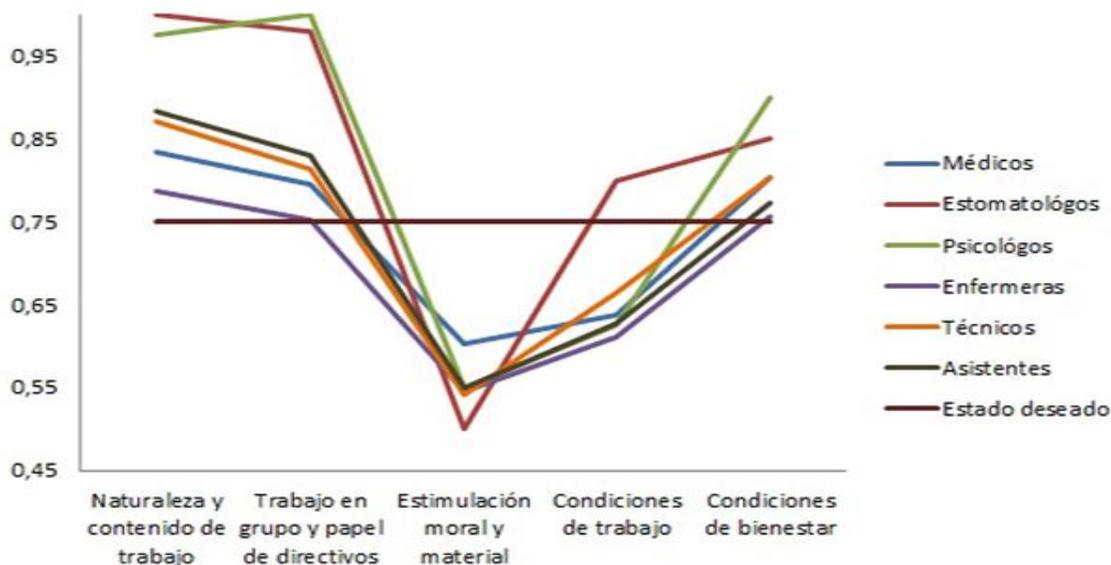


Figura 3.3. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por dimensiones y categorías. En función del comportamiento de los indicadores calculados, se determinaron los factores inhibidores en vínculo con las dimensiones y variables de la satisfacción laboral, así como su incidencia en los procesos de capital humano.

Además, durante el proceso de entrevistas y encuestas la muestra en general se comportó de manera factible compartiendo criterios sobre la investigación en curso evidenciando la importancia que le concedían a la misma, a través de la observación directa y de las entrevistas en las diferentes áreas del pediátrico se observaron los factores inhibidores, con los cuales se elaboró un árbol de realidad actual y se muestran a continuación asociados a los procesos de GCH:

Organización del trabajo

- No se cumplen los horarios de trabajo y descanso para los médicos de cuerpo guardia, cardiología, neonatología
- Los horarios para la realización de las consultas nunca están acordes con los establecidos (atienden más tarde de lo planificado)
- La planificación de la cantidad de pacientes a atender por día así como la cantidad de médicos por área sobrepasan o no son los necesarios, respectivamente
- Los trabajadores no conocen como valorar su eficacia, sus resultados y la correspondencia con los reconocimientos que se obtienen

- Deficientes condiciones para la realización del trabajo (estéticas e higiénicas) pues en muchos casos son reordenadas las áreas provocando una desorganización en el puesto de trabajo a causa de las obras de construcción actuales, además en la organización la decoración no tiene un uso correcto de colores, inmueble, pues los espacios disponibles para el trabajo son limitados y de poco agrado para los trabajadores
- Escasez de recursos materiales indispensables agua, guantes, jeringuillas, tela antiséptica, algodón, tijeras
- En los ingresos falta de coordinación con las salas, deficiente cantidad de camas organización de estas en la sala
- En cuanto al estado técnico de dichos equipos no se cuenta con suficiente personal de mantenimiento que garantice la rapidez necesaria
- Las relaciones interpersonales entre los trabajadores no son las propicias para el logro de los objetivos de la organización
- Se valora buena participación de los trabajadores en las reuniones, en la definición de los objetivos del equipo de trabajo, sin embargo las principales insatisfacciones están dadas porque no se aprecia en los cambios que se hacen en la organización las propuestas hechas en los intercambios, es decir lo que expresan no se pone en práctica en las decisiones que se toman
- El empleo de los métodos y estilos de la dirección de la organización para algunos trabajadores no garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión eficaz, la exigencia de trabajo es excesiva provocando el desaliento de los subordinados
- Los trabajadores consideran que no cuentan con el apoyo por parte de su jefe inmediato para realizar su trabajo.

Seguridad y salud en el trabajo

- Los trabajadores muestran preocupación en la detección de riesgos pues algunos no se encuentran debidamente controlados
- Deterioro de estado constructivo de las instalaciones de salud, humedad de las paredes y el estado de los pisos del edificio
- El diseño de los puestos de trabajo no son cómodos para el desempeño eficaz de los trabajadores, pues a causa del deterioro de los mismos sus dimensiones no se corresponden con las medidas antropométricas correctas
- Las tuberías del agua están calcinadas, el alcantarillado en mal estado, las pilas del agua insuficientes en cantidades

- Exceso de ruido en los locales provocado por los clientes y algunas máquinas (ventiladores, equipos de trabajo) que están en mal estado
- La iluminación de los puestos de trabajo no alcanza en la mayoría de los casos los niveles requeridos
- Excesivo calor a causa de la falta de ventilación natural y artificial que se observa en los locales

Estimulación moral y material

- El salario no es suficiente para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores
- Los trabajadores valoran insuficientes los estímulos morales que reciben por su trabajo, ocasiona insatisfacción pues no están de acuerdo al trabajo que realizan
- Deficiencias no solo en la oferta, sino en la elaboración y calidad de los alimentos que se brindan en el comedor de trabajadores

Etapas IV. Diseño e implementación del programa de mejora

Teniendo en cuenta el análisis de los factores, tanto internos como externos, que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como el análisis de las causas que generan los problemas, el equipo de trabajo en varias sesiones conformó el programa de mejora seguir **(Anexo 3.3)**, con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en la satisfacción de sus trabajadores.

