



*UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
"OSCAR LUCERO MOYA"
Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Estudios de Gestión Empresarial*



*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN*

*Procedimiento para el estudio y evaluación de la
influencia de la Satisfacción Laboral
en DIVEP Holguín*

Autora: Ing. Martha Almaguer Ortiz

Tutor: Dr.C. Pedro Manuel Zayas Agüero

*Holguín
2010*

AGRADECIMIENTOS

Al Tutor Dr.C. Pedro Manuel Zayas Agüero, por su apoyo constante, paciencia y esmero,

A Gelmar que siempre nos brindó su ayuda,

A nuestros profesores del CEGEM,

A todos los que de una forma u otra me ayudaron para que fuera posible la realización de este trabajo.

A todos ¡Muchas gracias!

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo y estímulo constante

*A todas aquellas buenas personas y buenos amigos que siempre
confiaron en mí.*

RESUMEN.

El presente trabajo tiene como propósito central la creación de un procedimiento para el estudio y evaluación de la Satisfacción Laboral en la empresa DIVEP Holguín, tema de marcada actualidad e importancia para el desarrollo del capital humano, caracterizado por un proceso de cambio y transformación y valioso instrumento para materializar la filosofía de mejora continua que promulga el perfeccionamiento empresarial.

Para el desarrollo de la investigación se realizaron las siguientes tareas: Análisis histórico lógico desde el marco teórico conceptual, desarrollo del procedimiento y empleo de instrumentos de medición para la evaluación de los factores que influyen en el comportamiento individual, grupal y organizacional, caracterización de la población seleccionada donde se aplicará el procedimiento propuesto, valoración de los resultados de la aplicación de los instrumentos seleccionados y plan de acciones para el seguimiento y control de las deficiencias detectadas.

Para la medición de la satisfacción del personal, se utilizó el procedimiento para medir la satisfacción laboral creado por Álvarez (2001), con aportes realizado por la autora de la investigación. La propuesta fue validada por el método del criterio de expertos, para lo cual se contó con la ayuda de un numeroso grupo de profesionales de alta calificación y experiencia en la organización. El procedimiento elaborado, creado y validado, habrá de auxiliar tanto a directivos como a especialistas del área de recursos humanos.

SUMMARY

The central purpose of this work is the creation of the procedure for the study and evaluation of the Job Satisfaction in the DIVEP Holguín Enterprise, currently, this topic is of great importance for human capital development, characterized by a process of change and transformation and valuable means to realize the philosophy of continuous improvement to enact the business improvement.

The following tasks were carried out to develop this research: Logical historical analysis from the conceptual theory framework, procedure development and, use of measuring instruments for the assessment of the factors that influence the individual, group and organizational behavior, characterization of the selected population where the proposed procedure will be implemented, to evaluate the results of the implementation of the instruments selected and the action plan for monitoring and, to control the deficiencies identified.

To measure the staff satisfaction, we used the procedure for measuring job satisfaction developed by Alvarez (2001), as well as the contribution made by the author of this research.

The proposal was validated by the method of the expert's criteria, for which we count on the assistance of a large group of highly skilled professionals and experience in the organization. The procedure developed, created and validated, will help both managers, and experts in the field of human resources.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL	6
1.1. El Comportamiento Organizacional y los factores socio-psicológicos	6
1.2. Evolución histórica de la satisfacción laboral. Conceptos Fundamentales	9
1.3. Diferencias entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional	15
1.4. Factores determinantes de satisfacción laboral	19
1.4.1. Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral	19
1.5. Factores que influyen en la satisfacción laboral	23
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DIVEP	
HOLGUÍN	27
2.1. Fundamentos del procedimiento diseñado	27
2.2. Contenido del procedimiento propuesto	28
2.3. Valoración del procedimiento por el método del criterio de expertos	36
2.3.1. Características y coeficiente de competencia de los expertos	36
2.3.2. Resultados obtenidos en la aplicación de la Ronda No.1	37
2.3.3. Resultados obtenidos en la aplicación de la Ronda No. 2	37
CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DIVEP	
HOLGUÍN	40
3.1. Principales resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento	40
3.2. Análisis de los resultados	42
3.2.1. Resultados obtenidos en el nivel individual	42
3.2.2. Resultados obtenidos en el nivel grupal	43
3.2.3. Resultados obtenidos en el nivel organizacional	68
3.3. Entrevistas de Apoyo	70
3.4. Plan de acciones	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

En un mundo tan competitivo, cambiante y complejo como el actual las organizaciones deben ser dirigidas de forma eficaz para poder sobrevivir. Además, esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que influirán de forma significativa en las empresas: la gran competitividad, el entorno económico fluctuante, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el aumento de la presencia de mujeres, el equilibrio entre la vida laboral y familiar y la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios.

Los recursos humanos constituyen el principal factor estratégico y de ventaja competitiva con que cuenta una organización expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

La Gestión del Capital Humano (GCH) tiene como una de sus tareas proporcionar las competencias y capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

En este momento parece ya realidad aceptarse, que algunas de las funciones en las que se hacía más hincapié en el pasado ya no serán definitorias en el futuro; en lugar de ello cobrarán más vigencia otras actividades, la creciente importancia otorgada al papel del Capital Humano es debido a estas crisis de la sociedad en general y en el mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento común a aspectos medulares como: el comportamiento individual, grupal y organizacional y su repercusión de manera significativa en los objetivos de la empresa, al tener presente que la Satisfacción Laboral es una variable para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad.

El estudio de la satisfacción laboral es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias, es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico; pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral. .

La importancia y necesidad de la satisfacción laboral radica en contar con los factores hombre- trabajo para el

desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa, esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras.

Nuestro país siempre al tanto de las tendencias mas actuales en cuestiones del campo empresarial y en crear una filosofía basada precisamente en la satisfacción que deben experimentar los trabajadores en las organizaciones para sentir las propias, por ello se hace necesario profundizar en los aspectos que incidan directamente en tan loable esfuerzo. En tal sentido la organización actual debe conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Eso constituye el núcleo principal de la motivación en el trabajo y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.

La motivación de los recursos humanos es un elemento importante para lograr que se realicen los máximos esfuerzos en el cumplimiento de las metas de la organización, si no se toman en consideración las condiciones laborales donde se desempeña el hombre, la estimulación material y moral como sistema capaz de encontrar el verdadero potencial que tiene todo ser humano y que actúe en formaciones internas que conforman un sistema de valores que lo proyectan en el grupo o colectivo laboral que integra, no se puede hablar de satisfacción laboral.

Descubrir el potencial oculto, proporcionarle una formación adecuada dentro y fuera del centro, mantener las relaciones de trabajo, mejorar las condiciones del mismo, son indicadores que representan la satisfacción laboral del individuo.

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial; pues en la inserción en un mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional.

La Empresa DIVEP Holguín es la comercializadora por excelencia del SIME, es la encargada de comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, accesorios y equipos asociados a los sectores automotriz, industrial y bienes de consumo, así como las producciones de las empresas de la Industria Sidero Mecánica y las generadas por la industria nacional que demanden la capacidad de distribución de su red de ventas.

Los resultados económicos de la empresa en estos últimos tres años se han visto afectados por la falta de suministro estable de mercancías, dada la situación financiera que atraviesa el mundo muchos proveedores extranjeros no han podido mantener los contratos y la industria nacional no ha podido dar respuesta a la demanda real por falta de materias primas y materiales, además existen premisas para la propuesta de

importación que hasta cierto punto nos ha afectado, como es la relacionada con: el SIME como organismo productor y concebido para sustituir importaciones, no debe importar aquellos productos que son elaborados por sus empresas, esto ha afectado nuestro servicio de ventas y los servicios técnicos especializados de reparación y mantenimiento automotriz.

En la Empresa DIVEP Holguín se realizó un estudio (diagnostico) a los trabajadores el pasado año, y se detectaron deficiencias que ponen en riesgo la eficiencia de la empresa, las mismas se relacionan a continuación:

- 1) Problemas de la disciplina laboral
- 2) Inadecuadas condiciones de trabajo
- 3) Insatisfacción y desmotivación de los trabajadores
- 4) No existe un procedimiento que permita identificar y accionar en las causas que provocan la insatisfacción laboral
- 5) Poca profesionalidad en el desempeño de la actividad fundamental
- 6) No correspondencia entre los valores identificados y los compartidos
- 7) Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- 8) Descontento por insuficiente sistema de pago por los resultados finales del trabajo
- 9) No se toman en consideración las características individuales del hombre
- 10) Deficiente preparación de directivos y trabajadores
- 11) Falta de cohesión en el colectivo laboral
- 12) Poco sentido de pertenencia

El análisis realizado permitió declarar mediante el Árbol de la Realidad Actual (Anexo 1), como **Situación Problemática:** Insatisfacción y desmotivación de los trabajadores de la Empresa DIVEP Holguín.

Dado lo anteriormente expuesto con la situación problemática se define el **problema científico** siguiente:

-¿Cómo es la satisfacción laboral de los trabajadores y los directivos de la Empresa DIVEP Holguín?

El **Objeto de Estudio** es El Comportamiento Organizacional en DIVEP y el **Campo de Acción:** La Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín.

Los elementos antes señalados permitieron definir que el **Objetivo General** de esta investigación es:

- Proponer un procedimiento para el estudio y evaluación de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín permitiendo a nuestra organización lograr el conocimiento para accionar y establecer las estrategias pertinentes (medidas)

Para darle cumplimiento al objetivo general planteado se definen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Definir los factores que influyen en la satisfacción laboral
2. Diseñar los instrumentos para el estudio y evaluación de la Satisfacción Laboral
3. Determinar el estado actual de la satisfacción laboral
4. Accionar y establecer las estrategia pertinentes para lograr los niveles deseados de Satisfacción Laboral

Para dar solución al problema científico planteado anteriormente se formula la siguiente **hipótesis de investigación**:

“Si se cuenta con un procedimiento para el estudio y evaluación de la Satisfacción Laboral se contribuirá en nuestra organización al conocimiento y la aplicación de las estrategias para el incremento de los resultados de la empresa.”

Para la demostración de esta hipótesis se desarrollaran las siguientes tareas

1. Análisis histórico lógico desde el marco teórico conceptual
2. Desarrollo del procedimiento y empleo de instrumentos de medición para la evaluación de los factores que influyen en el comportamiento individual, grupal y organizacional
3. Caracterización de la muestra seleccionada donde se aplicará el procedimiento propuesto
4. Valoración de los resultados de la aplicación de los instrumentos seleccionados
5. Establecer las estrategias

Pueden considerarse como aportes, los siguientes:

En el orden teórico-metodológico, a partir de la adecuada actualización y adaptación sobre bases científicas a las condiciones específicas del objeto de estudio, de las teorías y modelos de satisfacción laboral. Además brinda la posibilidad de integrar de manera coherente los diferentes pasos y etapas que debe tener un estudio de la satisfacción laboral, con el objetivo de lograr mejores resultados en la organización.

La significación Práctica del trabajo esta dada en que ha permitido poner en manos de los directivos y consultores un procedimiento factible de ser aplicado en estudios de clima socio psicológico laboral.

Métodos, Técnicas y procedimientos de Investigación utilizados

Teóricos

Teórico – Históricos: revisión bibliográfica general, evaluación de las tendencias, análisis-síntesis: Durante la etapa de definición del marco teórico referencial.

Teórico – Lógicos: análisis y síntesis, abstracción, inducción-deducción; principalmente en el proceso de Diseño de la investigación.

Inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de gestión en la empresa objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral.

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, como resultado de un proceso de síntesis.

Empíricos

Los métodos empíricos utilizados fueron la entrevista, la encuesta, consultas a expertos, la observación directa, el método de búsqueda y solución de problemas; aplicados durante el diseño de la investigación y en la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio.

Para su presentación, esta tesis se estructura de la forma siguiente:

Introducción, donde se aborda la gestión del capital humano, la satisfacción laboral, la situación problemática, el problema científico a resolver, el objetivo general, los objetivos específicos y finalmente se formula la hipótesis general de investigación.

El Capítulo I contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta la investigación. Análisis conceptual del tema abordado en el objeto de estudio: el Comportamiento Organizacional, importancia y evolución que ha tenido la Satisfacción Laboral en el Sistema Empresarial y su papel dentro de la GCH, así como los factores determinantes y que influyen en la satisfacción laboral.

En el Capítulo II se expone y describe el procedimiento empleado para la solución del problema científico planteado, en el Capítulo III se analizan los resultados de la aplicación del procedimiento y se demuestra la validez de la hipótesis de investigación; un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones; la Bibliografía citada y consultada; así como un grupo de Anexos que sirven como fundamento y complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - PRÁCTICO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como objetivo:

1. Análisis conceptual del tema abordado en el objeto de estudio
2. Evidenciar la importancia y evolución que ha tenido la Satisfacción Laboral en el Sistema Empresarial, su influencia como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
3. Mostrar las dimensiones en Satisfacción Laboral en el ámbito individual, grupal y organizacional

El hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento Drucker, P. (1992) y se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas. La gestión estratégica, la gestión del cambio, la gestión de las competencias, la dirección por valores y la gestión del conocimiento aparecen hoy en el mundo empresarial. (Zayas, P., 2002)

1.1 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES SOCIO-PSICOLÓGICOS

Robbins (1994) plantea que: El Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que investiga la influencia que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

El significado del comportamiento organizacional nunca antes había tenido tanta importancia para los directivos como en la actualidad.

Las administraciones pueden contar en su organización con personas que poseen distintas habilidades, experiencias, perspectivas, valores, creencias, convicciones, entusiasmo, etc., y las personas constituyen el recurso fundamental que les permite alcanzar exitosamente los objetivos propuestos.

De tal forma, hoy día, los directivos están obligados a ampliar sus conocimientos sobre el conjunto de factores sociopsicológicos que están conformados por las características y personalidades específicas de las personas que integran una organización con el propósito de poder cambiar su filosofía de un trato igualitario para todo el mundo, reconociendo las diferencias individuales de los empleados, con la finalidad de garantizar el desarrollo

de sentimientos de pertenencia y afiliación de los trabajadores que se traduzcan en la obtención de una mayor productividad de los mismos.

En el estudio del Comportamiento Organizacional se distinguen tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional, en los que se definen un grupo de factores que actúan como variables independientes que, a su vez, van a influir sobre las llamadas variables dependientes:

- ✚ Productividad o rendimiento
- ✚ Satisfacción Laboral
- ✚ Ausentismo
- ✚ Fluctuación.

- Nivel Individual

Los individuos son seres humanos en los que otros han influido primero, por ello los administradores tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos, por eso cada uno es diferente. Esto indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado. Por tanto, cada uno de estos factores —características biográficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidad— se analizan como variables independientes.

El comportamiento es por lo general previsible si sabemos la forma en que la persona percibió determinada situación y lo que es importante para ella.

Es verdad que hay diferencias entre los individuos. No toda la gente actúa de la misma manera cuando se le coloca ante situaciones similares. Sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de todos los individuos, y pueden ser identificadas y modificadas para reflejar las diferencias individuales.

Se ha manifestado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.

- Nivel de Grupo

El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento en grupo.

Se analiza la forma en que los individuos, dentro de un grupo, se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre sí los miembros del grupo, se muestran cómo los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto afectan el comportamiento del grupo.

- Nivel de Organización

El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.

Existen vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

La satisfacción laboral es holística y sistémica por lo tanto los tres niveles están juntos, la satisfacción laboral es la variable dependiente a utilizar en el desarrollo del trabajo, todo directivo debe preocuparse por la satisfacción de sus empleados por tres razones:

- 🚦 Es posible que exista un vínculo entre satisfacción y productividad.
- 🚦 La satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación.
- 🚦 Puede argumentarse que los directivos tienen la responsabilidad humana de brindar a sus empleados puestos estimulantes.

Los Objetivos del Comportamiento Organizacional son:

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo.

-Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

-Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

-Y entre otro de los objetivos a tomar en consideración dentro de este campo, es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros por lo que se hace necesario tener a los integrantes de la misma motivados y satisfechos por la labor que realizan. Por eso en la presente tesis se trata de estudiar los factores socio-psicológicos en las organizaciones.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

En cuanto a la evolución histórica del concepto, Locke (1976) distingue tres etapas iniciales, que él atribuye a escuelas, fundamentalmente orientadas hacia el diseño de las tareas:

1. Escuela físico - económica, que se remonta a Taylor (1911) y a su idea de la organización científica del trabajo. A este punto de vista económico se une, antes y después de la Primera Guerra Mundial, un punto de vista físico o más bien fisiológico (todavía presente entre los ergónomos de hoy en día) que trata de abordar la fatiga buscando los medios de reducirla. Esta preocupación se muestra como central hasta los años treinta con los trabajos de Lilliam Gilbreth y los de la Oficina británica de estudios sobre la salud y la fatiga industrial,

que muestran el beneficioso papel jugado por las pausas, la estructura de los horarios, etc. En el mismo orden de ideas se investigan antídotos al disgusto como el pago por pieza, la disminución de los lotes, el aumento de la variedad de las tareas (ensanchamiento horizontal), la introducción de la música en los talleres, etc. Resumiendo, los investigadores introducen en los procesos de trabajo diversos estimulantes, que no son útiles directamente para aumentar la producción, pero sí indirectamente por su efecto sobre la satisfacción laboral

2. Escuela psicosociológica o de relaciones humanas, que tiene su origen en los trabajos de Elton Mayo (1933) en Hawthorne. Su investigación sobre la fatiga y las ausencias de pausas en la empresa textil le llevó a constatar que factores tales como los vínculos con la dirección o los ambientes de grupo también entraban en juego en las actitudes de los empleados y que podían ser modificados en cierta medida mediante intervenciones psico-sociales. Este movimiento se desarrolló, en parte, por la proliferación, desde el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, de estudios sobre liderazgo. Las conexiones tanto con el superior jerárquico como con el grupo, se situaban en el centro de las preocupaciones. Los años 1955-1960 constituyen el período culminante de la asociación causal entre relaciones humanas y satisfacción laboral.

3. Escuela del desarrollo, que nace con el estudio de Herzberg et al. (1959) y fuertemente enlazada con la teoría de las necesidades de Maslow (1954). La teoría jerárquica de necesidades de Maslow (1954) establece una escala de importancia para las necesidades humanas. Las de nivel más bajo (fisiológicas y de seguridad) dominan la conducta hasta que se satisfacen, momento a partir del cual las necesidades de nivel superior (estima y de pertenencia) se activan. Aplicado al ámbito del trabajo, la variabilidad en la satisfacción laboral surge como consecuencia de las discrepancias entre las necesidades de los individuos y la capacidad para satisfacerlas de los empleos.

Su Teoría Dual o de los Dos Factores se basa en la idea de que las personas tienen dos clases de necesidades: las de higiene, que están relacionadas con las condiciones físicas y psicológicas en las cuales se trabaja, y las motivadoras, que se concibieron como muy similares a las necesidades superiores de las que habla Maslow (1954) en su teoría. Estos dos tipos de requerimientos se satisfacen mediante diferentes clases de recompensas. Las necesidades de higiene se sacian por los niveles de determinadas condiciones llamadas factores higienizadores o insatisfactorios, relacionados con el contexto o el ambiente en el que debe ser realizado el trabajo (factores extrínsecos). Por otra parte, las necesidades de motivación se satisfacen con lo que denominaron factores motivadores o satisfactorios, ligados a la naturaleza del trabajo en sí (factores intrínsecos). El saciar las necesidades de higiene no deriva en satisfacción laboral, sino sólo en la reducción o eliminación de la insatisfacción. Por otra parte, los factores motivadores, que solventan las necesidades de autorrealización de un individuo en su trabajo, producen satisfacción cuando están presentes, mientras que

cuando están ausentes originan el mismo "estado neutral" asociado a la presencia de los factores higienizadores. A pesar de las serias dudas sobre la validez de la teoría, los estudios han sido muy decisivos en favor de ella cuando se ha considerado uno de los conceptos fundamentales de la teoría,

Los factores extrínsecos incluyen la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, el salario, la política de la empresa, las prácticas administrativas, la política de beneficios y la seguridad en el enriquecimiento de las tareas (job enrichment).¹⁵ inmediata y fuertes

- ✚ Estas tres corrientes de pensamiento sitúan los determinantes de la satisfacción laboral en distintas esferas.
- ✚ La aproximación físico-económica hace hincapié en las condiciones físicas adecuadas del trabajo.
- ✚ El enfoque psico-social se centra en la importancia de la supervisión efectiva y los grupos de trabajo cohesionados. La perspectiva de desarrollo enfatiza los sentimientos de los empleados satisfechos debido a tareas mentalmente exigentes.
- ✚ Las variables relacionadas con el trabajo (es decir, las características del puesto, las responsabilidades asumidas, la cantidad de trabajo, el control percibido sobre los procedimientos) son consideradas importantes para entender la satisfacción laboral, porque estas variables crean una influencia situacional.

A pesar de las diferencias señaladas, estas corrientes acuerdan en contemplar la variabilidad en la satisfacción laboral únicamente como una función de las diferencias en la naturaleza de los trabajos que los individuos desempeñan.

En el pasado, éste ha sido el enfoque numéricamente dominante. Los estudios que emplean esta clase de razonamiento consideran dos conjuntos de variables (uno que mide las características del puesto laboral y otro, la satisfacción laboral) e intentan establecer relaciones causales del primero sobre el segundo.

Existe una amplia variabilidad en los tipos de características del puesto laboral que han sido usadas. Entre las más usuales se encuentran las características de la estructura organizativa (por ejemplo, intensidad del control y el tamaño), factores de contenido del trabajo (como el grado de especialización), las oportunidades de promoción, las horas de trabajo y factores económicos y sociales. Excelentes revisiones de este tipo de estudios son proporcionadas por Herzberg et al. (1957) y Vroom (1964). Generalmente estas investigaciones han encontrado que la satisfacción con el trabajo varía, a menudo considerablemente, con una o más de estas variables. Pese a la utilidad práctica de estos razonamientos, su visión presenta problemas importantes que

cuestionan su utilidad para lograr un completo entendimiento de la satisfacción con el trabajo. Estas dificultades fundamentalmente surgen como consecuencia de su excesivo énfasis en la objetividad de las características del empleo y la consiguiente imposibilidad para explicar las diferencias en los niveles de satisfacción de individuos en empleos con las mismas características objetivas

Esta tradición ejerció una influencia decisiva en el desarrollo del marco conceptual propuesto por Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980). Su modelo de las características del empleo supone que cinco peculiaridades centrales de la tarea (variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación) influyen en tres estados psicológicos críticos (significado experimentado del trabajo, responsabilidad respecto a sus resultados y conocimiento de las consecuencias reales de las actividades laborales), que afectan a los resultados laborales (motivación, productividad y satisfacción laboral). Adicionalmente, proponen que estas relaciones están mediadas por la fuerza de la necesidad de crecimiento (desarrollo personal) del empleado. La principal novedad de esta construcción teórica radica, precisamente, en la introducción de ese factor mediador, por su conexión con factores de personalidad. Esta construcción teórica ha servido de ímpetu para muchos trabajos posteriores y de apoyo para el desarrollo de diseños de tareas organizacionales.

LA SATISFACCIÓN LABORAL. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Existen diferentes formas de abordar el concepto de la Satisfacción Laboral en sus diversas etapas evolutivas de la ciencia de la administración, distintos autores hacen referencia a estos permitiéndonos un análisis conceptual para su aplicación con posterioridad.

Robbins (1994) Define el término satisfacción laboral, como la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a este.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Porter y Lawler (1991) plantean que la satisfacción laboral es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Márquez (2001) menciona que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Davis y Newstrom (1999) Definen la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Se entiende por satisfacción laboral una determinada tendencia positiva emocional de la personalidad a percibir como motivante la actividad laboral, dirigida a realizar o satisfacer determinadas necesidades. La misma implica una actitud y una tendencia valorativa de la personalidad y el colectivo de trabajo, es por tanto, un estado psicológico resultante de lo que se aspira en una situación y lo que se obtiene en realidad de ella. Mónica Márquez Lic. (2007)

Si se obtiene lo que se pensaba, entonces hay satisfacción; si por el contrario no se alcanza el estado propuesto, se dice que existe la insatisfacción. La satisfacción con el trabajo será entonces una resultante de la interacción entre las aspiraciones y exigencias de los trabajadores, así como los distintos elementos de la situación laboral que actúan sobre ellas.

Un trabajador se siente satisfecho cuando sus aspiraciones mas importantes encuentran realización en su centro de trabajo por un periodo relativamente prolongado de tiempo y encauza sus acciones hacia ese mejoramiento, se esfuerza para tratar de modificar los aspectos que le impiden alcanzar gratificación suficiente de sus deseos o exigencias. Para ello exige y pide la modificación de las condiciones negativas de su trabajo, aumenta su esfuerzo para incrementar el rendimiento, se supera para que sus conocimientos sean mayores y aspirar a otro puesto de trabajo más acorde con sus necesidades, etc. Se considera que el trabajador esta completamente satisfecho con su trabajo cuando este le reporta cierta sensación de bienestar, aprovechamiento y dominio de si mismo. Esta satisfacción depende de sus características personales, del trabajo que desempeña y del ambiente en que emplea sus horas de trabajo.

Para analizar el problema de la satisfacción laboral es necesario hacer un análisis de algunos aspectos que influyen sobre ella. Es bueno señalar que la satisfacción laboral puede ser analizada también como variable independiente, con vistas a evidenciar su relación con las otras variables dependientes del Comportamiento Organizacional: productividad, ausentismo y fluctuación laboral. Jorge Ricardo Ramírez DrC. (Published 2007)

Cada trabajador tiene su propia individualidad con diferentes reacciones a determinados estímulos y todo jefe debe tener en cuenta estas diferencias, así como los aspectos que inciden en la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, según manifiestan los investigadores del comportamiento organizacional, citados con anterioridad, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las

circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo. Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La Satisfacción Laboral podría definirse como un estado motivacional del trabajador frente a su propio trabajo, en función de la correspondencia entre sus expectativas y las oportunidades del puesto de trabajo y de la organización laboral donde se desempeña para la realización de las mismas.

Su actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y están determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto así como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “**debería ser**”.

Según Robbins (1998), generalmente los tres aspectos subjetivos que afectan las percepciones del “**deberían ser**” (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, los valores y los rasgos personales.

Algunos autores identifican tres tipos de necesidades humanas que están relacionadas con facetas motivacionales del comportamiento de las personas en el trabajo, las cuales son:

- ✚ La necesidad de afiliación, es la tendencia a establecer y mantener relaciones positivas en el trabajo, buscando la aceptación de los demás y prefiriendo las situaciones de cooperación.
- ✚ La necesidad de poder, es el deseo que impulsa a las personas a tener influencia o mantener el control sobre otros, buscando las situaciones competitivas con el fin de ganar prestigio.
- ✚ La necesidad de logro, se puede definir como el deseo de superarse y mejorar sus propias actuaciones, buscando la excelencia en todas las realizaciones laborales. Esta última es susceptible de aprendizaje, pudiendo ser activada y desarrollada intencionalmente, y es una de las características de los ejecutivos que tienen éxito en las organizaciones.

Robbins (1994), según plantea la importancia de la satisfacción laboral es obvia, ya que:

- ✚ Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más,
- ✚ los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

🚦 y la satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

En el artículo “La Satisfacción Laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana” del MsC Luís F. Álvarez López (2005), se expone: “La satisfacción laboral implica una actitud, o mas bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.”

Y por otra parte en el mismo trabajo se argumenta, “La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra”

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantea en el modelo, que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo. Estos no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

1.3 DIFERENCIAS ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En otro de sus planteamientos "Robbins" (1996) define la motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación y satisfacción son cosas distintas: La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Estudios anteriores refieren que es posible que alguien tenga una cierta motivación hacia determinados aspectos de su actividad laboral; pero sin embargo, el mismo individuo presenta una baja Satisfacción Laboral en su puesto de trabajo.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a que obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que la incitan?

Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser médico, ingeniero, maestro o periodista.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- c) Las necesidades varían, no solo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Tubán, R, (2002) en el artículo la Medición del clima laboral en las organizaciones plantea: Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella. La revisión

de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo". Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella" y añade "Una actitud" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto. La "satisfacción en el trabajo" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general y la "moral organizacional" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La "moral" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes: sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta; y participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta. Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes". Hay algunos autores que dicen que el clima organizacional implica los resultados ya experimentados por la satisfacción laboral.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Predvechni G Y Sherkovin Y., (1986) señala que "La primera investigación experimental del clima psicológico y el estilo de dirección, se comenzó en 1938, por el psicólogo alemán Kurt Lewin, emigrado a los Estados Unidos."

Gonçalves, A, (1997), "Los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Y añade: "En la organización del trabajo en función de las condiciones de nuestro medio identificamos un grupo de factores generales en los que se agrupan en líneas generales, los principales elementos". Pero no la percepción sola, sino las actitudes, las opiniones y las valoraciones El clima organizacional y clima socio-psicológico, se pueden confundir pero para nosotros, son diferentes, hay una independencia relativa.

Schneider y Hall, (1982), analizan la importancia de este enfoque cuando dicen: ...” la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores...” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima socio-psicológico, microclima o atmósfera son expresiones que reflejan el problema. Predvechni G Y Sherkovin Y., (1986). señalan “Al igual que en un clima determinado una planta puede marchitarse y en otra florecer, la persona puede sentir satisfacción interior y ser buen trabajador en un colectivo y decaer completamente en otro” y añade “Cuando hablamos, sobre el clima psicológico no quiere decir que se trate de cosas materiales, tales como la humedad o la temperatura del aire, las condiciones de trabajo en el sentido más amplio de la palabra o del estímulo del trabajador o incluso de las relaciones entre las personas en el proceso de trabajo, sino del reflejo psicológico de todo el conjunto de estos fenómenos, que se reflejan más rápidamente en las emociones y estados de ánimo que en forma racional.”

Definimos el clima socio-psicológico como el ambiente, la atmósfera psicológica y social que se crea en una organización. Es un fenómeno dinámico, holístico, sistémico, que refleja las actitudes integradas, las percepciones, opiniones y valoraciones que hacen las personas de las relaciones socio-psicológicas de la organización. Y también es el sistema organizacional, estructura, medio físico, la tecnología, como base que origina la organización. Aquí se ve la independencia relativa del clima socio-psicológico.

El clima socio-psicológico está asociado a las percepciones, descripciones, actitudes, opiniones y valoraciones que hacen las personas de su entorno laboral, de las diferentes características específicas y relativamente estables. Surge como proceso dinámico que emana como los resultados de los distintos atributos que caracterizan a la organización.

Algunos autores hacen énfasis en definir el clima como la percepción que tienen los miembros de su organización, pero es más. El clima socio-psicológico es las percepciones, las actitudes, las opiniones y las valoraciones de las personas en una organización y que entran el liderazgo, estilo de la dirección, la satisfacción en el trabajo, los grupos y las relaciones personales, la comunicación y la moral organizacional de las personas.

Tabla No.1: Diferencias entre motivación laboral, satisfacción laboral y clima organizacional

No	Variables	Impulso, deseo o meta	Percepción y valoración	Actitud	Tiempo
1	Motivación	Muy alta	Normal	Normal	Estable
2	Satisfacción laboral	Normal	Muy alta	Alta	Cambiante
3	Clima organizacional	Normal	Alta	Muy alta	Medianamente Estable

Fuente: (Zayas, P., 2009)

En la investigación se tiene como finalidad evaluar cómo el trabajador y los directivos perciben el trabajo, sus condiciones y sus relaciones, para después tomar decisiones que repercutan en la satisfacción del trabajo

Se puede valorar el reflejo sujeto-objeto-sujeto de lo cognitivo y afectivo, por eso la satisfacción laboral es la satisfacción que uno percibe afectivamente y conductualmente. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa. La percepción, actitudes, opiniones y valoraciones son los componentes fundamentales de esta categoría en el capital humano.

1.4. FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL

1.4.1. Modelos de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- 🚦 Reto del trabajo
- 🚦 Sistema de recompensas justas
- 🚦 Condiciones favorables de trabajo
- 🚦 Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- 🚦 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral. Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo.