Las estrategias se valoraron en la organización, y finalmente aprobadas por la alta dirección. Se socializaron los resultados obtenidos, así como las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio. Se planificaron los elementos organizativos para poner en práctica las acciones en el horizonte temporal previsto, así como el sistema de control para valorar el cumplimiento de las mismas.

3.2. Aplicaciones en otras entidades de la provincia Holguín

En el proceso de validación de la idea a defender de la investigación, se aplicó el procedimiento propuesto en otras entidades de la provincia Holguín, en las cuales existe compromiso de la dirección con la realización del estudio de satisfacción laboral.

Durante la etapa inicial se realizaron reuniones y encuentros con los principales directivos, con el objetivo de orientar y capacitar en función de la tarea a desarrollar. En cada uno de los casos se conformó un equipo de trabajo. Como resultado se logró un favorable compromiso y colaboración de los directivos y trabajadores con el estudio a realizar en cada una de las entidades.

Se realizó una caracterización del entorno, además de un análisis la situación interna de cada organización, atendiendo a los resultados obtenidos por las mismas. En cada uno de

los casos se observa una tendencia favorable hacia el logro de los objetivos, la mejora de los procesos y a garantizar satisfacción de los trabajadores, siendo aspectos relevantes a tener en cuenta para la realización del estudio.

Se definieron los aspectos de planificación y organización del proceso (**Tabla 3.3**), dentro de esto se determinó el tamaño de la muestra y se estableció como estado deseado para el estudio, alcanzar un índice de satisfacción laboral del 75% (0,75), pues en la planeación estratégica de las entidades se define dentro de sus objetivos, el de mejorar los niveles de satisfacción laboral, como parte del área de resultados claves que responde a la gestión de capital humano, lo cual se considera como bastante satisfactorio.

Durante el proceso de aplicación del instrumento se observó en los trabajadores independencia, autonomía y comprensión de la tarea que estaban desarrollando. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente mostrándose aceptación por el mismo, opiniones emitidas a favor del estudio y comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas preguntas.

Tabla 3.3. Resumen de los aspectos de planificación y organización del proceso en las entidades

Hospital Militar	Policlínica Rubén Batista del municipio Cacocum
Se subordina directamente a la Sesión de Servicios Médicos de la jefatura del Ejército Oriental. Está encaminado a la atención al personal militar miembros de las FAR y el MININT y sus familiares, trabajadores y combatientes. El personal se encuentra mayormente en la categoría de jóvenes por lo que ofrece un panorama favorable, además de poco tiempo en la organización lo que puede incidir en el compromiso con la actividad del hospital	Se encarga de la atención médica dispensarizada e integral dirigida al individuo, la familia y la comunidad. El mismo brinda servicios a cuatro consejos populares, uno urbano y tres rurales con una población de 15444 habitantes contando con 16 consultorios médicos de la familia con 32 servicios de salud. La fuerza de trabajo es joven, pero se evidencia la experiencia en la organización
Tipo de aplicación: parcial	Tipo de aplicación: parcial
Cantidad de trabajadores: 260	Cantidad de trabajadores: 177
Trabajadores encuestados: 158	Trabajadores encuestados: 123

Los resultados obtenidos permitieron conformar las matrices de datos, las cuales se procesaron con el software SATLAB (2014), con lo cual se determinó el índice integral de satisfacción laboral para las organizaciones, así como para cada uno de los servicios y las categorías ocupacionales analizadas.

En cuanto a los resultados obtenidos de las aplicaciones del procedimiento (**Tabla 3.4**), se observan diferencias significativas, pues aunque figuran medios de trabajo, recursos y

Tabla 3.4. Resultados de las aplicaciones realizadas en otras entidades de la provincia Holguín

Hospital Militar			Policlínica Rubén Batista del municipio Cacocum		
IISL general: 0,7425			IISL general: 0,5989		
IISL x dimensión			IISL x dimensión		
Dimensión	IISL	Ev.	Dimensión	IISL	Ev.
Naturaleza y contenido de trabajo	0,8177	BS	Naturaleza y contenido de trabajo	0,7504	BS
Trabajo en grupo y papel de directivos	0,7344	PS	Trabajo en grupo y papel de directivos	0,6328	PS
Estimulación moral y material	0,5519	PS	Estimulación moral y material	0,4103	I
Condiciones de trabajo	0,8418	BS	Condiciones de trabajo	0,5862	PS
Condiciones de bienestar	0,7684	BS	Condiciones de bienestar	0,6085	PS
IISL x variables			IISL x variables		
Variables	IISL	Ev.	Variables	IISL	Ev.
Variedad de habilidades	0,9668	TS	Variedad de habilidades	0,9777	TS
Identificación con la tarea	0,8513	BS	Identificación con la tarea	0,7879	BS
Significación de la tarea	0,8718	BS	Significación de la tarea	0,8281	BS
Autonomía	0,6756	PS	Autonomía	0,5603	PS
Retroalimentación	0,7231	PS	Retroalimentación	0,5982	PS
Cohesión	0,7785	BS	Cohesión	0,6629	PS
Atractivo	0,7832	BS	Atractivo	0,6629	PS
Relaciones interpersonales	0,7421	PS	Relaciones interpersonales	0,6964	PS
Participación	0,7041	PS	Participación	0,6763	PS
Directivos	0,6883	PS	Directivos	0,5491	PS
Comunicación	0,7104	PS	Comunicación	0,5491	PS
Suficiencia	0,5348	PS	Suficiencia	0,3839	I
Reconocimiento	0,5380	PS	Reconocimiento	0,4330	I
Equidad	0,5427	PS	Equidad	0,3906	I
Vinculación	0,5332	PS	Vinculación	0,4018	I
Percepción	0,6108	PS	Percepción	0,4420	I
Seguras	0,8418	BS	Seguras	0,5938	PS
Estéticas	0,8497	BS	Estéticas	0,5982	PS
Higiénicas	0,8766	BS	Higiénicas	0,6228	PS
Aseguramiento	0,8354	BS	Aseguramiento	0,5737	PS
Ergonómicas	0,8054	BS	Ergonómicas	0,5424	PS
Régimen de trabajo y descanso	0,8797	BS	Régimen de trabajo y descanso	0,7366	PS
Servicios	0,6725	PS	Servicios	0,4888	I
Atención a la vida	0,7263	PS	Atención a la vida	0,5446	PS
Superación personal y profesional	0,6519	PS	Superación personal y profesional	0,5781	PS
Seguridad de empleo	0,9114	TS	Seguridad de empleo	0,6942	PS
Se diagnosticaron todos los servicios de la entidad y se propone el programa de mejora para los factores inhibidores detectados en el proceso			Se diagnosticaron todos los servicios de la entidad y se propone el programa de mejora para los factores inhibidores detectados		

métodos similares cada entidad tiene sus características particulares.