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- ✚ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- ✚ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ✚ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ✚ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de las dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia

influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados recibe nada a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los Principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener los estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, insatisfacción y producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado

insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación, según se muestra en el cuadro adjunto.

Es indudable que en este somero recuento se pueda abarcar todos los enfoques existentes, pero en general; es conveniente resaltar que las teorías mencionadas, y otros muchos aportes, han dado pie a los enfoques más actuales vinculados a la concepción sistémica de la motivación, considerando diferentes variables que inciden o actúan sobre el individuo, siendo necesaria su valoración de conjunto para poder estudiar, comprender y desde luego accionar para motivar a las personas.

Es importante destacar algunos aspectos de la motivación que resultan claves tener presente sobre todo con las pretensiones de lograr los objetivos deseados en términos de comportamiento y satisfacción laboral, así como en resultados organizacionales vinculados a la eficiencia, eficacia y competitividad.

En lo referente a la denominada “Motivación concreta” o satisfacción laboral es importante destacar que en los diferentes trabajos revisados el tema es tratado a partir de 28 variables o dimensiones esenciales (López, 1994; Álvarez 1997 y 2001) se expresan las necesidades y motivos más generales clasificados en cinco elementos: Naturaleza y contenido de trabajo, el trabajo en grupo y la acción de los directivos, la estimulación al esfuerzo y resultado individual, las condiciones de trabajo y las condiciones de bienestar.

1.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Partiendo del fundamento teórico general de estos enfoques sistémicos la autora ha elaborado un modelo que incluye las características que a su juicio deben ser consideradas partiendo de 40 variables y 7 dimensiones esenciales, asociadas al análisis de la satisfacción y referido al individuo, los grupos y la organización, las mismas son:

1. La estructura.
2. Naturaleza y contenido de trabajo.
3. Normativas, valores y costumbres.
4. El salario y la estimulación.
5. Las condiciones de trabajo
6. Las condiciones de bienestar.

7. Aspectos socio psicológicos (La comunicación, toma de decisiones y el compromiso.)

DIMENSIONES ESENCIALES DE LA "SATISFACCION LABORAL"

I. Dimensiones esenciales vinculadas a la Estructura:

La estructura es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de factores como el control administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas; relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros.

II. Dimensiones esenciales vinculadas a la Naturaleza y contenido de trabajo

Se percibe el contenido de trabajo con: la variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad.

III. Dimensiones esenciales vinculadas a las Normativas, valores y costumbres

Es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores, normas y procedimientos que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.

IV. Dimensiones esenciales vinculadas al Salario y la estimulación

La estimulación es el componente del sistema que debe actuar como incentivador de actitudes positivas, que supongan la contemplación de compensaciones deseadas y que den lugar a un sistema considerado como equitativo. Dentro estas se hayan la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos; promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño.

Se juzga la estimulación con: el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación, grado en que el sistema de estimulación es dominado por el individuo.

V. Dimensiones esenciales vinculadas a las Condiciones de trabajo

Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral, se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden, las condiciones ergonómicas, seguras, estéticas e higiénicas.

VI. Dimensiones esenciales vinculadas a las Condiciones de bienestar

Servicio de bienestar: grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo personal y profesional, el régimen de trabajo y descanso, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas

VII. Dimensiones esenciales vinculadas a Aspectos socio psicológicos

- La Comunicación

Es el proceso de interacción social en el que intervienen al menos dos o más personas para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones de trabajo. Las relaciones entre las personas, las relaciones personas-directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y ayuda forman parte este factor.

- Liderazgo y toma de decisiones

Es la influencia mediante la cual un individuo o grupo de persona pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos.

El liderazgo es el proceso de influencia, estimulación y ayuda para transformar el potencial que posee un grupo en realidad.

La escucha y la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo de toma de decisiones, forman parte del liderazgo

Es la selección consciente, por parte de los directivos, de varias acciones entre alternativas posibles para producir un resultado esperado o deseado y cuyas consecuencias lo encadenan con el futuro.

La toma de decisiones está asociada al liderazgo, la comunicación la participación y al trabajo en equipo.

- Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

- Compromiso organizacional

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Por eso la reflexión va dirigida a diferenciar la motivación y la satisfacción y a significar lo que se desea lograr: comportamientos voluntarios, responsables que se traduzcan en resultados favorables tanto para la organización como para el individuo; es por ello que resulta importante concentrarse en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas.

En la elaboración del instrumento y del procedimiento la autora propone, desde su propia perspectiva y del conocimiento de las particularidades del escenario donde trabaja, la necesidad de tener en cuenta un grupo de aspectos fundamentales a evaluar para la medición de la Satisfacción Laboral, tomando en consideración los diferentes autores que han investigado sobre la temática.

El procedimiento propuesto ha de ser una herramienta de trabajo y deberá ser enriquecida con la retroalimentación que se derive de su aplicación, está organizada por etapas 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 las medidas correctivas que sean necesarias.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DIVEP HOLGUÍN

El presente capítulo tiene los objetivos siguientes:

1. Diseño y elaboración del procedimiento para evaluar la satisfacción laboral en la Empresa DIVEP Holguín.
2. Valorar a través del método de experto el procedimiento propuesto para su validación.

2.1 FUNDAMENTOS DEL PROCEDIMIENTO DISEÑADO

Para la elaboración del procedimiento propuesto para evaluar la satisfacción laboral y su incidencia en el comportamiento organizacional, así como el diseño de un mecanismo para la medición de esta en la organización, ya que en este sentido resulta insuficiente en la actualidad su evaluación o al menos su caracterización con vistas a su mejora continua, se han revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema que serán ampliamente usadas como parte de la metodología propuesta.

Del análisis de los diferentes autores con sus respectivos procedimientos y de varios documentos más citados en la bibliografía utilizada, se resumen las técnicas que se consideran más acordes para la propuesta de procedimiento que aquí se presenta, teniendo en cuenta el carácter y el tipo de las empresas cubanas.

Al declararse el problema científico ¿Cómo es la satisfacción laboral de los trabajadores y los directivos de la Empresa DIVEP Holguín?, entonces surge una idea a defender, “que si se contara con un procedimiento que permita identificar las causas que originan la falta de satisfacción laboral en los trabajadores y directivos” se podría trabajar sobre las variables que posibiliten una mayor satisfacción y elevar el desempeño de los mismos, por lo que el procedimiento propuesto tiene como objetivo general: contar con un mecanismo que permita a nuestra organización lograr el conocimiento para accionar y establecer las estrategias pertinentes.

Las premisas para la aplicación del procedimiento propuesto son las que siguen:

1. Motivación de la administración para impulsar la mejora continua de la organización.
2. Los miembros de la organización implicados en el proceso deben poseer formación básica en: trabajo en grupo, el estudio de documentos, entrevistas y encuestas.

El procedimiento propuesto ha de guiarnos en la organización y el desarrollo de la investigación y para la dirección de la organización debe constituir una herramienta de trabajo para el seguimiento de las variables y su mejoramiento.

2.2 CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

Para la aplicación del procedimiento y obtener el provecho que se desea como resultado de este, es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones, generación de ideas, toma de decisiones, etc. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo, las que habitualmente no están bien desarrolladas, para tratar de lograr un clima laboral favorable que permita analizar los problemas con mayor profundidad y sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una parte del problema global.

Cuenta este procedimiento con un conjunto de técnicas y herramientas que permiten al usuario trabajar de manera práctica y con la combinación de métodos tanto empíricos como teóricos y obtener resultados palpables.

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

El proceder que ha continuación se expone contiene, sobre la base de las concepciones de la autora, las sugerencias emitidas por los expertos en las consultas realizadas (Epígrafe 2.4), el mismo ha de servir de guía y orientación en los objetivos investigativos que se propongan las organizaciones, a su vez ha de ser adecuado a las condiciones objetivas específicas que se enfrenten y adicionalmente enriquecido con cada puesta en práctica.

Etapas No. I: Inicio de la Investigación

Objetivo: Preparación general para la realización del estudio y caracterización de la entidad.

- a) En los casos en que la investigación sea realizada por agentes internos o externos a la organización, se hace necesario la caracterización de la entidad objeto de estudio y/o de las unidades implicadas en el proceso, ya que nos brinda aspectos importante para el desarrollo del procedimiento, este informe ha de conformarse por la alta dirección de la organización
- b) La caracterización confeccionada ha de discutirse en el consejo de dirección de la organización, con la participación de los factores políticos y representación proporcional de trabajadores de las diferentes partes de la estructura organizativa con la clara intención de motivar e involucrar sujetos al proceso investigativo.
- c) Se recomienda que la periodicidad del estudio sea al menos una vez al año, de lo contrario proponer su realización a partir de que la alta dirección y su consejo de dirección obtengan el

consenso de que se percibe, con objetividad, elementos indicativos de que hay un deterioro de la Satisfacción Laboral en la organización.

- d) En Cuba las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial que tenemos conocimiento generalmente lo hacen entre 1 y 2 veces al año, pero siempre al menos una vez.

Etapas No. II: Conformación y estructuración del grupo de trabajo

Objetivo: Conformación del grupo de trabajo, delegación de autoridad y funciones.

a) Debe estar compuesto por miembros de la organización, pudiéndose incluir expertos invitados y/o contratados, tendrá un carácter multidisciplinario, cuidando de no excluir informáticos, estadísticos, psicólogos, además de personas consideradas expertas en la temática del Comportamiento Organizacional dentro o fuera de la organización.

b) La aprobación del grupo de trabajo será facultad del consejo de dirección de la organización a propuesta de la alta dirección.

c) El grupo de trabajo tendrá un carácter temporal y estará encargado en primera instancia de conciliar y extender las opiniones sobre los resultados de la investigación y sus posibles causales, implicando a los demás miembros de la organización en la investigación a través de la divulgación de los objetivos principales y los beneficios del estudio.

d) Tendrá una membresía de entre 7 y 10 personas según el tamaño y complejidad estructural de la organización y cuidando no excluir los especialistas recomendados.

e) El grupo de trabajo deberá contar con un responsable electo por su membresía, al cual en función de los objetivos del estudio, estarán subordinados los demás miembros mientras dure la investigación.

f) El grupo de trabajo rendirá informe de los resultados y el plan de acciones una vez finalizado el proceso, al consejo de dirección en pleno de la organización.

g) Los miembros del equipo tendrán la facultad de realizar entrevistas grupales o individuales acorde a los objetivos de la investigación y realizar el trabajo de selección de la muestra, incluyendo la asignación de cuotas o selección dirigida de elementos de la población a incluir en la muestra dado su conocimiento de la misma.

h) Este grupo tiene la obligación de realizar el procesamiento de los resultados de la aplicación del instrumento, elaborar el informe diagnóstico y proponer el plan de medidas correctivas acorde a los resultados obtenidos.

Además deberá proponer las enmiendas, adiciones y/o modificaciones que propicien la mejora del procedimiento y/o el instrumento aplicado.

Para la presente investigación el grupo de trabajo se conformó con miembros de la organización, a los que llamamos “Grupo de Expertos”, también puede conformarse por expertos invitados o contratados. Este grupo de expertos fue aprobado por el Consejo de Dirección, con carácter temporal y está compuesto por 9 personas.

Responsabilidad del Grupo de Expertos:

- 1- Tienen la facultad de decidir las técnicas e instrumentos a aplicar en el procedimiento
- 2- Realizar entrevistas grupales o individuales acorde a los objetivos de la investigación
- 3- Realizar de forma organizada la recolección de la información, debiendo quedar registrados y archivados los resultados de las entrevistas y encuestas, ya que son elementos informativos importantes para la valoración de la posible existencia de insatisfacción
- 4- Realizar el trabajo de selección de la muestra
- 5- Procesamiento de los resultados de la aplicación del instrumento
- 6- Establecer los formatos y soportes de registro históricos de cada una de las variables estudiadas
- 7- Elaborar el informe diagnóstico y proponer el plan de medidas correctivas acorde a los resultados obtenidos, una vez finalizado el proceso
- 8- Además deberá proponer las modificaciones que propicien la mejora de la mejora del procedimiento y/o el instrumento aplicado

Etapas No. III: Población o Muestra

Objetivo: Análisis de la población y selección de la muestra para la aplicación del instrumento.

Una población o universo es un conjunto finito o infinito de sujetos u objetos con una o más características cuyos integrantes son de interés investigativo. En el Anexo 2, se detalla la Estructura actual de la Empresa.

Etapas No. IV: Descripción del Instrumento Propuesto y Procedimiento de Medición

Objetivo: Conocer el instrumento a aplicar para evaluar la satisfacción laboral en los trabajadores y directivos y el procedimiento de medición.

- a) En esta etapa es presentado el procedimiento para medir la satisfacción laboral creado por Álvarez (2001), además del aporte realizado por la autora de la investigación al mismo.

Tabla No. 2: Indicadores para medir la Satisfacción Laboral

No	Dimensiones	Preguntas	Código
1-	Estructura	1 - 2	E
2-	Naturaleza y Contenido de Trabajo	3 - 8	NCT
3-	Normativas, Valores y Costumbres	9 - 12	NVC
4-	Salario y Estimulación	13 - 19	SE
5-	Condiciones de Trabajo	20 - 25	CT
6-	Condiciones de Bienestar	26 - 31	CB
7-	Aspectos Socio psicológicos	32 - 40	ASP

(Fuente: Elaboración propia)

b) La encuesta esta formada por 40 preguntas, (Anexo 3) que recoge las dimensiones esenciales a criterio de la autora, que indagan acerca de la satisfacción de cada persona con respecto a dichas dimensiones.

c) La pregunta 39 pretende medir la satisfacción y la 40 el compromiso de una manera global, la cual por cada grupo o factor indaga en la apreciación de la persona acerca de cada variable o Dimensión Esencial.

d) La escala que se propone para la respuesta de las preguntas que forman parte del cuestionario es la siguiente:

Código de Respuestas.

- 🚩 Nunca (N) MM
- 🚩 Casi nunca (CN) M
- 🚩 A veces (AV) R
- 🚩 Casi siempre (CS) B
- 🚩 Siempre (S) MB

Tabla No. 3: Libro de Códigos.

Variable	Posibles Respuestas	Código
1. E	MM _____	1
2. NCT	M _____	2
3. NVC	R _____	3
4. SE	B _____	4
5. CT	MB _____	5
6. CB		
7. ASP		

(Fuente: Elaboración propia.)

Aunque las 5 posibles respuestas están diseñadas acorde al tono e intención de las preguntas y para que el encuestado exprese su percepción de lo que se afirma, se establece a los fines del procesamiento numérico, un valor discreto para cada una de las cinco posibilidades o sea 1, 2, 3, 4, 5, de forma tal que después de procesadas las encuestas posibilite al investigador o Empresario tener una lectura por factor y dimensiones esenciales.

e) La encuesta desde luego debe ser anónima, pero si se desea proceder a la acción como último fin es conveniente recoger alguna información adicional, recomendamos en este caso al menos conocer el cargo u ocupación y colectivo a que responde el encuestado.

f) Los resultados de la encuesta se combinarán con “entrevistas de fondo o apoyo” (Anexo 4) para verificar posibles aspectos dudosos, interactuar con jefes, líderes sindicales y otros trabajadores seleccionados previamente, además se recomienda el uso de la observación u otras técnicas de apoyo.

g) Las entrevistas de apoyo se realizarán para con los JEFES para 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 ponen de manifiesto en la recogida de opiniones realizadas a partir de las encuestas, así como enriquecerlo con sus percepciones y la información que al respecto posean, mostrar un resumen de los resultados del área, su significado e indagar sobre los aspectos más dudosos; (dimensiones esenciales) o cualquier resultado que aparentemente resulte contradictorio, pedir criterios sobre los resultados alcanzados y recoger las opiniones al respecto.

h) Para realizarla a los TRABAJADORES (individual o colectivo) se incluyen los aspectos anteriores pero deben enfocarse más hacia los aspectos dudosos, buscando las percepciones, puntos de vista individuales y colectivos de las personas encuestadas.

Descripción de los Instrumentos Propuestos y Procedimiento de Medición.

Para llevar a cabo el estudio y análisis en esta entidad, se hizo necesaria la utilización del instrumento que se empleó para medir la satisfacción de los trabajadores en el diagnóstico de la segunda etapa del procedimiento de Álvarez (2001) modificado por la autora. Siendo dicho instrumento la encuesta de satisfacción laboral (Anexo 3), la misma incluye siete elementos del sistema satisfacción laboral y 40 dimensiones consideradas esenciales, así como otros requerimientos que aparecen.