Las causas se encuentran relacionadas con procesos de la GCH: comunicación institucional, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, y organización del trabajo.

Teniendo en cuenta el análisis de los factores internos y externos de las organizaciones que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como el análisis de las causas que generan los problemas resultantes del diagnóstico, los grupos de trabajo en varias sesiones, elaboraron una estrategia a seguir para mejorar los niveles de satisfacción laboral cada institución y se trabaja en la implementación de las mismas.

3.3. Conclusiones parciales del capítulo

Luego de realizadas las aplicaciones del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, es conveniente realizar las consideraciones siguientes:

1. La aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción de los trabajadores en la organización objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como una herramienta efectiva de trabajo, demostrándose de esta forma, con su aplicación su consistencia lógica, parsimonia, flexibilidad, trascendencia, sistematicidad en el marco de la investigación
2. La implementación del procedimiento general y los procedimientos específicos, asociados en el objeto de estudio práctico, permitió:
 - Detectar el conjunto predominante de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización para satisfacer las expectativas de los trabajadores, demostrando la capacidad para diagnosticar, evaluar y explicar la satisfacción laboral
 - Diagnosticar de manera y planificada el estado de las dimensiones y variables que evalúan el ambiente laboral y organizacional, así como conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción de los trabajadores, valorado a través del índice integral de satisfacción laboral
 - Identificar los factores inhibidores y determinar las causas y condiciones que limitan la satisfacción laboral en la organización
 - Definir e implementar el programa de mejora en la organización permitiendo mejorar paulatinamente los niveles de satisfacción laboral
 - Contribuir en la mejora del ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores
3. Los resultados de los estudios realizados en otras entidades de la provincia permitió demostrar la capacidad de aplicación del procedimiento, así como contribuir en la mejora de la satisfacción de sus trabajadores.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de desarrollar un procedimiento, que con carácter estratégico y sistémico contribuya a la mejora de la satisfacción laboral en hospitales de la provincia Holguín. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La revisión de la literatura para la construcción del marco teórico práctico referencial, permitió constatar la pertinencia del estudio de la satisfacción laboral, que demanda de un enfoque estratégico y sistémico, para lograr su mejora en las organizaciones.
2. Se evidencia el desarrollo de los diferentes enfoques metodológicos para la mejora de la satisfacción laboral, los cuales han estado centrados en la medición de las variables que explican la satisfacción laboral, restringiendo el diagnóstico de las variables relacionadas con el entorno, la situación de la organización y las personas. Es insuficiente la orientación estratégica y sistémica vinculada a la GCH en las propuestas analizadas, y no se logra la integración entre la medición, la detección de las deficiencias existentes y las acciones propuestas, que contribuya a la mejora del sistema.
3. Se diseñó el procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, que integra los enfoques estratégico y sistémico. En el mismo se recogen las herramientas necesarias para el cumplimiento del objetivo, entre las que se destacan las encuestas diagnóstico, entrevistas, así como el software SATLAB para el procesamiento de los resultados, las cuales facilitan el proceso de medición, análisis y mejora en las organizaciones
4. La implementación del procedimiento en entidades de salud pública permitió:
 - Integrar los enfoques estratégico y sistémico para la mejora de la satisfacción laboral
 - Determinar los niveles de satisfacción laboral existentes, a partir de los resultados de la medición, y evaluar su comportamiento de acuerdo al estado deseado, permitiendo detectar los factores inhibidores existentes
 - Diseñar el programa de mejora que contribuya en el incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

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

1. Continuar con la implementación del procedimiento en estas entidades, con énfasis en las herramientas para favorecer el proceso de mejora de la satisfacción de sus trabajadores
2. Continuar trabajando en la concepción de los enfoques estratégico y sistémico para contribuir a la mejora de la satisfacción laboral
3. Incorporar conocimientos, resultados y experiencias de la investigación a la enseñanza de pregrado y posgrado, así como a la actividad investigativa
4. Continuar socializando los resultados de la investigación a través de publicaciones y presentaciones en eventos, así como en los talleres realizados por instituciones de salud que permita su generalización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abramson, R., *Programación para la mejora del rendimiento En las empresas guía para gerentes y consultores OIT*. 1993: Ginebra. p. 500.
2. Adams, J.S., *Toward an understanding of inequity*. Journal of abnormal and social psychology. 1963. **5**: p. 67.
3. Aguilera García, L.A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Militar de Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
4. 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.
5. Albrecht, K., *Servicio al cliente interno*. 1992 Barcelona, España: Editorial. Paidós Ibérica, S.A.
6. Albrecht, K., y Zenke, R., *La revolución del servicio*. Serie empresarial. 1992 Colombia: Ed. Legis.
7. Alles, M.A., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. . 2000, Argentina: Ediciones Granica S.A.
8. 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.
9. 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>.
10. Alvarez López, L.F., *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual*. GETEDI. ISTH. Cuba., 1993.
11. Alvarez López, L.F., *La Medición de la Motivación Concreta. El Querer Hacer las Cosas*. 1996
12. 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.
13. Alvarez López, L.F., *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* 2001, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
14. 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
15. 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.
16. Atalaya Pisco, M. *Satisfacción laboral y productividad. Psicología Organizacional* 1999; Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
17. Baca Urbina, G., *Introducción a la Ingeniería Industrial* ed. E. Patria. Vol. Primera edición. 2007, México.
18. 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.
19. Beer, M., *Gestión de Recursos Humanos*. 1989, España: Ed. Ministerio del Trabajo.
20. 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>.
21. Besseyre des Horts, C.-H., *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. 1990, Madrid: Ediciones Deusto.