Para lograr una apropiada obtención de los resultados finales se utilizó como medida de tendencia central, la media ponderada, estableciéndose como estado deseado y evaluación de bien, el valor de 3.85 para el índice general de satisfacción laboral.

Etapas No V: Calificación, Procesamiento y Análisis

Objetivo: Procesamiento de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos propuestos.

- a) Realizar un ordenamiento de los indicadores de Satisfacción Laboral según las puntuaciones asignadas por los sujetos en sus respuestas, para ello podrán apoyarse en la confección tabulada de una matriz de m x n, (Elementos vs. Respuestas), la cual se ordena de mayor a menor o por conveniencia.
- b) Detectar las respuestas fuera de rango, valorar su significación para el estudio y tomar decisiones sobre su inclusión o exclusión.
- c) Propuesta de evaluación individual del indicador satisfacción laboral:

Nep: Número de elementos de la población.

Nprsl: Total de puntos otorgados a cada respuesta de S. L.

Ncp: Cantidad de preguntas por dimensiones

Tabla No. 4: Indicadores de Satisfacción Laboral

Código	Objetivo a evaluar	Formulación	Escala
E	Grado de conocimiento de la Estructura.	$E=(Nprsl/Ncp)/Nep$	Muy buena
NCT	Identificación de la tarea, variedad y significado	$NCT=(Nprsl/Ncp)/Nep$	4.50 < SL > 5
NVC	Identificación y satisfacción con los valores de la organización	$NVC=(Nprsl/Ncp)/Nep$	Buena 3.85 < SL > 4.49
SE	Sistema de recompensas y estimulación	$SE=(Nprsl/Ncp)/Nep$	Regular
CT	Condiciones de trabajo	$CT=(Nprsl/Ncp)/Nep$	3 < SL > 3.84
CB	Satisfacción de las necesidades básicas	$CB=(Nprsl/Ncp)/Nep$	Mal
ASP	La Comunicación, toma de decisiones y el compromiso	$ASP=(Nprsl/Ncp)/Nep$	2 < SL > 2.99 Muy Mal SL ≤ 1.99

(Fuente: Elaboración propia)

Sobre la base de los resultados que se obtengan se procederá a realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos por cada indicador y cuales han sido los menos y mas favorecidos, detectando las posibles oportunidades de mejorar la Satisfacción Laboral. En este momento es muy importante la participación de los expertos y personas con mayor experiencia incluyendo el auxilio de un Licenciado en Psicología.

d) La obtención de altos valores en uno de los indicadores medidos no significa que todo este bien o que este no deba ser tomado en consideración en la redacción de las acciones correctivas, estamos frente a un fenómeno subjetivo y dependiente de las condiciones objetivas en que se hace la medición de la muestra seleccionada y que en última instancia depende del individuo y sus expectativas y/o percepciones sobre el tema.

d) Es conveniente presentar un resumen con los principales datos de la tipología según las características socio-demográficas de la población y una tabla con los mismos datos; pero incluyendo todo lo captado en el instrumento.

Etapas No VI: Plan de acciones

Objetivo: Confección del plan de acciones, seguimiento, control y retroalimentación.

a) El plan de acciones debe estar en correspondencia con los elementos de análisis obtenidos durante la aplicación del procedimiento y los instrumentos, tiene el claro propósito de revertir la situación diagnosticada con énfasis en los factores de incidencia negativa con el objetivo de mejorar el nivel de la Satisfacción Laboral.

El enfoque del planteamiento de las acciones correctivas debe ser positivo sobre la base de que “los problemas deben ser vistos como oportunidades de éxito”.

b) El plan de acciones deberá discutirse en colectivo con todo el grupo de trabajo y la inclusión del máximo responsable de la organización.

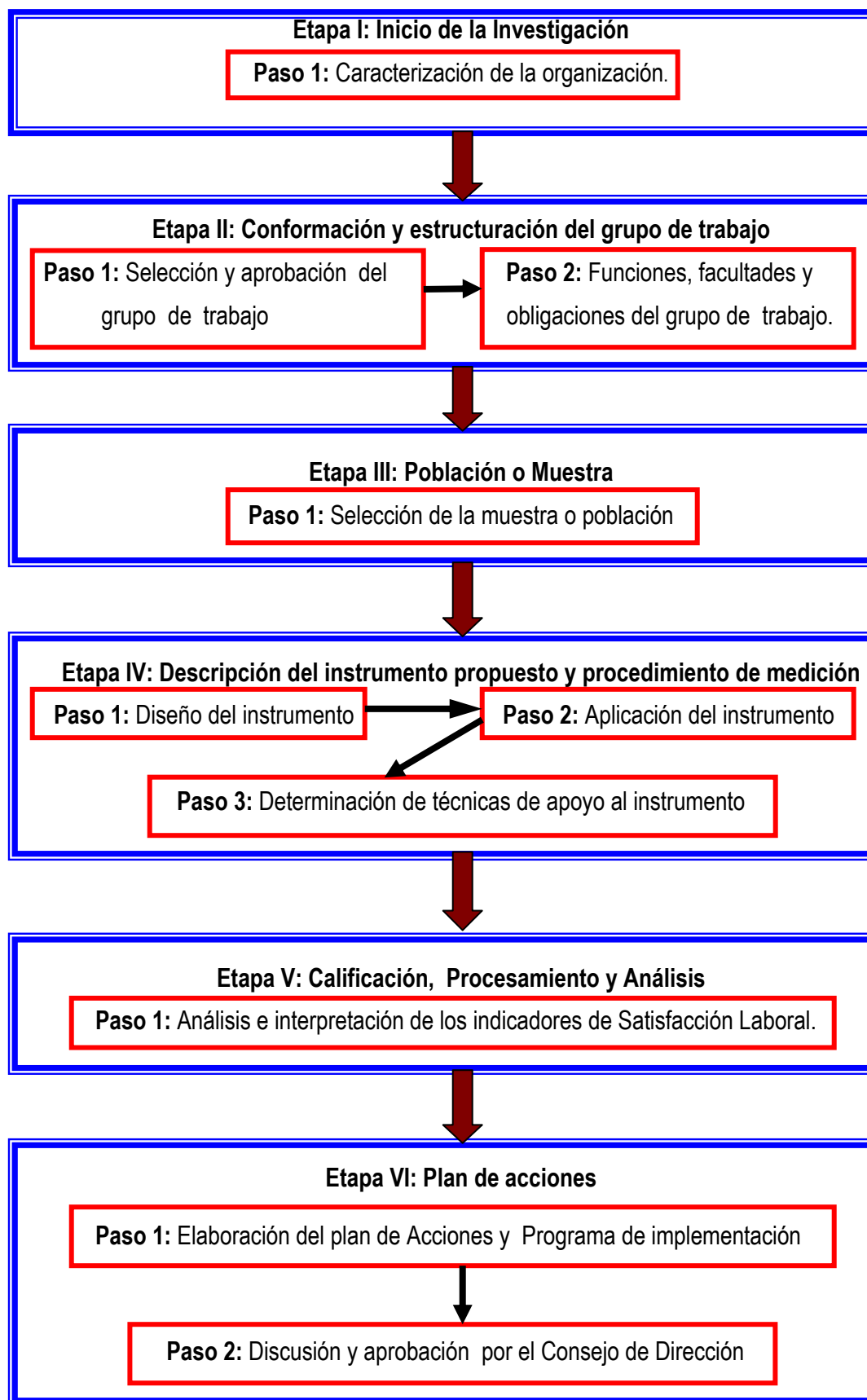
c) El plan deberá incluir un programa detallado de implementación y verificación de las acciones propuestas.

d) Análisis colectivo de aquellos elementos que a partir del nuevo ciclo de estudio efectuado deberán ser tomados en cuenta para el enriquecimiento del procedimiento propuesto.

e) Por último dar a conocer al consejo de dirección y a los miembros de la organización los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el grupo de trabajo, así como las posibles propuestas de modificaciones del procedimiento aplicado.

Con este paso finaliza el procedimiento propuesto el cual se representa en la figura que sigue:

(Figura 1/ Fuente: elaboración propia).



2.3 VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO POR EL MÉTODO DEL CRITERIO DE EXPERTOS

Previo a la aplicación del procedimiento explicado anteriormente se seleccionaron los expertos (Etapa No II). La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 10 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. Para la adecuada selección de los expertos se envió a los posibles expertos, en una primera ronda (Ronda No.1) de cuestionamiento, (Anexo No.5) un documento en el que se le solicita su conformidad con ser experto y se le plantea que responda un cuestionario de autovaloración en cuanto al dominio del tema y las fuentes de argumentación a partir de las cuales ha logrado ese conocimiento. A partir de las respuestas ofrecidas por ellos se confecciona la caracterización de los expertos y se calcula el coeficiente de competencia de los mismos.

2.3.1 Características y coeficiente de competencia de los expertos

Los expertos seleccionados poseen una alta calificación, lo cual puede apreciarse en los datos de la tabla que a continuación se muestra, no obstante en el Anexo No.6 se ofrece más información.

Tabla No. 5: Estadística de los Expertos.

No	Título Universitario	Años Exp Laboral	Exp. En la Empresa	Centro de Trabajo
1	Lic. en Economía	25	25	Divep Holguín
2	Lic. Ciencias Sociales	18	12	Divep Holguín
3	Ing. Mecánico	22	22	Divep Holguín
4	Lic. en Economía	23	20	Divep Holguín
5	Ing. Industrial	12	12	Divep Holguín
6	Ing. Mecánico	15	15	Divep Holguín
7	Lic. Ciencias Sociales	22	14	Divep Holguín
8	Ing. Industrial	13	13	Divep Holguín
9	Lic. en Psicología	10	10	Divep Holguín

(Fuente: Elaboración propia.)

- Todos son trabajadores de la Empresa DIVEP Holguín.
- Los expertos cuenta con profesiones muy variadas: Licenciados en Ciencias Sociales, Psicología, Economía, Ingenieros Industriales y Mecánico.

- El promedio de experiencia laboral es de 18 años y en la Empresa el promedio es de 16 años, lo que denota que los expertos son personas con amplia experiencia laboral.

Coefficiente de competencias de los expertos

Puede apreciarse sobre la base de los diferentes coeficientes calculados, que las competencias de los expertos consultados es muy satisfactoria (Anexo No.7)

Tabla No. 6: Índices de Competencias de los Expertos.

	Kc	Ka	K
Máximo	0.90	0.89	0.90
Mínimo	0.60	0.78	0.69

(Fuente: Elaboración propia)

2.3.2 Resultados obtenidos en la aplicación de la Ronda No. 1

La primera ronda fue enviada a 13 personalidades, todos estuvieron de acuerdo en participar en la valoración propuesta, de estas 13 solo 9 quedaron seleccionados por el procedimiento ya establecido para estos casos y emitieron sus consideraciones sobre el procedimiento propuesto, dichas consideraciones están resumidas en 15 puntos contenidos dentro del cuerpo de esta tesis de maestría. En el Anexo 7 aparecen los datos de los 9 expertos seleccionados, y respecto a los no seleccionados, se opta por la discreción.

2.3.3 Resultados obtenidos en la aplicación de la Ronda No. 2

Criterios emitidos por los expertos, según el Anexo No. 5 y acciones acometidas.

Como puede apreciarse del resumen siguiente, fueron emitidas 15 sugerencias por los expertos, muchas fueron incluidas o ya estaban implícitamente considerados dentro del cuerpo total de la tesis; unos pocos no fueron tomados en cuenta por diversas consideraciones de la autora; pero quedo evidenciado que existe consenso sobre la novedad y utilidad del procedimiento y su instrumento.

- 1) Se debe considerar la Satisfacción Laboral como un estado motivacional del trabajador frente a su propio trabajo en función de la correspondencia de sus expectativas y las oportunidades del puesto de trabajo y de la organización laboral donde se desempeña para la realización de las mismas.

Acción: Este enfoque de la psicología se incluye en las diferentes redacciones encontradas del concepto.

- 2) En la Etapa 2, deben ser otros los que realicen este trabajo, pues los propuestos son juez y parte y ello le resta objetividad.

Acción: Se tuvo en cuenta dentro del procedimiento

- 3) Tratándose de un procedimiento, debe ser más orientador y escrito en un lenguaje asequible para los usuarios. Utilizar la misma terminología del mundo empresarial cubano.

Acción: Tomada en cuenta la sugerencia dentro del texto.

- 4) El procedimiento deberá estar formada por Fases o Etapas, de manera tal que cada una de ellas tenga un nombre y además conformado por acciones o Etapas internas, así como esquematizar o graficar el procedimiento de manera que se ilustren las interrelaciones entre las fases o etapas y las retroalimentaciones necesarias.

Acción: Se tuvo en cuenta la sugerencia

- 5) Tener en cuenta en la Etapa 3 la responsabilidad y compromiso con el puesto de trabajo. (Diseño, profesión y organización.)

Acción: Estas consideraciones están implícitamente contenidas en el procedimiento.

- 6) En la Etapa 3 debe tenerse en cuenta el tipo de muestreo que se emplea, lo cual deberá de quedar declarado para cada área.

Acción: Ha sido tomado en cuenta tal como expresa el experto.

- 7) Una vez analizadas las dimensiones por separado, se pudiera hacer un análisis bivariado que permita comparar hasta que punto tienen relación las dimensiones.

Acción: Ha sido tomado en cuenta tal como expresa el experto.

- 8) Las Etapas que aquí se muestran son muy generales, son aplicables a otro proceso de búsqueda, recopilación y procesamiento de la información. Supongo que en la tesis se explique bien cada Etapa, su objetivo, tarea o "sub-tarea", las técnicas empleadas, etc.

Acción: Se tuvo en consideración este criterio.

- 9) Precisar como este procedimiento ha de contribuir a la mejora de las metas en la organización.

Acción: Será incluido en las consideraciones finales.

- 10) En la Etapa 2 los compañeros de informática deben estar priorizados.

Acción: Se incluyeron.

- 11) En la Etapa 5 pudiera mencionarse la vía de procesamiento de la información, si es normal o mediante un programa de computación que facilitaría las condiciones de los expertos.

Acción: Se incluye la sugerencia.

12) En la Etapa 2 precisar a qué diagnóstico se refiere incluido el llamado participativo, también deberá precisarse cuales son las bases científicas y a que registros históricos se refiere.

Acción: Se reformó el texto acorde a las sugerencias.

13) En la Etapa 5 precisar como se hace el análisis cuantitativo y describir los índices de Satisfacción Laboral y cómo se calculan.

Acción: Se incluye la sugerencia.

14) En el cuerpo de la tesis deberá precisarse con claridad los elementos que se tuvieron en cuenta para confeccionar el procedimiento.

Acción: Se incluye la sugerencia.

15) Asignar títulos a las etapas e incluir el objetivo de las mismas.

Acción: Se incluye la sugerencia.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DIVEP HOLGUÍN

En este capítulo se presentan los resultados alcanzados después de aplicado el procedimiento propuesto en el capítulo anterior, para la evaluación de la satisfacción laboral en la Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Holguín.

3.1 PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS CON LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El decursar histórico de la Empresa, hasta su status actual, se inició con la creación en octubre de 1961 de la Empresa Consolidada de Servicios Automotrices, desplegando una encomiable labor en el aseguramiento multilateral para el desarrollo político y social en todo el ámbito de la antigua provincia Oriente. Afronta diversos cambios estructurales hasta 1964 en que se subdivide en: TRACTOIMPORT y TRANSIMPORT con delegaciones provinciales, de ellas 7 unidades en la ciudad de Holguín. A raíz de la aplicación de la División Política Administrativa en junio de 1976 se crea el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material CEATM y con él las Empresas Territoriales de Abastecimiento y Venta de Equipos y Piezas ETAVEP, incorporándoles las divisiones de Autoimport y Construimport para el mercado, en este período se crece hasta alcanzar 14 unidades de venta en el territorio de Holguín.

En el año 1996 mediante la Resolución N° 14 del 22 de mayo, que emite el Ministerio de Economía y Planificación, se autoriza la estructura DIVEP atendiendo a la red que funcionaba como ETAVEP en todo el país, a tales efectos y por la Resolución N° 32 del 26 de febrero de 1996 del SIME, se dispone la creación del Grupo Corporativo DIVEP y el 1° de marzo del propio año se crea la Empresa Comercializadora del SIME. DIVEP Holguín, ubicada en Carretera Central Km 773. Vía Bayamo, ampliando su objeto social con la promoción de las ventas de producciones del SIME. La Empresa cuenta actualmente con una Base Provincial de Almacenes, 5 Tiendas y 1 Taller Automotriz para la prestación de servicios.

La actividad económica fundamental de esta entidad, su **Objeto Social Empresarial** es: Comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, agregados, accesorios automotores y equipos de transporte ligeros y pesados, agrícola y de la construcción, equipos asociados al sector industrial y bienes de consumo, así como las producciones de las empresas de la industria Sidero Mecánica y las generadas por la industria nacional que demanden la capacidad de distribución de su red de ventas, en pesos cubanos y en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Ofrecer servicios de postventa a las producciones que comercializa, reparación y mantenimiento en la esfera

automotriz, servicios de proyectos especializados a los productos que comercializa de programas de inversiones y mantenimiento.

Misión: Es la principal organización comercializadora de las producciones y servicios del SIME y otras que la complementan, con infraestructura en la provincia y ofrece soluciones integrales con profesionalidad y lealtad hacia el cliente en las esferas de la automoción, bienes de consumo, industrial y las construcciones.

Visión: Ser la organización comercializadora por excelencia del SIME en la provincia, en alianza con su sistema empresarial, alcanzando el liderazgo en los mercados de partes, piezas, accesorios y servicios en los sectores de automoción, en la venta de productos industriales, bienes de consumo y para las construcciones.

Muestra: Se proyectó encuestar al 100% de la plantilla cubierta que abarca 143 trabajadores, pudiéndose encuestar solo a 141 por encontrarse 1 trabajador de certificado medico por accidente de trabajo y 1 trabajadora acogida a la Resolución 10/2007 para la construcción de la vivienda asignada, pudiéndose procesar como útiles 118 encuestas que representan el 83.6% del total, éstas después de procesadas permiten expresar el problema existente en una primera versión, de la siguiente forma.

Tabla No. 7: Comportamiento de las Encuestas. (Fuente: Elaboración propia.)

No.	Áreas de Trabajo	Total Encuestas	Encuestas Válidas	%
1-	Dirección General	8	7	87.5
2-	Dirección Adjunta	11	10	91
3-	Dirección RRHH	4	4	100
4-	Dirección Económica	9	7	78
5-	UEB. Administrativa	27	25	92.5
6-	Casa Descanso Tumbadero	10	7	70
7-	Dirección Comercial	11	9	82
8-	Tienda Frexes	10	7	70
9-	Tienda La Curva	7	6	86
10-	Taller Servicio Automotriz	10	9	90
11-	Base de Almacenes	12	12	100
12-	Tienda Guardalavaca	7	4	57
13-	Tienda Mayari	7	4	57
14-	Tienda Moa	8	7	87.5
TOTAL		141	118	83.6

3.2. Análisis de los resultados

3.2.1. Resultados obtenidos en el Nivel Individual:

$$RNI = \frac{\Sigma (\text{Valoración desde 1 a 40})}{40}$$

En este nivel, dada las características que diferencian a un individuo de otro en una misma situación, se realiza el análisis individual y los resultados se muestran en el Anexo 8 los mismos se describen a continuación:

1. Del total de trabajadores encuestados el 1.7%, que representa un total de 2 trabajadores obtienen resultados de Muy Mal.
2. El 25.4%, que representa un total de 30 trabajadores obtienen resultados de Mal.
3. El 35.6%, que representa un total de 42 trabajadores obtienen resultados de Regular.
4. El 28%, que representa un total de 33 trabajadores obtienen resultados de Bien y
5. El 9.3%, que representa un total de 11 trabajadores obtienen resultados de Muy Bien.

El 63% de los resultados se encuentran por debajo del nivel deseado establecido de 3.85 para el índice general de satisfacción laboral, esto demuestra que existen problemas los mismos detallamos en los resultados del nivel grupal y organizacional.

Tabla No. 8: Resumen del resultado obtenido en el Nivel Individual

No.	Áreas de Trabajo	Resultados				
		MM	M	R	B	MB
1-	Dirección General			3	3	1
2-	Dirección Adjunta		2	4	4	
3-	Dirección RRHH			1	1	2
4-	Dirección Economica		2	2	3	
5-	UEB. Administrativa	2	6	7	9	1
6-	Casa Descanso Tumbadero			4	2	1
7-	Dirección Comercial		3	4	1	1
8-	Tienda Frexes		1	3	2	1
9-	Tienda La Curva		3	2	1	
10-	Taller Servicio Automotriz		3	3	3	
11-	Base de Almacenes		5	3	1	3
12-	Tienda Guardalavaca		1	2	1	

13-	Tienda Mayari		1	2	1	
14-	Tienda Moa		3	2	1	1
TOTAL		2	30	42	33	11

(Fuente: Elaboración propia)

3.2.2. Resultados obtenidos en el Nivel Grupal:

A continuación se describen los resultados obtenidos en las Direcciones de Regulación y Control:

Tabla No. 9: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Dirección General.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.88	MB
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	4.14	B
4	El Salario y la Estimulación	3.10	R
5	Condiciones de Trabajo	3.0	R
6	Condiciones de Bienestar	3.9	B
7	Aspectos socio - psicológicos	4.51	MB
RESULTADOS INTEGRALES		3.93	B

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del área es de 8 trabajadores, de ellos se consideraron con resultados validos, sólo 7 encuestas para un 87.5%

Como se observa en la tabla antes expuesta la satisfacción laboral se evalúa de BIEN en esta área, solo se muestra resultados regulares en el elemento del sistema satisfacción laboral relacionado con el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo.

IV. El salario y la estimulación (R): en este caso la evaluación es de regular:

1. El 100% de los trabajadores consideran que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador.
2. El 57.1% de los trabajadores consideran que estos incentivos a veces no se corresponden con los conocimientos que posee,

3. El 71.4% plantean que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material.
 4. El 43% coinciden en que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. Sin embargo el 85.7% plantean que siempre se domina y esta bien establecido el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (R): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de regular, pues el 85.7% plantean que casi nunca poseen los medios necesarios para realizar el trabajo, como material de oficina e insumos de computación.

Tabla No. 10: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Dirección Adjunta.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.1	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.23	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.93	B
4	El Salario y la Estimulación	2.47	M
5	Condiciones de Trabajo	2.82	M
6	Condiciones de Bienestar	3.75	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.39	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.67	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del área es de 11 trabajadores, de ellos se consideraron solo 10 encuestas con resultados validos, para el 91%.

Como se observa en la tabla antes expuesta la satisfacción laboral en esta dirección se evalúa de REGULAR y las causas esenciales están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo con el mayor peso en los resultados; y las Condiciones de Bienestar con menor influencia en el resultado general.

- IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal.
1. El 100% de los trabajadores consideran que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador.

2. El 60% de los encuestados consideran que los incentivos casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee,
 3. El 50% de los trabajadores encuestados plantean que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
 4. El 30% coincide en que a veces no se reconoce el trabajo destacado,
 5. Sin embargo el 80% considera que siempre se domina y esta bien establecido el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal,
1. El 90% plantean que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo, como es piezas y accesorios para la reparación y mantenimiento de los equipos de computación, material de oficina, e insumos de computación, etc.
 2. El 40% coinciden en que a veces hay falta de medios de protección,
 3. El 80% plantean que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador, relacionada con los locales cerrados y la falta de climatización.
- VI. Condiciones de bienestar (R): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de regular,
1. El 100% de los trabajadores coinciden en que siempre le satisface las condiciones de desarrollo personal y profesional que brinda la empresa,
 2. El 100% plantea que casi siempre le satisface el horario de trabajo,
 3. El 80% consideran que la empresa siempre propicia buenas condiciones de transportación.
 4. El 70% considera que el servicio de alimentación casi siempre es bueno,
 5. El 100% plantean que nunca se garantizan por la entidad los servicios de salud,
 6. El 100% coincide en que casi nunca se realizan actividades culturales, recreativas y deportivas que estimule la participación de los trabajadores.

Tabla No. 11: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Dirección de Recursos Humanos.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.62	MB

2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.66	MB
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	4.18	B
4	El Salario y la Estimulación	3.67	R
5	Condiciones de Trabajo	3.79	R
6	Condiciones de Bienestar	4.25	B
7	Aspectos socio - psicológicos	4.70	MB
RESULTADOS INTEGRALES		4.27	B

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del área es de 4 trabajadores, de ellos se consideraron las 4 encuestas con resultados válidos, para el 100%.

En la tabla antes expuesta se observa que la satisfacción laboral en esta área se evalúa de BIEN, solo se muestra resultados regulares en los elementos del sistema satisfacción laboral relacionados con el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo.

IV. El salario y la estimulación (R): en este caso la evaluación es de regular,

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
2. El 75% plantea que los incentivos a veces no se corresponden con los conocimientos que posee,
3. El 50% considera que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material
4. Sin embargo el 100% plantea que siempre está bien establecido y se domina el sistema de estimulación.

V. Condiciones de trabajo (R): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de regular,

1. El 100% plantea que casi nunca se cuenta con los medios necesarios para realizar el trabajo, como insumos de computación y material de oficina,
2. El 75% coinciden en que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador, relacionadas con el medio ambiente.

Tabla No. 12: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Dirección Económica Financiera.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.21	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.55	MB
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.82	R
4	El Salario y la Estimulación	2.2	M
5	Condiciones de Trabajo	3.05	R
6	Condiciones de Bienestar	3.55	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.18	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.65	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del área es de 10 trabajadores, de ellos se encuestaron 9 trabajadores y se consideran solo 7 encuestas con resultados validos, para el 78%.

Se observa en la tabla antes expuesta que la satisfacción laboral se evalúa de REGULAR y las causas están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral relacionados con el Salario y la Estimulación la cual tiene el mayor peso en los resultados y las Normas, Valores y Costumbres, Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar, con una menor influencia en los resultados.

Es necesario continuar profundizando hasta el nivel de las dimensiones esenciales, que se encuentran por debajo del estado deseado para poder conocer las causas que verdaderamente deprimen la satisfacción laboral del área las cuales se analizan a continuación:

III. Normas, Valores y Costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 78% de los encuestados consideran que siempre existe exceso de normas y procedimientos en el departamento,
2. El 67% casi nunca conocen los valores de la organización,
3. El 89% de los encuestados casi nunca pueden analizar los valores de la organización con su persona,
4. El 78% casi nunca pueden definir si las costumbres están acordes a sus valores.

IV. El salario y la estimulación (M): la evaluación es de mal,

1. El 100% de los trabajadores encuestados consideran que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,

2. El 89% plantean que casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee,
 3. El 67% coincide en que a veces no existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
 4. El 78% plantean que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. Sin embargo el 100% domina y plantea que siempre esta bien establecido el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (R): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de regular
1. El 89% de los trabajadores encuestados plantean que casi nunca poseen los medios necesarios para realizar el trabajo, como es los materiales de oficina e insumos de computación,
 2. El 44.4% coinciden que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (R): en este aspecto se evalúan de regular
1. El 78% de los trabajadores coinciden en que siempre sienten satisfacción respecto a las condiciones de desarrollo personal y profesional que brinda la empresa
 2. El 100% coinciden en que siempre existe satisfacción respecto al horario de trabajo,
 3. El 67% consideran que la empresa siempre propicia buenas condiciones de transportación.
 4. El 89% consideran que el servicio de alimentación casi siempre es bueno,
 5. El 100% plantean que nunca se garantizan por la entidad los servicios de salud,
 6. El 100% coincide en que casi nunca existe desarrollo cultural y social que estimule la participación de los trabajadores.

Resultado Total de las Direcciones de Regulación y Control

Tabla No. 13: Resultado Total del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en las Direcciones de Regulación y Control.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.23	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.58	MB
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	4.02	B
4	El Salario y la Estimulación	2.86	M
5	Condiciones de Trabajo	3.15	R

6	Condiciones de Bienestar	3.86	B
7	Aspectos socio - psicológicos	4.45	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.88	B

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla administrativa total de las direcciones de regulación y control es de 33 trabajadores, de ellos se encuestaron 32 trabajadores y se consideran solo 28 encuestas con resultados validos, para el 87.5%.

Como se observa en la tabla antes expuesta la satisfacción laboral en las áreas de regulación y control, conformada por cuatro direcciones, muestra resultados positivos, se evalúa de BIEN, solo se muestra resultados de mal en los elementos del sistema satisfacción laboral relacionado con: el Salario y la Estimulación y regular en las Condiciones de Trabajo.

IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal,

1. El 100% de los trabajadores encuestados consideran que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
2. El 50% plantea que casi nunca los incentivos que recibe se corresponden con los conocimientos que posee y el 25% plantea que a veces,
3. El 36% coincide en que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material y el 21.4% refiere que a veces,
4. El 43% plantean que casi nunca se reconoce el trabajo destacado y el 11% refiere que a veces,
5. Sin embargo el 96.4% domina y plantea que siempre esta bien establecido el sistema de estimulación.

V. Condiciones de trabajo (R): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de regular

1. El 96.4% de los trabajadores encuestados plantean que casi nunca cuentan con los medios necesarios para realizar el trabajo, como es los materiales de oficina e insumos de computación,
2. Sólo el 14.2% de los trabajadores plantean no tener en el puesto de trabajo los medios de protección que necesitan.
3. El 54% de los trabajadores encuestados coinciden que en a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.

A continuación se describen los resultados obtenidos en las Direcciones de Apoyo a la Producción y los Servicios

Tabla No. 14: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la UEB. Administrativa.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.2	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.11	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.59	R
4	El Salario y la Estimulación	2.23	M
5	Condiciones de Trabajo	2.41	M
6	Condiciones de Bienestar	3.07	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.33	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.42	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La UEB Administrativa tiene una plantilla de 27 trabajadores, los mismos fueron encuestados; pero solo se consideraron validas 25 que representan el 93%.

En la tabla antes expuesta se observa que la satisfacción laboral es evaluada de REGULAR y las causas esenciales existente en el área están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral referidos al Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo los cuales se evalúan de mal y las Normas, Valores y Costumbres y las Condiciones de Bienestar, con una menor influencia en el resultado general, evaluados de regular.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 72% de los encuestados consideran que siempre existe exceso de normas y procedimientos en el departamento,
2. El 76% nunca sabe cuales son los valores de la organización,
3. El 80% de los encuestados nunca pueden analizar los valores de la organización con su persona,
4. El 68% nunca pueden definir si las costumbres están acordes a sus valores.

IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la dimensión es evaluada de mal,

1. El 100% de los trabajadores encuestados consideran que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador
2. El 92% plantean que los incentivos casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee,

3. El 72% coinciden en que a veces no existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material
 4. El 32% plantea que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. Sin embargo el 84% de los encuestados plantean que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esta dimensión fue de mal,
1. El 68% plantea que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo como es el caso de herramientas, utensilios y material de oficina.
 2. El 80% coinciden en que casi nunca posee en su puesto de trabajo los medios de protección que necesita,
 3. El 76% plantea estar sometido a veces a condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (R): este elemento en general es evaluado de regular,
1. El 56% plantea que siempre se siente satisfecho con las condiciones de desarrollo personal y profesional que le propicia la empresa,
 2. Al 100% siempre le satisface el horario de trabajo,
 3. El 84% plantea que casi siempre la empresa garantiza buenas condiciones de transportación,
 4. El 92% considera que el servicio de alimentación siempre es bueno
 5. No así los servicios de salud que el 100% de los trabajadores plantean que nunca se garantizan por la entidad,
 6. El 92% de los trabajadores plantean que nunca se realiza y estimula la participación de los trabajadores en actividades culturales y deportivas.

Tabla No. 15: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Casa de Descanso Tumbadero.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.21	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.83	MB

3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.88	B
4	El Salario y la Estimulación	2.69	M
5	Condiciones de Trabajo	3.05	R
6	Condiciones de Bienestar	3.43	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.87	MB
RESULTADOS INTEGRALES		3.85	B

(Fuente: Elaboración propia.)