22. 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.
23. 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.
24. Brewer, E., y McMahan - Landers, J., *The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators* 2001, University of Tennessee: Tennessee.
25. Buelga Otero, M. *Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral*. 2011; Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.
26. Bustillo, C., *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*, *Revista Capital Humano*. 1994: España. p. 17-28.
27. 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>.
28. Cantera López, J.F., *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. 2008.
29. 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.
30. Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Vol. Tercera edición 2009, México: Editorial Mc Graw Hill.
31. 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.
32. Coya Cáceres, R., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la empresa Cítricos Jíquima*. 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
33. 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
34. Crosby, P.B., *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. 1992, México: Editorial CECSA
35. Cruz Gómez, R., *Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en el Centro Metrológico Territorial de Holguín*. 1998, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
36. CubaDebate. *Las transformaciones en el sistema nacional de salud y sus impactos*. 2014. [20 de septiembre de 2014]; Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2014/03/26/las-transformaciones-en-el-sistema-nacional-de-salud-y-sus-impactos/>.
37. Cuesta Santos, A., *Organización del trabajo y psicología social* 1990, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
38. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Vol. Tercera edición corregida y ampliada 2010, La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
39. Cutiño Martín, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
40. Davis, R.V., Lofquist, L. H., y Weiss, D. J., *A Theory of work adjustment*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. 1968, XXIII Minneapolis University of Michigan: Michigan.
41. 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.

42. 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.
43. 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.
44. 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.
45. Deming, E., *Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis* 1989, Madrid, España: Editorial Díaz Santos; S.A.
46. 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.
47. 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/>.
48. Espinosa Cuba, E., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de estimulación en el Combinado Porcino del MININT* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
49. Faragher, E.B., Cass, M., y Cooper, C. L., *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis* Occup Environ Med 2005; 62: 105–112, 2003.
50. Fayol, H., *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle.* 1916, París: H. Dunod et E. Pinat.
51. Fernández Acosta, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.* 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
52. 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.
53. Fuentes Calero, A., y Rodríguez Rojas, A., *La productividad del trabajo.* 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
54. 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.
55. Gamero Burón, C., *Análisis económico de la satisfacción laboral,* in *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Economía Aplicada.* 2003, Universidad de Málaga: Málaga.
56. 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.
57. García Galván, H., *Perfeccionamiento del Sistema Estimulador en La Planta Procesadora Cárnica del MININT.* 2008, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
58. García Sehwerert, P., *Disciplina laboral. Un enfoque psicosocial.* 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
59. Gasteiz, V., *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios.* 2001.
60. Goldratt, E.M., *La Meta. Un proceso de mejora continua.* 1995, México: Ediciones Castillo, S.A.
61. Gómez Bravo, L., *Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad.* 1991, Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. ISBN 980-6088-09-3. .

62. González Ferrer, J., *Cualidades deseables en las técnicas de investigación*, Universidad de Holguín Oscar Lucero. Moya, Editor. 2010.
63. González Rodríguez, L., *El Salario 1984*, La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
64. 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>
65. Gummesson, E., *Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer* European Journal of Marketing, England, 1991.
66. Hackman, R., y Oldham, G., *Work redesign*, Ed. Addison – Wesley Organization Development. Series Mass, 1980.
67. Hackman, G., y Oldham, J., *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology*. 1975: p. 60
68. Harper, y.Lynch., *Manuales de Recursos Humanos*. 1992, Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
69. Hax, A., *Estrategia empresarial 1992*: Ed. Tiempos Buenos.
70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. 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.
74. Herzberg, F., y Mausner, B., *The motivation to work*. . 1959, New York: John Wiley & Sons.
75. 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.
76. Jiménez Paneque, R., *Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual*. 2004.
77. Judge, T., y Watanabe, S., *Another Look at the Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 1993. **78** p. 6, 939 – 948
78. Judge, T., Heller, D., y Mount, M. K., *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*. . *Journal of Applied Psychology*, 2002. **87**: p. 3, 530 – 541.
79. Jurán, J., *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta edición ed. 1993: Mc Graw-Hill. España.
80. 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

81. 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.
82. 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.
83. Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. 1976, Chicago: I. M. D. Dunnette, Rand McNally.
84. 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.
85. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación*, *Rev Tecn Cien Cult UPIICSA*. 194. p. 24-25.
86. López Rodríguez, V., *Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo* Temas de dirección, ed. G.d.e.d.t.d. dirección. Vol. 17. 1991, Holguín: Instituto Superior Técnico de Holguín Oscar Lucero Moya.
87. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación*. 1993: Instituto Superior Técnico Holguín.
88. 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.
89. 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.
90. Márquez López, R., *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC 2009*, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
91. 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.
92. 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.
93. Martínez Caraballo, N., *Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral* Cuadernos de CC.EE. y EE. 2006.
94. 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.
95. Maynard, H., *Manual de Ingeniería y Organización Industrial* 1996, La Habana: Ed. ENPES.
96. McClelland, D.C., *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist, 1961.
97. Menguzzato, M., y Renau, J. J, *La dirección estratégica de la empresa* 1995, Barcelona: Editorial Ariel.
98. MINSAP, *Proyecciones de la salud pública en Cuba para el 2015*. 2006, Editorial Ciencias Médicas: La Habana.
99. MINSAP, *Anuario Estadístico de Salud*, D.n.d.r.m.d. salud, Editor. 2014: La Habana.
100. Morales Cartaya, A., *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* [2006, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana.
101. Moreno Rodríguez, O., y Cuesta Santos, A., *Organización de los salarios* 1986, Ciudad de La Habana Ediciones ISJAE.