La Casa de Descanso de Tumbadero tiene una plantilla de 10 trabajadores, de ellos solo se consideran con resultados validos 7 encuestas que representan el 70%.

Se observa en la tabla antes expuesta que la satisfacción laboral es evaluada de BIEN en la Casa de Descanso de Tumbadero, mostrando resultados positivos en cuatro dimensiones: Estructura; Naturaleza y Contenido de trabajo; Normas, valores y costumbres y Aspectos socio psicológicos, este ultimo evaluado de muy bien, solo se muestra resultados regulares en los elementos del sistema satisfacción laboral relacionado con: las Condiciones de trabajo y las Condiciones de Bienestar y resultados de mal relacionado con el Salario y la Estimulación.

IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal,

1. El 100% de los trabajadores consideran que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
2. El 100% nunca considera justo el sistema de estimulación establecido ya que dependen de la prestación de servicio y no se planifica todo el año,
3. El 71% plantea que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
4. El 43% considera que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
5. Sin embargo el 86% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.

V. Condiciones de trabajo (R): la categoría que obtuvo esta dimensión fue de regular,

1. El 71% plantea que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo como es el caso de útiles de limpieza, utensilios y material de oficina.

2. El 57% considera que casi nunca existe en su puesto de trabajo los medios de protección que necesita.
- VI. Condiciones de bienestar (R): este elemento en general es evaluado de regular,
1. El 100% siempre se siente satisfecho con el horario de trabajo
 2. El 100% considera que el servicio de alimentación siempre es bueno,
 3. No así las condiciones de desarrollo personal y profesional que el 71% plantean que nunca reciben acciones de capacitación,
 4. El 29% plantea que existe casi siempre problemas con el transporte en la instalación,
 5. El 100% coinciden en que los servicios de salud nunca se garantizan por la entidad,
 6. El 57% plantea que casi nunca se realizan actividades culturales, recreativas y deportivas que estimule la participación de los trabajadores

Tabla No. 16: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la UEB. Comercial:

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	3.98	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.67	R
4	El Salario y la Estimulación	1.87	MM
5	Condiciones de Trabajo	2.8	M
6	Condiciones de Bienestar	3.31	R
7	Aspectos socio - psicológicos	3.87	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.36	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del área es de 11 trabajadores, de ellos se consideraron con resultados validos solo 9 encuestas para un 82%.

En la tabla antes expuesta se observa que la satisfacción laboral es evaluada de REGULAR y las causas esenciales están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo los cual tiene el mayor peso en los resultados; las Normas, Valores

y Costumbres y las Condiciones de Bienestar, con una menor influencia en el resultado general, evaluados de regular.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 44% de los encuestados consideran que casi siempre existe exceso de normas y procedimientos en la dirección para realizar el trabajo,
2. El 78% de los trabajadores nunca dominan los valores de la organización,
3. El 67% de los trabajadores nunca saben comparar los valores con su persona y
4. El 78% de los encuestados nunca saben relacionar los valores con las costumbres.

IV. El salario y la estimulación (MM): en este caso la evaluación es de muy mal,

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador
2. El 78% coincide en que los incentivos que reciben nunca se corresponde con los conocimientos que posee,
3. El 89% de los encuestados casi nunca considera justo el sistema de estimulación establecido para el área,
4. El 67% plantea que nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material
5. El 78% coincide que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
6. El 100% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.

V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal,

1. El 78% plantea que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo como el material de oficina y los insumos de computación
2. El 56% plantea que casi nunca existe en su puesto de trabajo los medios de protección necesario para realizar el mismo,
3. El 44% plantea que casi siempre se trabaja en condiciones que pueden afectar la salud del trabajador.

VI. Condiciones de bienestar (R): este elemento en general es evaluado de regular,

1. El 100% plantea que siempre siente satisfacción con las condiciones de desarrollo personal y profesional que ofrece la entidad

2. El 100% siempre esta complacido con el horario de trabajo,
3. El 44% plantea que la empresa casi siempre propicia buenas condiciones de transportación,
4. El 89% considera que el servicio de alimentación siempre es bueno,
5. El 100% coincide en que la empresa nunca garantiza los servicios de salud,
6. El 100% plantean que nunca se realiza ni se estimula la participación de los trabajadores en actividades recreativas, culturales y deportivas.

Tabla No. 17: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Tienda Frexes.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.64	MB
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.71	MB
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.61	R
4	El Salario y la Estimulación	2.57	M
5	Condiciones de Trabajo	2.6	M
6	Condiciones de Bienestar	3.14	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.38	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.66	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla de esta tienda es de 10 trabajadores, de ellos se consideraron con resultados validos, solo 7 encuestas para un 70%.

Como se observa en los resultados antes expuestos la satisfacción laboral del área es evaluada de REGULAR y las causas esenciales están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo los cual tiene el mayor peso en los resultados; las Normas, Valores y Costumbres y las Condiciones de Bienestar, con una menor influencia en el resultado general.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 71% de los encuestados consideran que siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
2. El 86% de los trabajadores nunca dominan los valores de la organización,

3. El 86% de los trabajadores nunca saben comparar los valores con su persona,
 4. El 71% de los encuestados nunca saben relacionar los valores con las costumbres.
- IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es mal,
1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
 2. El 71% de los trabajadores coinciden en que el salario y los incentivos casi nunca se corresponden con los conocimientos que poseen,
 3. El 57% plantea que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
 4. El 71% plantea que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. Sin embargo el 100% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal,
1. El 100% coincide en que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo como es material de oficina e insumos de computación, aspecto que afecta la imagen de la tienda y la atención al cliente,
 2. El 57% plantea que casi nunca existe en los puestos de trabajo los medios de protección necesario para realizar el mismo,
 3. El 43% se refieren a que a veces se trabaja en condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (R): este elemento en general es evaluado de regular,
1. El 100% plantea que siempre se siente satisfecho con el horario de trabajo,
 2. El 71% coinciden en que el servicio de alimentación casi siempre es bueno,
 3. El 57% plantea que a veces la empresa propicia buenas condiciones de transportación,
 4. El 100% considera que los servicios de salud nunca se garantizan por la entidad,
 5. El 71% plantea que casi nunca se realizan actividades culturales, recreativas ni deportivas que estimule la participación de los trabajadores.

Tabla No. 18: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Tienda La Curva.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	5	MB
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.08	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.17	R
4	El Salario y la Estimulación	2	M
5	Condiciones de Trabajo	2.61	M
6	Condiciones de Bienestar	2.92	M
7	Aspectos socio - psicológicos	3.94	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.39	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla de esta tienda es de 7 trabajadores, de ellos se consideraron con resultados validos, solo 6 encuestas para un 86%.

En la tabla anterior se observa que los resultados de la evaluación de la satisfacción laboral en la Tienda La Curva es REGULAR y las causas esenciales existentes están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral relacionadas con: el Salario y la Estimulación, las Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar los cual tiene el mayor peso en los resultados; las Normas, Valores y Costumbres, con menor influencia en el resultado general.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 33% considera que siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
2. El 83% de los trabajadores nunca domina los valores de la organización,
3. El 100% de los encuestados de hecho nunca saben como relacionar los valores con la persona,
4. El 83% de los encuestados nunca saben relacionar los valores con las costumbres.

IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal,

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador
2. El 100% plantea que el salario y los incentivos casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee,

3. El 67% coinciden en que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
 4. El 50% plantea que a veces no se reconoce el trabajo destacado,
 5. El 100% coincide en que se conoce y siempre se domina el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esta dimensión fue de mal,
1. El 100% plantea que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo y esto afecta la atención al cliente,
 2. El 67% coincide en que casi nunca existen en el puesto de trabajo los medios de protección para realizar el mismo.
 3. El 83% coincide en que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador, dirigidas a condiciones medio ambientales.
- VI. Condiciones de bienestar (M): este elemento en general es evaluado de mal,
1. El 100% coincide en que siempre le satisface el horario de trabajo,
 2. El 100% plantea que el servicio de alimentación casi siempre es bueno,
 3. El 80% de los trabajadores se refieren a que a veces no se garantiza las condiciones de transportación,
 4. El 100% plantea que nunca se garantizan los servicios de salud por la entidad,
 5. El 67% coincide en que nunca se realiza ni se estimula la participación en actividades culturales, recreativas y deportivas.

Tabla No. 19: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en el Taller de Servicio Automotor.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.17	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	3.8	R
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.17	R
4	El Salario y la Estimulación	1.73	MM
5	Condiciones de Trabajo	2.72	M
6	Condiciones de Bienestar	3.3	R

7	Aspectos socio - psicológicos	4.27	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.31	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del taller es de 12 trabajadores, de ellos se encuestaron 11 y se consideraron con resultados validos, solo 9 encuestas para un 82%.

En los resultados antes expuestos se observa que la satisfacción laboral es evaluada de REGULAR y las causas están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo con mayor incidencia en los resultados; la Naturaleza y Contenido de Trabajo, las Normas, Valores y Costumbres y las Condiciones de Bienestar, con menor influencia en el resultado general.

- II. Naturaleza y Contenido de Trabajo (R): esta dimensión es evaluada de regular
 1. El 67% de los encuestados a veces no considera variado el trabajo que realiza fundamentalmente por falta de piezas de repuesto para realizar el mismo,
 2. El 44% plantea que casi nunca el trabajo que realiza le permite manifestar su creatividad,
 3. El 89% plantea que siempre está bien definido el contenido de trabajo y se conocen los objetivos y funciones.
- III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular
 1. El 67% de los encuestados considera que casi siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
 2. El 89% de los trabajadores no domina los valores de la organización,
 3. El 100% de los encuestados de hecho no saben como relacionar los valores con la persona,
 4. El 78% de los encuestados no saben relacionar los valores con las costumbres.
- IV. El salario y la estimulación (MM): en este caso la evaluación es de muy mal,
 1. El 100% de los encuestados considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
 2. El 78% plantea que estos casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee, ni con los resultados del cumplimiento del plan técnico económico,

3. El 67% coincide en que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
 4. El 76% plantea que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. El 100% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esta dimensión es de mal,
1. El 78% plantea que casi nunca poseen los medios necesarios para realizar el trabajo como piezas de repuesto, herramientas especializadas, entre otras,
 2. El 78% plantea que casi nunca existen los medios de protección en el puesto de trabajo,
 3. El 67% coincide en que a veces existen condiciones ambientales que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (R): este elemento en general es evaluado de regular,
1. El 100% plantean que siempre sienten satisfacción con el horario de trabajo,
 2. El 56% plantea que a veces la empresa garantiza buenas condiciones de transportación,
 3. El 89% coincide en que el servicio de la alimentación siempre es bueno,
 4. El 100% plantea que la empresa nunca garantiza los servicios de salud,
 5. El 78% se refiere a que nunca se realiza ni estimula la participación de los trabajadores en actividades culturales, recreativas y deportivas.

Tabla No. 20: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Base de Almacenes.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.21	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.44	R
4	El Salario y la Estimulación	2.27	M
5	Condiciones de Trabajo	3.04	R
6	Condiciones de Bienestar	3.28	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.29	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.50	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla del área es de 12 trabajadores y se consideraron con resultados validos las 12 encuestas para el 100%.

Se observa en los resultados antes expuestos que la satisfacción laboral es evaluada de REGULAR y las causas esenciales que inciden en el resultado están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral relacionados con: el Salario y la Estimulación que tiene el mayor peso en los resultados y las Normas, Valores y Costumbres, las Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar, con menor influencia en el resultado total.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 58% considera que a veces existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
2. El 67% de los trabajadores encuestados no dominan los valores de la organización,
3. El 83% no saben relacionar los valores con la persona,
4. El 92% con las costumbres.

IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
2. El 75% plantea que el salario y los incentivos casi nunca se corresponden con los conocimientos que poseen,
3. El 67% coincide en que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
4. El 58% plantea que nunca se reconoce el trabajo destacado,
5. Sin embargo el 100% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.

V. Condiciones de trabajo (R): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de regular

1. El 83% plantea que casi nunca posee los medios necesarios para realizar el trabajo como es material de oficina e insumos de computación
2. El 67% plantea que casi nunca posee en el puesto de trabajo los medios de protección para desarrollar el mismo,

3. El 75% coinciden en que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (R): este elemento en general es evaluado de regular
1. El 100% siempre siente satisfacción con el horario de trabajo,
 2. El 58% considera que casi siempre se garantiza la transportación,
 3. El 100% plantea que siempre el servicio de alimentación es bueno,
 4. El 100% coincide en que nunca se garantizan los servicios de salud por la entidad,
 5. El 67% plantea que casi nunca se realiza ni estimula la participación en actividades recreativas, culturales y deportivas.

Tabla No. 21: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Tienda de Guardalavaca.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.75	MB
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.17	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.50	R
4	El Salario y la Estimulación	2.14	M
5	Condiciones de Trabajo	2.54	M
6	Condiciones de Bienestar	2.83	M
7	Aspectos socio - psicológicos	4.15	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.44	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla de esta tienda es de 7 trabajadores, y se consideraron con resultados validos solo 4 encuestas para el 57%.

Se observa en los resultados antes expuestos que la satisfacción laboral es evaluada de REGULAR y las causas esenciales están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación, las Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar, los cual tiene el mayor peso en los resultados alcanzados, con resultados de mal y las Normas, Valores y Costumbres con una menor influencia en el resultado general.

- III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 75% de los encuestados considera que casi siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
 2. El 50% no domina los valores de la organización,
 3. El 100% no sabe relacionarlos con la persona,
 4. El 75% no puede relacionarlos con las costumbres.
- IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal,
1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
 2. El 75% plantea que casi nunca el salario y los incentivos se corresponde con los conocimientos que posee,
 3. El 50% coincide en que a veces no existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material
 4. El 75% plantea que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. El 100% plantea que siempre se domina y se conoce el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal,
1. El 100% plantea que casi siempre hay falta de medios necesarios para realizar el trabajo como material de oficina e insumos de computación
 2. El 50% se refiere a que casi nunca poseen los medios de protección para realizar el trabajo,
 3. El 75% plantea que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (M): este elemento en general es evaluado de mal
1. El 100% siempre siente satisfacción con el horario de trabajo,
 2. El 75% plantea que casi siempre se garantizan las condiciones de transportación,
 3. El 75% se refiere a que casi siempre se garantiza un buen servicio de alimentación,
 4. El 100% plantea que la empresa nunca garantiza los servicios de salud,
 5. El 100% coincide en que nunca se realizan actividades culturales, recreativas y deportivas que estimule la participación de los trabajadores.

Tabla No. 22: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Tienda de Mayari

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.88	MB
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	3.92	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.81	R
4	El Salario y la Estimulación	1.86	MM
5	Condiciones de Trabajo	2.54	M
6	Condiciones de Bienestar	2.54	M
7	Aspectos socio - psicológicos	4.32	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.41	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla de esta tienda es de 7 trabajadores y se consideraron con resultados válidos solo 4 encuestas para el 57%.

En la tabla se observa los resultados que muestra la evaluación de la satisfacción laboral en la Tienda de Mayari, la misma se evalúa de REGULAR y las causas esenciales están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación, las Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar, con gran peso en el resultado final y las Normas, Valores y Costumbres con menor incidencia.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 75% considera que siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
2. El 100% no domina los valores de la organización,
3. El 100% no conoce como compararlos con la persona,
4. El 75% no sabe relacionar los valores con las costumbres.

IV. El salario y la estimulación (MM): en este caso la evaluación es de muy mal

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
2. El 100% plantea que estos casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee, habilidades y destreza, ni con los resultados alcanzados,

3. El 75% dice que a veces no existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
 4. El 75% plantea que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,
 5. El 100% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal,
1. El 100% plantea que casi nunca existen en los puestos de trabajo los medios necesarios para realizar el mismo, como material de oficina e insumos de computación,
 2. El 75% plantea que casi nunca existe en el puesto de trabajo los medios de protección para realizar el mismo,
 3. El 50% dice que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (M): este elemento en general es evaluado de mal
1. El 100% siempre siente satisfacción con el horario de trabajo,
 2. El 75% plantea que a veces se garantiza la transportación
 3. El 100% dice que el servicio de alimentación casi siempre es bueno,
 4. No así los servicios de salud que el 100% plantea que nunca se garantizan por la entidad,
 5. El 100% plantea que casi nunca se realiza, ni se estimula el desarrollo cultural y social que estimule la participación de los trabajadores.