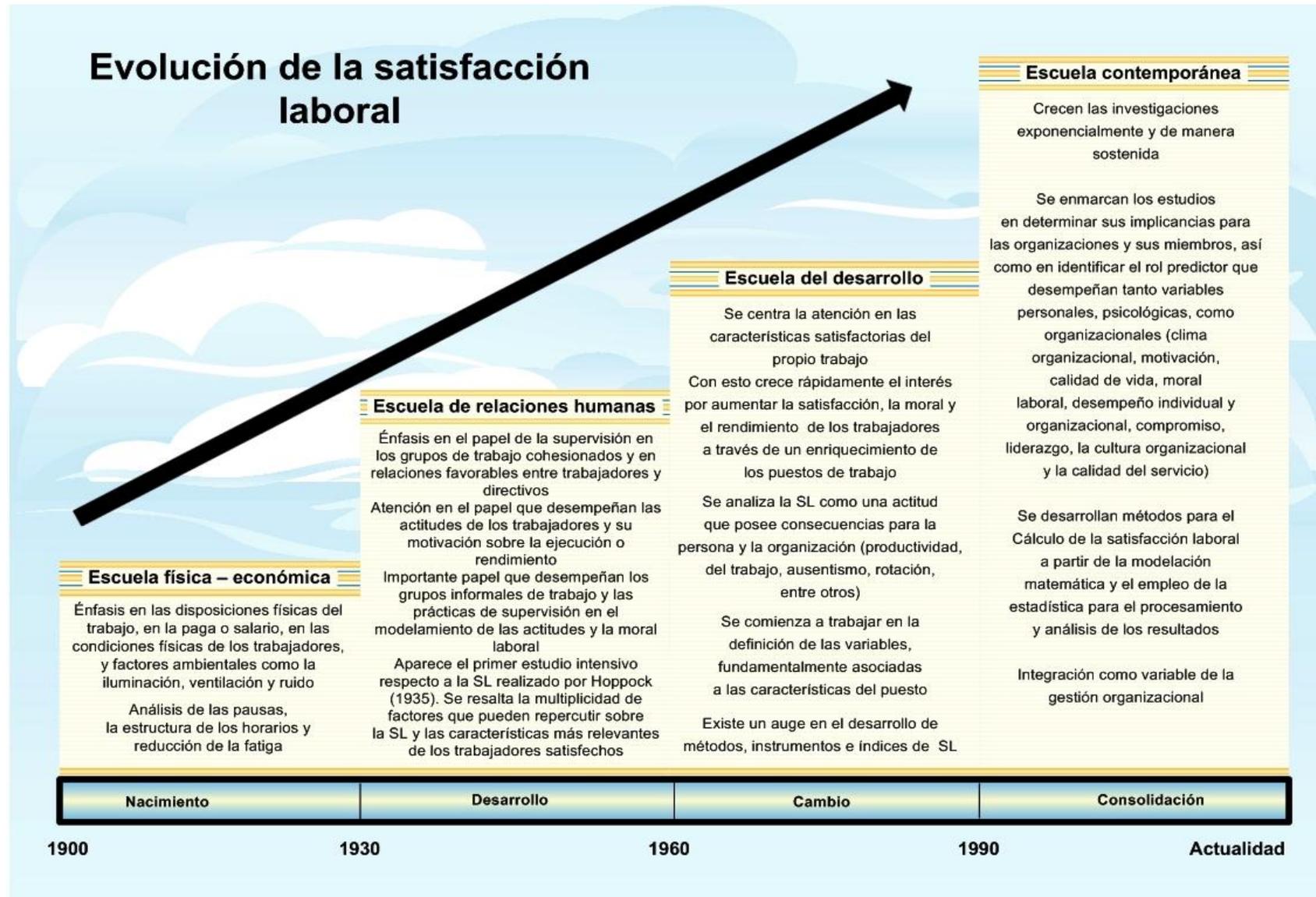
102. Muñiz Méndez, T.A., *Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral den la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
103. Navarro Mesa, M., *Estudio de la motivación y la satisfacción laboral en la Empresa de Producción Industrial Matanzas*. 2004, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas
104. Niebel, B., *Métodos, Tiempos y Movimientos* 1997, México: Editorial Alfaomega.
105. Nieves Julbe, A.F., *Perfeccionamiento de la capacitación en CIMEX-Sucursal Holguín* , in *Revista Gerencial*. Año XI 2008.
106. 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.
107. Noda Hernández, M.E., *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente* . 1997, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
108. 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.
109. 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.
110. 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.
111. ONN, *NC ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario*. 2005.
112. ONN, *NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario*. 2007.
113. Orlov, P., *Manual de Economía del Trabajo en Cuba* 1986: Ed. MES Cuba.
114. Pacheco Espejel, A., *Programa Permanente para el Mejoramiento de la Productividad (PPMP)* 1991, México.
115. 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.
116. 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.
117. PCC, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. 2011.
118. 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.
119. 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.
120. 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.
121. Pérez Campdesuñer, R., *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.

122. 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.
123. Portuondo Pichardo, F., *La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa, Ingeniería Industrial*. 1992: La Habana. p. 3-13.
124. Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos* 1994: Ed. Perspectivas y prospectivas, España 200.
125. Quintanilla, I., *Recursos Humanos y marketing interno* Colección Psicología. 1991, Madrid: Ed. Pirámide, S.A. 203.
126. 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.
127. Robbins, S., *Comportamiento organizacional teoría y práctica* 7 Edición ed. 2006, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
128. Robbins, S.P., *Comportamiento organizacional*. 2009, San Diego: Prentice Hall.
129. Robles García, M., y *et.al.*, *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*, Gac Sanit 2005: Barcelona
130. Rodríguez, F.J., y Gómez Bravo, L., *Indicadores de calidad y productividad en la empresa.*, ed. C.A.d. Fomento. 2004: Editorial Nuevos Tiempos.
131. 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
132. Ros, A., *Proceso de Dotación de los Recursos Humanos*. Escuela Superior Industria Básica ESIB; MINBAS. Cuba, 1996: p. 29 pág.
133. 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.
134. Saavedra Acosta, J., *Dimensiones esenciales del tener: Primer Intento* 1994, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
135. Salas Perea, R., *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba*, *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. 2010.
136. Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M., *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* *Psicothema*, 1996. **8**.
137. 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.
138. 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.
139. Santos Briones, S.d.l., Garrido Solano, C., y Chávez Chan, M.d.J. *Análisis comparativo de los sistemas de salud de Cuba y Canadá* *Rev Biomed* 2004 15 de octubre de 2014; 81-91]. Disponible en: <http://www.revbiomed.uady.mx/pdf/rb041522.pdf>.
140. Santos Peña, M., y Pazos Carrazana, JL de. *La gestión de la calidad en las instituciones de salud*. *Rev Cient Cien Med Cienfuegos* 2009. [22 de septiembre de 2014]; Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2009000500001&script=sci_arttext.
141. 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.
142. 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.*
143. Stoner, J., *Administración*. Quinta edición ed. Vol. Primera parte. 1995, La Habana: Ediciones del MES.
 144. 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.*
 145. Taylor, F.W., *Principles and methods of scientific management*. . 1911: New York.
 146. 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.*
 147. 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*
 148. Trista Pérez, B., *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente* 1990, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
 149. Túban Félix, R.J., *Medición del clima laboral en las organizaciones. 2003.*
 150. 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.*
 151. 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.*
 152. 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.*
 153. Viedma, J., *Ingeniería de la Competitividad. Benchmarking. Fomento del Trabajo, Revista Horizonte Empresarial. 1995: Madrid. España. p. 34-38.*
 154. Vroom, V., *Work and Motivation. 1964: Nueva York.*
 155. Werther, B., y Davis, K., *Administración de personal y recursos humanos. 2001, México: ed. M.G. Hill. .*
 156. Zayas Agüero, P., *¿Cómo seleccionar al personal por competencias? 2002, La Habana: Editorial Academia*
 157. Zúñiga Igarza, L.M., *Metodología: Gestión ambiental urbana de recursos construidos de valor patrimonial. Aplicación en Gibara. 2011, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.*

ANEXOS

Anexo 1.1. Evolución histórica de la satisfacción laboral



Anexo 1.2. Análisis de los procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral

Autores	Características que incluye						
	Diagnóstico org.		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. Cuesta Santos (1990)			X	Se emplea lista de chequeo	X	X	
2. López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1996 y 1997			X	X	X	X	
3. Álvarez López (2001 y 2008)			X	X	X	X	
4. Gasteiz (2001)			X	X	X	X	
5. Noda Hernández (2004)	X	X	X	X	X	X	
6. García Ramos, Luján López, Martínez Corona (2007)			X	X	X		
7. Márquez López (2009)			X	X	X		
8. López Domínguez (2009)			X	X	X		
9. Llerena Zamora (2009)			X	X	X	X	
10. Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago (2009)			X	X	X	X	
11. Hernández Junco (2009)			X	X	X	X	
12. Salvador Hernández (2009)		X	X	X	X	X	
13. Muñiz Méndez (2010)			X	X	X	X	
14. Almaguer Ortiz (2010)			X	X	X	X	
15. Rosillo Canales (2012)		X	X	X	X	X	

Anexo 2.1. Cuestionario para identificar las variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral

A partir de la revisión de la literatura consultada y el análisis teórico realizado, se exponen un conjunto de variables con el objetivo de que usted identifique aquellas que son relevantes para la mejora de la satisfacción laboral.

Favor marcar con una X acorde con su criterio las variables que usted considera que se deben incluir. Si usted considera alguna variable no descrita en este cuestionario, favor de agregarla al final del mismo.

Muchas gracias por sus valiosos criterios

Variables identificadas teóricamente que inciden en la satisfacción laboral	
1. Estructura	
2. Valores	
3. Normas	
4. Variedad de habilidades	
5. Identificación de la tarea	
6. Significado de la tarea	
7. Autonomía	
8. Retroalimentación	
9. Cohesión	
10. Atractivo	
11. Clima socio psicológico	
12. Participación	
13. Comunicación	
14. Influencia de los directivos	
15. Relaciones interpersonales	
16. Variedad de habilidades del grupo	
17. Identificación de la tarea del grupo	
18. Significación de la tarea del grupo	
19. Retroalimentación del grupo	
20. Autonomía del grupo	
21. Suficiencia	
22. Reconocimiento	
23. Vinculación	
24. Percepción	
25. Equidad	
26. Seguras	
27. Estéticas	
28. Higiénicas	
29. Ergonómicas	
30. Aseguramiento	
31. Régimen de trabajo y descanso	
32. Servicios	
33. Atención a la vida	
34. Desarrollo personal y profesional	
35. Seguridad de empleo	

Anexo 2.2. Resultados de la aplicación del cuestionario aplicado a los expertos para identificar las variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral

Variables identificadas teóricamente que inciden en la SL	Porcentaje de expertos que reconocen la incidencia de la variable
1. Estructura	20
2. Valores	20
3. Normas	20
4. Variedad de habilidades	100
5. Identificación de la tarea	100
6. Significado de la tarea	100
7. Autonomía	100
8. Retroalimentación	100
9. Cohesión	100
10. Atractivo	100
11. Clima socio psicológico	6,67
12. Participación	100
13. Comunicación	86,67
14. Influencia de los directivos	100
15. Relaciones interpersonales	100
16. Variedad de habilidades del grupo	6,67
17. Identificación de la tarea del grupo	6,67
18. Significación de la tarea del grupo	6,67
19. Retroalimentación del grupo	6,67
20. Autonomía del grupo	6,67
21. Suficiencia	100
22. Reconocimiento	100
23. Vinculación	100
24. Percepción	100
25. Equidad	100
26. Seguras	100
27. Estéticas	100
28. Higiénicas	100
29. Ergonómicas	100
30. Aseguramiento	100
31. Régimen de trabajo y descanso	100
32. Servicios	100
33. Atención a la vida	100
34. Desarrollo personal y profesional	100
35. Seguridad de empleo	100
36. Desarrollo cultural y social	6,67

Anexo 2.3. Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante I

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

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

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

Anexo 2.3. Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante I
(continuación)

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

Datos generales

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

Gracias por su cooperación

Anexo 2.4. Guía para la realización de las entrevistas individuales y grupales

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

Anexo 2.5. Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante II

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

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

No	¿Se siente satisfecho en la organización con (1...10)?	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza				
2	El grupo de trabajo				
3	Los directivos				
4	La estimulación que recibe				
5	Las condiciones de trabajo				
6	El régimen de trabajo y descanso establecido				
7	Los servicios que se le ofrecen				
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales				
9	La superación que se le ofrece				
10	La seguridad de empleo				
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
12	¿Se considera comprometido con su organización?				