Tabla No. 23: Resultados del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en la Tienda de Moa.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.93	MB
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	3.89	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.11	R
4	El Salario y la Estimulación	2.2	M
5	Condiciones de Trabajo	2.6	M
6	Condiciones de Bienestar	2.64	M
7	Aspectos socio - psicológicos	4.19	B

RESULTADOS INTEGRALES	3.34	R
------------------------------	-------------	----------

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla de esta tienda es de 8 trabajadores y se consideraron con resultados validos solo 7 encuestas para el 87,5%.

Como se observa en los resultados antes expuestos la satisfacción es evaluada de REGULAR y las causas esenciales existentes en la Tienda de Moa, están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación, las Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar, los cual tienen evaluación de mal y las Normas, Valores y Costumbres con una menor influencia en el resultado general.

III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular

1. El 71% considera que siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo,
2. El 100% no dominan los valores de la organización
3. El 100% de hecho, no conoce como relacionarlos con la persona, ni con las costumbres.

IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,
2. El 100% plantea que estos nunca se corresponden con los conocimientos, habilidades y destreza,
3. El 57% dice que casi nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,
4. El 86% coincide en que a veces no se reconoce el trabajo destacado,
5. El 71% siempre conoce y domina el sistema de estimulación.

V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal

1. El 100% plantea que casi nunca existen los medios necesarios para realizar el trabajo como material de oficina e insumos de computación,
2. El 57% plantea que nunca se cuenta con los medios de protección necesarios para realizar el trabajo,
3. El 43% se refiere a que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.

- VI. Condiciones de bienestar (M): este elemento en general es evaluado de mal
1. El 71% plantea que la empresa casi nunca garantiza buenas condiciones de transportación.
 2. El 86% se refiere a que el servicio de alimentación a veces es bueno,
 3. El 100% plantea que nunca se garantizan por la entidad los servicios de salud,
 4. El 71% se refiere a que nunca se realiza ni estimula la participación de los trabajadores en actividades culturales, recreativas y deportivas.

Tabla No. 24: Resultado Total del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en las Direcciones de Apoyo a la Producción y los Servicios.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.1	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.15	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.50	R
4	El Salario y la Estimulación	2.16	M
5	Condiciones de Trabajo	2.69	M
6	Condiciones de Bienestar	3.05	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.26	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.41	R

(Fuente: Elaboración propia.)

La plantilla total que agrupa las diferentes áreas de apoyo a la producción y los servicios es de 111 trabajadores, de ellos se encuestaron 110 trabajadores y se consideraron solo 90 encuestas con resultados validos para el 82%.

Como se observa en la tabla antes expuesta la satisfacción laboral en las áreas de apoyo a la producción y los servicios se evalúa de REGULAR, se muestran resultados de mal en los elementos del sistema satisfacción laboral relacionado con: el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo y resultado regular en las Condiciones de Bienestar y las Normas, valores y costumbres.

- III. Normas, valores y costumbres (R): esta dimensión es evaluada de regular
1. El 37% considera que siempre existe exceso de normas y procedimientos para realizar el trabajo, el 14% plantea que casi siempre y el 8% que a veces
 2. El 73% nunca domina los valores de la organización

3. El 80% de hecho, nunca conoce como relacionar los valores con la persona y el 72% con las costumbres.
- IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal
1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador ,
 2. El 51% plantea que nunca estos incentivos se corresponden con los conocimientos que posee y el 28% plantea que casi nunca.
 3. El 8% considera que nunca el sistema de estimulación establecido es justo y el 9% casi nunca
 4. El 7% dice que nunca existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material, el 35.5% casi nunca y el 25.5% plantea que a veces
 5. El 8% plantea que nunca se reconoce el trabajo destacado, el 32% coincide en que casi nunca y el 10% plantea que a veces
 6. El 84% siempre conoce y domina el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal
1. El 78% plantea que casi nunca existen los medios necesarios para realizar el trabajo como material de oficina e insumos de computación
 2. El 63% plantea que casi nunca existen los medios de protección en los puestos de trabajo,
 3. El 56% se refiere a que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.
- VI. Condiciones de bienestar (M): este elemento en general es evaluado de mal
1. El 41% plantea que la empresa casi siempre garantiza buenas condiciones de transportación, el 17% plantea que a veces y el 6% casi nunca
 2. El 72% se refiere a que el servicio de alimentación siempre es bueno, casi siempre el 20% y a veces el 7%,
 3. El 90% plantea que nunca se garantizan por la entidad los servicios de salud,
 4. El 74% se refiere a que nunca se realiza ni estimula la participación de los trabajadores en actividades culturales, recreativas y deportivas y el 19% plantea que casi nunca.

3.2.3. Resultados obtenidos en el Nivel Organizacional:

Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado que de los siete elementos del sistema satisfacción laboral cuatro presentan índices inferiores al estado deseado 3.85, consecuentemente resulta evaluada la satisfacción general de los trabajadores de regular 3.64

El resumen del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en el período objeto de estudio (Abril 2009 – Abril 2010) se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 25: Resultado Total del comportamiento de los siete elementos del sistema satisfacción laboral en el Nivel Organizacional de la Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Holguín.

No	Elementos del Sistema Satisfacción Laboral	2009 - 2010	
		Media	Aval
1	Estructura	4.16	B
2	Naturaleza y Contenido de Trabajo	4.36	B
3	Las Normativas, Valores y Costumbres	3.76	R
4	El Salario y la Estimulación	2.51	M
5	Condiciones de Trabajo	2.92	M
6	Condiciones de Bienestar	3.45	R
7	Aspectos socio - psicológicos	4.35	B
RESULTADOS INTEGRALES		3.64	R

(Fuente: Elaboración propia.)

Se observa en la tabla antes expuesta que la satisfacción laboral en la organización se evalúa de REGULAR y las causas esenciales existente están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral relacionados con el Salario y la Estimulación y las Condiciones de Trabajo las mismas tienen el mayor peso en los resultados y las Normativas, valores y costumbres y las Condiciones de Bienestar, con una menor influencia en el resultado general.

Para llegar a los factores inhibidores o raíces que verdaderamente deprimen la satisfacción laboral es necesario continuar profundizando hasta el nivel de las dimensiones esenciales, las cuales serán analizadas por elementos.

- I. Estructura (B): en este grupo la categoría obtenida fue de bien, demostrándose conocimiento y conformidad con la estructura aprobada e implantada.
- II. Naturaleza y contenido de trabajo (B): la categoría obtenida fue de bien, existiendo buenos resultados en el conocimiento respecto al contenido de trabajo y los objetivos, funciones y tareas,

se considera el trabajo atractivo y variado, solo se muestran resultados regulares en no poder manifestar la creatividad.

- III. Normativas, valores y costumbres (R): la categoría obtenida fue de regular, destacándose el exceso de normas y procedimientos a nivel de direcciones y empresa y sobre todo el desconocimiento de los valores de la organización, no existiendo claridad en la relación de estos con las personas y las costumbres.
- IV. El salario y la estimulación (M): en este caso la evaluación es de mal, se considera que el salario y los incentivos no satisfacen las necesidades del trabajador y estos en ocasiones no se corresponden con los conocimientos, habilidades y destreza, no existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material y no se reconoce el trabajo destacado, sin embargo se domina y esta bien establecido el sistema de estimulación.
- V. Condiciones de trabajo (M): la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal, pues se denota falta de medios necesarios para realizar el trabajo y sobre todo falta de medios de protección.
- VI. Condiciones de bienestar (R): en este aspecto se evalúa de bien el horario de trabajo, el desarrollo personal y profesional y la alimentación, con la evaluación de regular existen tres aspectos los cuales son: las condiciones de transportación, los servicios de salud y el desarrollo cultural y social.
- VII. Aspectos socio – psicológicos (B): Trabajo en grupo y sus directivos. La comunicación, toma de decisiones y compromiso: en este grupo la categoría obtenida fue de bien, alcanzando la evaluación de bien la comunicación, la toma de decisiones y el compromiso, se denota la existencia de un clima socio psicológico bueno. Este resultado reafirma las características intrínsecas existentes en el grupo.

3.3 Entrevistas de apoyo

Como parte de la validación de la encuesta de satisfacción concreta se realizaron entrevistas a dos cuadros, un funcionario, un dirigente y algunos trabajadores de reconocido prestigio en la organización, entre los cuales se encontraron: el Director General, el Director Comercial, un Especialista Informático, un Administrador y varios trabajadores que laboran en las diferentes áreas de apoyo a la producción y los servicios.

Para la realización de la misma se tuvo en cuenta el modelo propuesto por Álvarez (2001), de entrevistas de apoyo, modificado por la autora, con su respectiva guía de ideas para su preparación.

De esta manera se pudo comprobar el alto grado de efectividad de la encuesta aplicada, pues el 100 % de los entrevistados coincidieron en los resultados de la misma. El Director General, consideró por su parte que a pesar de los resultados integrales (3.64) que califica como regular, al realizar el análisis por elementos del

sistema satisfacción laboral el que más incide es el salario y la estimulación, con puntuación de 2.47 y resultado de mal, incidiendo en el mismos los problemas siguientes: el salario y los incentivos no satisface las necesidades básicas del trabajador, en ocasiones lo que se recibe no se corresponde con los conocimientos que posee el mismo y sobre todo hay que trabajar mas en el reconocimiento del trabajo destacado, plantea que es cierto que existe insatisfacción con el salario devengado por los trabajadores, pero que hay que tener en cuenta que al compararlo con otras empresas del territorio es superior, ya que todos los trabajadores se encuentran acogidos a sistemas de pagos por resultados finales y un sistema de estimulación en pesos convertibles, por lo que estamos conciente que el problema es de solución externa, los trabajadores entrevistados del área de apoyo a la producción y los servicios refieren el mismo problema relacionado anteriormente con el salario y la estimulación y se destaca las condiciones de trabajo con resultado de mal en ocho unidades 2.85 de diez analizadas, fundamentalmente relacionadas con la falta de mercancías para la venta y los servicios, falta de herramientas para realizar el trabajo, carencia de medios de protección, falta de materiales de oficina e insumos de computación que afectan grandemente la atención a los clientes, el Especialista Informático se refiere a la carencia de piezas y accesorios para las reparaciones y mantenimientos de los equipos de computación y sobre todo los insumos necesarios para la facturación, que al cierre del año 2009 el presupuesto asignado se comporto al 42% por no contar los proveedores con ofertas y de igual forma se esta comportando en el 2010. El Director de la UEB. Comercial reconoce la falta de mercancías para la venta y en ocasiones la falta de gestiones para garantizar el cumplimiento del plan técnico económico, ya que el principal suministrador es la Empresa Comercial del Grupo DIVEP que radica en Ciudad Habana y no cuenta con respaldo de importaciones para garantizar el plan del año, se esta trabajando con consignaciones extranjeras y estas no han sido estables.

Por ultimo el Administrador de la Tienda Frexes se refiere a las condiciones de bienestar con resultado regular en siete unidades 3.37, principalmente relacionadas con las condiciones de desarrollo personal y profesional en las unidades que se encuentran fuera del municipio Holguín, ya que no hemos sido capaces de extender la capacitación a todos los niveles, el caso de la atención a la salud que no se garantiza por la empresa y la pobre o nula realización de actividades recreativas, culturales y deportivas. En el caso de la Tienda de Moa y Casa de Descanso de Tumbadero han presentado problemas con el transporte. A pesar de lo antes expuesto el Consejo de Dirección de la empresa se encuentra enfrascado en la aplicación de un grupo de acciones para mejorar las condiciones de bienestar de los trabajadores, entre las que se encuentran coordinar cursos de capacitación para los trabajadores de los municipios Rafael Freyre, Mayari y Moa, coordinar consultas especializadas de salud con el policlínico comunitario del área donde se encuentra enclavada nuestra entidad y la realización de chequeos médicos a los cuadros.

Sin embargo, aseguró que tanto él, como el resto de los Administradores se sienten comprometidos con el cumplimiento de los planes mensuales y que esto se debe fundamentalmente a la adecuada atención por parte de la dirección de la empresa a los problemas que confrontan los trabajadores.

3.4 Plan de Acciones

Para desarrollar esta etapa, primeramente se reunió el equipo de trabajo y se analizaron los problemas señalados y las causas potenciales que influyen en gran medida en que la evaluación de la satisfacción laboral por los trabajadores sea REGULAR. Una vez realizado el análisis correspondiente en cada situación fue posible relacionar las ideas básicas acerca de las posibles acciones a acometer, a partir del cual se elaboró un plan de mejora que fue igualmente analizado por el equipo, introduciéndose los ajustes pertinentes y definitivamente aprobado por la dirección de la entidad, ver Anexo 9.

La fiscalización de su cumplimiento se prevé con su inclusión en el Plan de Temas anual del Consejo de Dirección y en el de los demás órganos colegiados de dirección de la empresa.

Finalmente; se concluye que, mediante la técnica del estudio de caso, se aplicó el procedimiento para la evaluación de la influencia de la satisfacción laboral en la Empresa DIVEP Holguín, lo que permitió validar la hipótesis general de la investigación, al demostrar su consistencia lógica, factibilidad, flexibilidad y pertinencia e integrándolo a los procesos de toma de decisiones de la empresa, así como apreciar los resultados que permitan el tránsito hacia organizaciones de alto desempeño.

CONCLUSIONES

Mediante la aplicación del procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la satisfacción laboral se ha podido determinar los problemas que afectan en la Empresa DIVEP Holguín y las estrategias a seguir para mejorar la satisfacción de los trabajadores permitiendo llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se ha complementado el objetivo de la investigación al presentarse un procedimiento integrado por etapas y técnicas, la que constituye el principal resultado de trabajo que se ajusta a las condiciones de las empresas cubanas y ha demostrado su aplicación total en las condiciones de la Empresa DIVEP Holguín.
2. El análisis de la satisfacción laboral y su comportamiento pueden constituir uno de los principales pilares para alcanzar en las entidades cubanas el objetivo planteado del Perfeccionamiento Empresarial.
3. El instrumento diseñado para la investigación demostró a través del procesamiento estadístico su fiabilidad y adicionalmente su validez por el criterio de los expertos y los propios resultados obtenidos.
4. Se evidenció cuáles son aquellos elementos del sistema satisfacción laboral en los que deben tomarse acciones para su mejora, entre los cuales se hayan: El conocimiento de los valores de la organización y su relación con las personas y las costumbres, la correspondencia entre el salario, la estimulación monetaria y/o moral, las condiciones de trabajo y su relación con los medios necesarios para la realización del mismo y las condiciones de bienestar como satisfacción de las necesidades básicas.
5. Se cumple con la hipótesis de investigación: “Si se cuenta con un procedimiento para el estudio y evaluación de la Satisfacción Laboral se contribuirá en nuestra organización al conocimiento y la aplicación de las estrategias para el incremento de los resultados de la empresa.”

RECOMENDACIONES

1. Introducir el Procedimiento y el Instrumento diseñado en otras organizaciones con diferentes condiciones a las del caso de estudio a fin de continuar con la validación del campo de estudio.
2. Continuar ampliando las investigaciones relacionando el comportamiento de la variable satisfacción laboral a partir de vincularlo a condicionantes del tipo socio demográfico y a estratos específicos en las organizaciones cubanas.
3. Divulgar el procedimiento, que pueda usarse como material bibliográfico para el entrenamiento de los trabajadores y para quienes se interesen en investigar en este campo.
4. Monitorear por parte de la dirección del centro y de conjunto con los factores para que:
 - ✚ Se le brinde atención especial a la erradicación de las causales que provocan la insatisfacción.
 - ✚ Se establezca de forma rigurosa el sistema de control capaz de prever las acciones necesarias para su erradicación.
 - ✚ Se realice este trabajo de forma sistemática y que permita llegar a un estadio superior de los aspectos insatisfechos.