Datos generales

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

Gracias por su cooperación

Anexo 2.6. Encuesta para determinar nivel de importancia

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

Dimensiones	Nivel de importancia
Naturaleza y contenido de trabajo	
Trabajo en grupo y los directivos	
Estimulación moral y material	
Condiciones de trabajo	
Condiciones de bienestar	
Variables	
Naturaleza y contenido de trabajo	
Conocimientos, habilidades y experiencias que le exige su trabajo	
Completamiento de cada tarea para lograr el resultado	
Repercusión de su trabajo sobre la vida o trabajo propio dentro de la entidad	
Independencia para programar sus tareas y los métodos de trabajo a utilizar	
Información que le brindan para poder valorar su eficacia	
Trabajo en grupo y los directivos	
Armonía y unidad entre los trabajadores para lograr las metas grupales	
Satisfacción que le ofrece su grupo de trabajo por pertenecer a este	
Grado en que la relaciones entre los trabajadores son favorables	
Relación de cada miembro con los restantes de la entidad	
Existencia de una adecuada supervisión de sus directivos	
Existencia de una adecuada comunicación	
Estimulación moral y material	
Retribución material que recibe por su trabajo de acuerdo al sector	
Estimulación moral que se recibe	
Relación de los estímulos con los resultados de trabajo	
Dominio del sistema de estimulación	
La justeza del sistema estimulador	
Condiciones de trabajo	
No existen riesgos o los que existen están debidamente controlados	
Ambiente adecuado, armonioso, agradable y organizado	
Aseo personal y del local, disposición final de los desechos sólidos y líquidos	
Los medios de trabajo (instrumental, equipos, materiales) no provocan desgaste físico y mental	
Existencia de los medios de trabajo para desarrollar su labor	
Condiciones de bienestar	
Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido	
Transporte, alimentación y vías de comunicación ajustado a las características de su trabajo	
Apoyo de la organización para solucionar problemas personales (círculo infantil, vivienda, práctica de deportes, actividades de recreación, culturales)	
Desarrollo de sus expectativas de crecimiento personal y profesional	
Garantía estable del empleo	

Gracias por su cooperación

Anexo 2.7. Encuesta para la valoración del procedimiento por expertos

Estimad@ expert@: Se hace necesario realizar una evaluación de la tecnología diseñada para la mejora de la satisfacción laboral. Sería de utilidad contar con su opinión, la cual favorecerá a perfeccionar de la tecnología que se propone. 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 en lo referente a la concepción de la tecnología, tomando como base la escala de valores siguientes: **muy adecuado, adecuado, poco adecuado y no adecuado.**

No	Preguntas ¿Cómo evalúa... (1...10)?	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
1	La concepción teórica que sustenta la tecnología				
2	La estructura de la tecnología				
3	La coherencia entre el sustento teórico y el procedimiento propuesto				
4	La utilización del enfoque estratégico y sistémico en la tecnología				
5	Los indicadores que se proponen para el diagnóstico				
6	Las técnicas y herramientas que se proponen en cada una de las tareas de las fases y etapas				
7	La pertinencia de la propuesta ante las condiciones actuales				
8	Que la tecnología soluciona las insuficiencias de partida de la investigación				
9	Que la propuesta permite dar solución al problema científico planteado				
10	La contribución del tecnología al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en las organizaciones				

Anexo 3.1. Matriz morfológica de caracterización del Hospital Pediátrico

Elemento	Variantes de clasificación				
1. Sector	Salud				
2. Tipo de procesos	Producción		Servicios		Mixtos
3. Tipo de unidad	Anti leproso		Antituberculoso		Biblioteca Médica
	Cardiocentro		Casa de Abuelos		Centro de Geriatría
	Centro Especializado	Centro Profiláctico	Universidad Ciencias Médicas		Clínica Estomatológica
			Facultad Ciencias Médicas		
			Facultad Estomatológica		
			Facultad enfermería		
			Facultad Tecnología de la Salud		
			Filial Ciencias Médicas		
			Filial Universitaria Municipal		
	Clínico Quirúrgico		Consultorio		Ginecobstétrico
	Hogar de Ancianos		Hogar materno		Hogar de Impedidos
	Hospital General		Instituto de Investigación		Materno Infantil
	Oncológico		Ortopédico		Otra Unidad de Subordinación Nacional
Pediátrico		Policlínica		Psiquiátrico	
Rehabilitación		Sanatorio SIDA		Servicio Médico Rural	
3.1 Objetivo	Diagnóstico y tratamiento		Promoción y prevención		Recuperación y rehabilitación
3.2 Modalidad	Consulta con internamiento		Domicilio	Ordinaria	Urgencia
3.3 Establecimiento	Ambulatorio	Consulta en el domicilio	Lugar de vivienda y trabajo		Unidad básica
3.4 Atención	Primaria		Secundaria		Terciaria
4. Tipos de clientes	Personas naturales			Personas Jurídicas	
5. Localización	Zona rural			Zona urbana	
6. Tamaño (camas)	Grande (> 100 camas)		Media (entre 50 y 99 camas)		Pequeña (< 50 camas)
7. Poder de negocio	Autofinanciado			Presupuestado	
8. Propiedad	Nacional	Internacional		Contrato de administración	
	Arrendamiento	Franquicia		Contrato de referencia	
9. Relación con el cliente	Directa		Indirecta		Mixta
10. Adaptación al cliente	Baja		Media		Alta

Anexo 3.2. Resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición

Servicios	Cantidad de trabajadores	Tamaño de muestra	Md	Es	Ps	En	Tc	As	Métodos a utilizar	Estado deseado	Momento de realización
Dirección General/ Unidad quirúrgica salón de operaciones	99	25	7			12	3	3	Encuesta variante I, entrevistas, observación directa	75% (0,75)	De enero a mayo de 2014
Cirugía Pediátrica - Urología	42	11	6			3	1	1			
Oftalmología	22	6	1			1	3	1			
Otorrinolaringología	26	7	2			1	1	3			
Máxilo Facial	12	3		2				1			
Caumatología	19	5	2			2	1				
Ortopedia	36	9	4			1	2	2			
Neurología - neurocirugía	20	5	2			2		1			
Gastroenterología	14	4	2			1	1				
Endocrino	10	3	1			1	1				
Psiquiatría	33	8	3			3	1	1			
Psicología	9	2			2						
Nefrología	11	3	1			2					
Rehabilitación	37	9	2			4	2	1			
Consulta Externa - Alergia	38	10	4			1	3	2			
Vice dirección de atención al grave	1	1	1								
Cuerpo de Guardia	51	13	6			4	1	2			
Neonatología	74	19	8			10	1				
Cardiología	9	2	1			1					
Oncohematología	43	11	2			6	1	2			
Respiratorio	54	14	3			4	2	5			
Clínicas pediátricas	81	21	6			7	2	6			
Gastroenterología	21	5	1			1	1	2			

Anexo 3.2. Resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición (continuación)

Trabajo social	4	1	1						Encuesta variante I, entrevistas, observación directa	75% (0,75)	De enero a mayo de 2014
Vice dirección de Enfermería	9	2				2					
Esterilización	23	6				1		5			
Banco de leche	11	3						3			
Aseguramiento médico	1	1	1								
Laboratorio de microbiología	19	5					4	1			
Laboratorio clínico	43	11	8				3				
Banco de sangre	9	2					2				
Anatomía patológica	11	3	2					1			
Imageneología	37	9	6				2	1			
Laboratorio SUMA	10	3					2	1			
Farmacia	25	6					5	1			
Genética	25	6	4				1	1			
Electro medicina	9	2	1				1				
Dietética	44	11	1				5	5			
Sala puérpera	6	2					1	1			
Cuidados intermedios	42	11	2			5	1	3			
Cuidados intensivos	67	17	3			9	2	3			
Sala de turismo y salud	5	1				1					
Coordinación de trasplante	3	1					1				
Total	1165	299	94	2	2	85	57	59			
Leyenda: Md: médicos; Es: estomatólogos; Ps: psicólogos; En: enfermeras; Tc: técnicos; As: asistentes											

Anexo 3.3. Programa de mejora de la satisfacción laboral Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja

Procesos	Acciones	Responsables
Organización del trabajo	Valorar la posibilidad de realizar cambios de materiales de oficina y (o) incrementar el número de mantenimientos planificados a los equipos de ventilación artificial y equipos de trabajo en los salones, salas y consultas	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área
	Planificar de una manera aceptable la cantidad de pacientes a atender por día no permitiendo exenciones	Jefe de cada área
	Evaluar el régimen de trabajo y descanso de cada trabajador reorganizándolo de manera tal que todos obtengan el descanso necesario para desempeñar sus tareas cómodamente	Director y vicedirectores
	Realizar la planificación de la rotación por áreas para evitar el estancamiento y la recarga de trabajo de los pediatras	Jefe de cada área
	Valorar las tuberías que se encuentren en mal estado elaborando un informe de las mismas por área y tipo para arreglar las que necesiten cambio	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área
	Realizar algún estudio de mercado y establecer mecanismos, con el objetivo de conquistar y garantizar a aquellos proveedores capaces de realizar la entrega total y en tiempo de los suministros necesarios para la prestación del servicio	Director, Vicedirectores
	Realizar la planeación de ingreso atendiendo al número de camas libres en las salas reorganizando las camas por salas de mayor frecuencia de pacientes	Jefe de cada área
	Elaborar un plan donde se expongan todos los recursos materias ordenándolos por importancia (agua, jeringuillas, tela antiséptica, algodón, tijeras) para evaluar los que se deben comprar	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área
	Establecer mecanismos que permitan apoyar a los trabajadores en los problemas personales	Jefe de cada área
	Los jefes de áreas deberán crear vías de retroalimentación de todos los servicios que se brindan	Gerentes de cada área
	Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal de que conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área

Anexo 3.3. Programa de mejora de la satisfacción laboral (continuación)

Organización del trabajo	Valorar con los directivos como crear las vías para que estos puedan apoyar más a sus subordinados	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área
	Valorar la flexibilidad de algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área
Estimulación moral y material	Revisar y mejorar los métodos y mecanismos que recoge el sistema de la estimulación moral de la organización, y valorar su cumplimiento	Director y vicedirectores
	Perfeccionar las vías de estimulación moral a los trabajadores con resultados alcanzados	Director y vicedirectores
	Valorar con la dirección nacional de salud pública el cometido del pago a los trabajadores por riesgos laborales	Director y vicedirectores
	Evaluar con la dirección nacional la aprobación de presupuesto para el estímulo material a los trabajadores	Director y vicedirectores
	Controlar diariamente la calidad e higiene de los alimentos que se ofertan en la merienda	Director y vicedirectores
Seguridad y salud en el trabajo	Revisar las normas de consumo establecidas por cada trabajador y garantizar su oferta adecuadamente	Director y vicedirectores
	Higienizar y embellecer las áreas, así como establecer un sistema de emulación entre las mismas	Director y vicedirectores
	Realizar un estudio en el sistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalúe con profundidad los riesgos, los niveles de iluminación y ventilación existentes en las áreas, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre las causas	Director
	Evaluar la cantidad de medios de protección individual que se necesiten y gestionar con los proveedores la compra de los mismos	Director, Vicedirectores y Jefe de cada área
	Valorar la posibilidad de colocar lámparas donde faltan y dar mantenimiento a las que están en funcionamiento	Jefe de cada área
	Ambientar los locales de trabajo a partir de las mismas iniciativas que surjan por parte de los trabajadores a partir de las obras de las construcciones existentes en la entidad, de igual forma con la decoración, la organización del inmueble y la organización de los colores de forma tal que contribuyan a los niveles de iluminación	Jefe de cada área