BIBLIOGRAFIA

1. Acosta Álvarez, Dariel (2004) Liderazgo Organizacional ¿Cómo diagnosticarlo? Santa Clara, Cuba
2. Ardouin, Javier. Bustos, Claudio. Gayó, Rosa y Jarpa, Mauricio (2000). Motivación y satisfacción laboral Enviado Agosto 19th, 2001 por clbustos. Universidad de Concepción.
3. Álvarez, L. (1993). Motivación concreta. Sistema de recompensas vinculado al esfuerzo individual. GETEDI ISTH Cuba.
4. Álvarez, L. (1997 b). Diseño y/o Perfeccionamiento de sistemas de estimulación En la provincia de Holguín. Proyecto Científico Técnico Territorial (PTCT) Holguín. Universidad de Holguín.
5. Álvarez, L. (2001). Procedimiento de diseño de sistema de estimulación para las organizaciones. Tesis Maestría. UHo.
6. Álvarez, L. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>. (Consultado: marzo 2010)
7. Álvarez, L. (2006) [Consideraciones generales acerca de la satisfacción laboral](http://www.wikilearning.monografias.com) - Medición y evaluación de la satisfacción laboral. <http://www.wikilearning.monografias.com>. Monografía 18 de Julio de 2006. (Consultado: marzo 2010)
8. Álvarez, L. (2008). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana en <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>. (Consultado: abril 2010)
9. Begoña Álvarez Álvarez, Celina González Mieres y Nuria García Rodríguez. La motivación y los métodos de evaluación como variables fundamentales para estimular el aprendizaje autónomo. Universidad de Oviedo. {mbalvarez, celinag, nuriagr@uniovi.es Red U. Revista de Docencia Universitaria. Num. 2 http://www.um.es/ead/Red_U/2/ (Consultado: febrero 2010)
10. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano. Nr 73, Madrid, pp. 17-28.
11. Brow W.; Moberg D. (1990). "Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral", Editorial Limusa; México.
12. Caises Avalos, Amado A. Procedimiento Metodológico para la Evaluación de la Satisfacción Laboral a través de variables del Comportamiento Organizacional y su incidencia en los Indicadores del Desempeño de la Empresa/aplicación en la Unidad Geominera Holguín. Tesis en Opción al Título de Master en Dirección. UHO 2003
13. Cabrera, Noel L.; ["Clima Organizacional, deseo y demanda: Estudio realizado en GESTA"](#); Trabajo

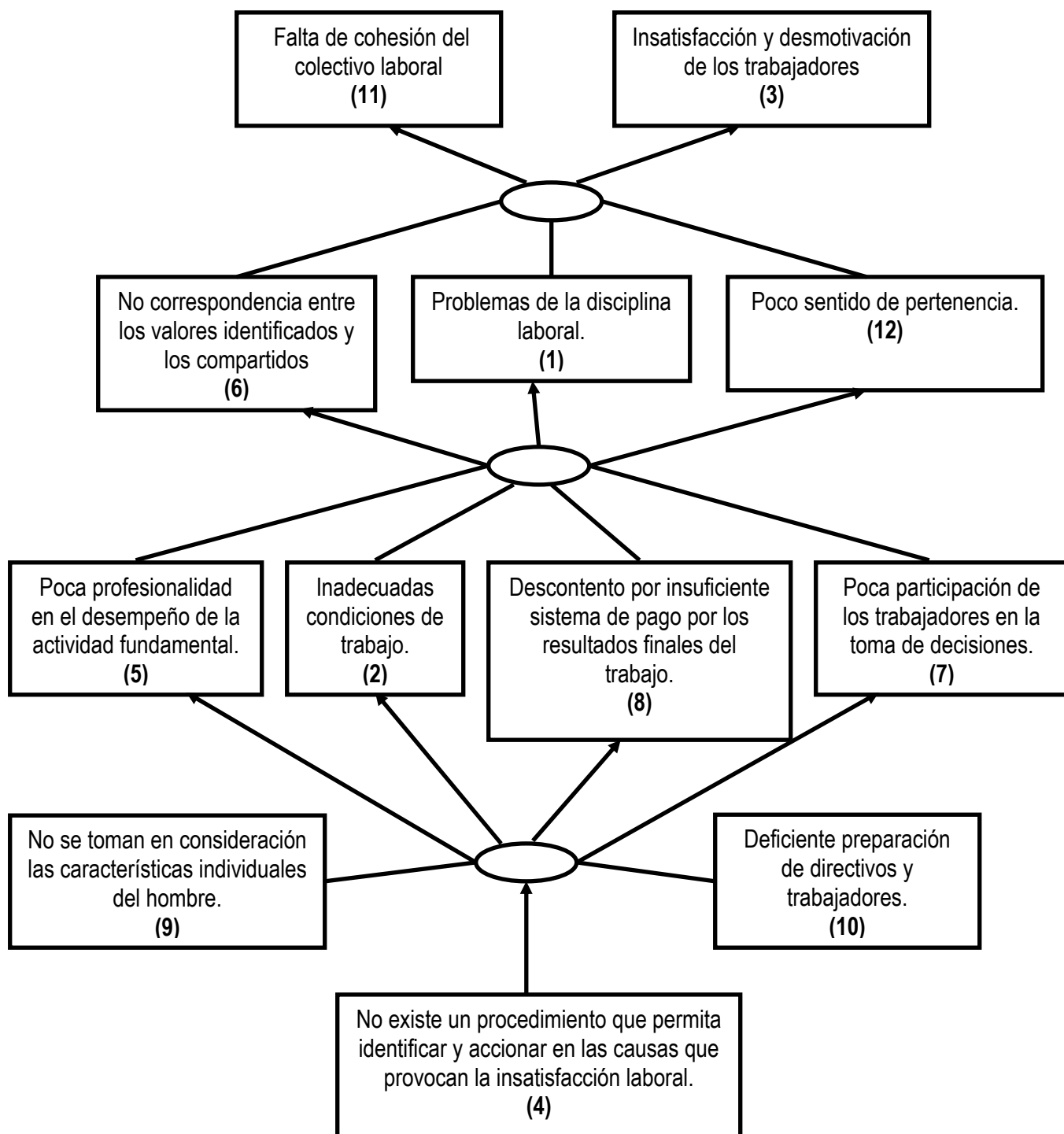
- de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, 2003.
14. Codina Jiménez, A. (2004) 10 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Habana, Cuba.
 15. Codina Jiménez, A. (2008) El trabajo con personas difíciles .Revista BETSIME. Ciudad de la Habana, Cuba. 7 págs.
 16. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
 17. Cruz, R. (1998). Diagnóstico de la satisfacción laboral en el Centro Metrológico Territorial de Holguín. Universidad de Holguín. Cuba
 18. Cruz Cordero, Teresa y Mirta Villanueva (1993): *Motivación. Apuntes Gerenciales*.
 19. Cruz Cordero, Teresa (1995): *Consultoría Gerencial*. Tesis de Maestría.
 20. Cruz Cordero, Teresa (1998): Motivación. Hoy y Mañana, ponencia.
 21. Davis, Keith, Newstrom, John W. (1999) "Comportamiento Humano en el trabajo", Ed. McGraw-Hill, p. 275.
 22. Davis, Keith, Newstrom, John W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
 23. De la Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.
 24. Fabelo, José Ramón (1997): *Mercado y Valores Humanos*, material inédito.
 25. Forehand y Gilmer, (1964), referido por Silva Vázquez, Manuel; "El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención", 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.
 26. Fonseca Romero, Maria Elizabet. Procedimiento Metodológico para el estudio, evaluación e integración de la Satisfacción Laboral en el Nivel Individual del Comportamiento Organizacional. Tesis en opción al Título de Master en Ciencias. UHO 2002.
 27. García, Oscar y Martín María (s/f): Administración y Desarrollo Gerencial, Editorial Diana.
 28. García, P. (1987). El salario sus aspectos socios psicológicos, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
 29. García Vidal, G. (2006). Contribución Teórico-Profesional para la Administración Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
 30. García Vidal, G. (2006) Introducción a la Administración, Holguín, Cuba.
 31. García Vidal, G. (2006) Reseña Histórica La Administración como Ciencia. Holguín, Cuba.
 32. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

33. González, L. (2008). Los estímulos morales y materiales en el desarrollo económico y la formación del hombre nuevo. <http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/grodriguez1310904.htm> (Consultado: abril 2009).
34. Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
35. Guerra C, (2008). Desarrollo del Software “PEMCO” para procesar encuestas de Satisfacción Laboral. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial .Universidad de Holguín.
36. Hampton, R David. (1989). Administration. Mc Graw Hill.
37. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.
38. Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.
39. Herzberg, F. Citado por Vicente López Rodríguez en “Las dimensiones esenciales de la motivación.”... Holguín: ISTH, 1993 ___29p
40. Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill
41. Hortelano, Mercedes. Motivación y productividad. winred.com, <http://www.propal-lapalma.com/web> Potenciado por Joomla! (Consultado: Junio 2009).
42. J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998) Cuestionario de Satisfacción Laboral s10/12 Unitat d’Investigació de Psicometria/ Psychometrics Research Unit. Línea de Investigación de / Psicología de la Seguridad.
43. Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia (4ª ed.). México: Editorial Trillas
44. Kenneth Cloke: Resumen sobre la Investigación de Motivación, sin referencia bibliográfica.
45. Kenneth, C. y Goldsmith (1996): Manual para el Cambio Organizacional. Humanizando el Puesto de Trabajo, U. H.
46. Kinicki, A. Y Kreitner, R.(2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana.
47. Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
48. López, Adriana. La Motivación. Monografía: [adrisaga\[arroba\]aol.com](http://adrisaga[arroba]aol.com) El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. Fuente: www.monografias.com. (Consultado junio 2009.)

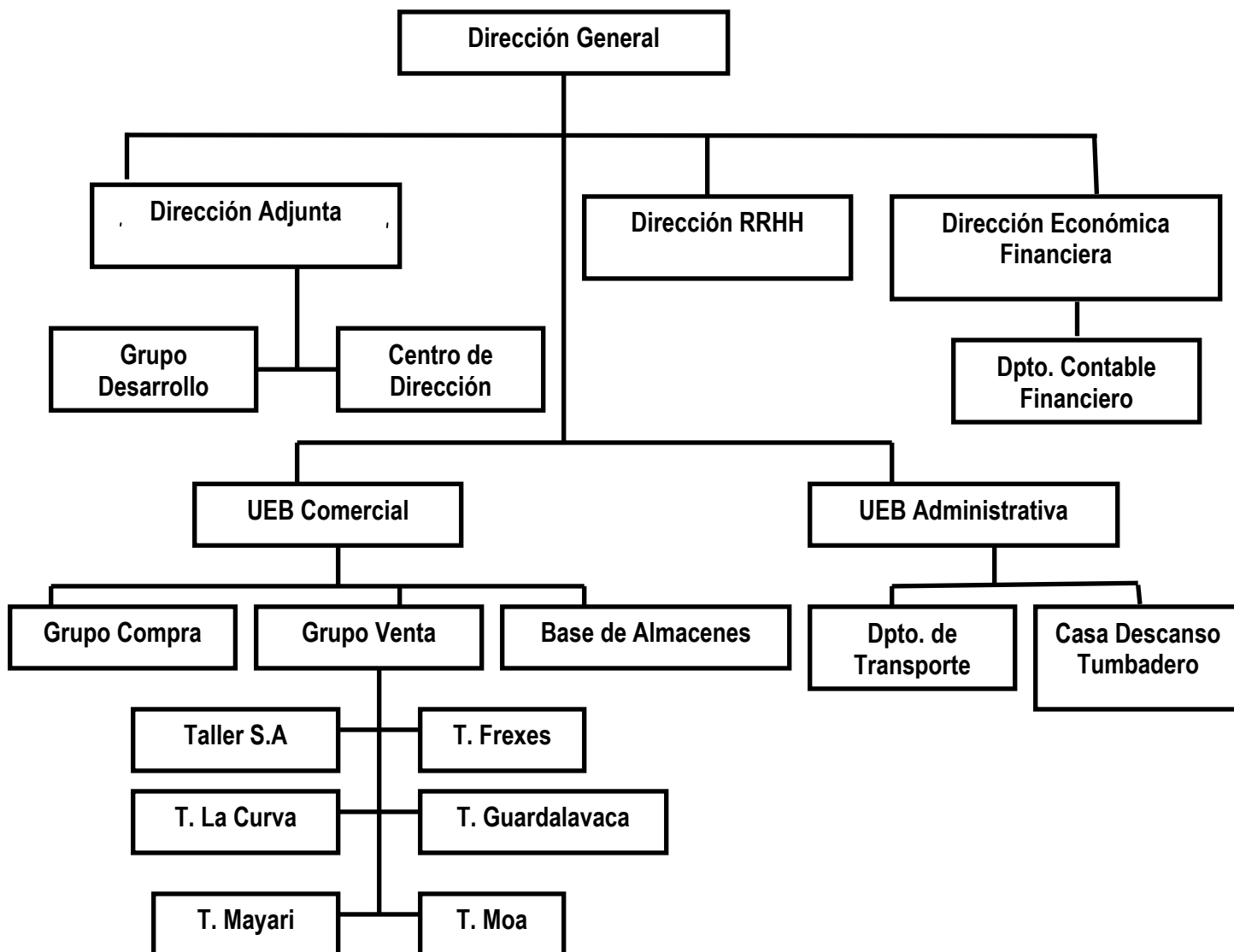
49. López, V. (1991). Motivación concreta. Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo. GETEDI ISTH Cuba.
50. López, V. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación, Revista UPIICSA, México.
51. Martínez Ríos, Marcos A. Procedimiento Metodológico para evaluar la influencia de la Satisfacción Laboral sobre el Ambiente de Control como parte del Control Interno. Tesis en opción al Título de Master en Dirección. UHO 2007
52. Márquez P, Mónica Raquel La importancia de la motivación laboral. Investigación desarrollada y enviada por: mmarquez@ergogrouperu.com. (Consultada febrero 2009)
53. Márquez P, Mónica Raquel. Satisfacción laboral - Qué es la satisfacción laboral. Monografía de - 31 de Julio de 2006 <http://www.gestiopolis.com>. (Consultada febrero 2009)
54. Marrero. Luís F. Informe sobre emociones y motivación. www.monografias.com marrerol@caribe.net UNIVERSIDAD DEL TURABO Gurabo, P.R. Programa Ahora. (Consultada abril 2010)
55. Marín, J M; Melgar, A. y Castaño, C. "Teoría y técnicas de desarrollo organizacional", vol 3, (s / e), (s / f).
56. Maslow, Abraham Harold (1991), *Motivación y personalidad*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos. [ISBN 8487189849](https://www.isbn.es/ISBN/9788487189849).
57. Maslow, A. (1990) La personalidad creadora/ A. Maslow. __ Barcelona: Ed. Cairós
58. Mello, Faria (1995): Desarrollo Organizacional Enfoque Integral, Editorial. Limusa.
59. Morales J. Rodríguez A. (1997): Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en la Biblioteca "Benito Juárez" de la Universidad de Holguín. Cuba.
60. Muchinsky, P. (2000). Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.
61. Pérez Bilbao, Jesús y Fidalgo Vega, Manuel. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
62. Pérez Santiago, José Armando y Amador López, Cecilia. Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology - 2005, Vol. 39, Num. 3 pp. 421-43
63. Ponce Portillo, Roberto Fernando. Motivación Laboral. 8 de abril de 2006 fponce_29jarroba@yahoo.es (Consultado: abril 2009).
64. Predvechni G y Sherkovin Y, (1986). Contribuciones a la Psicología Social. Ed. Ciencias Sociales. La Habana
65. Reeve, J. (2003). Motivación y emoción (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana
66. Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed). México: Pearson Educación.

67. Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.
68. Robbins, Stephen (1994). "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 1999, p. 23, 780.
69. Santos, J.A. (1993). Rec-hum. Estudios de [Psicología](#) laboral y [Administración](#) de Recursos Humano. San Salvador, [Universidad](#) de El Salvador.
70. Santos, J.A. (2004). *El Paso del Águila*. www.retcambio.com.sv (Consultado mayo 2010)
71. Santos, J.A. (2005). *Retcambio Personal*. www.monografias.com (Consultado mayo 2010)
72. Silva Vázquez, M; "El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención", 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996, p. 29.
73. Stoner J. (1995) Administración 5. Edición, MES, Cuba.
74. Tuban;J Medición del Clima Laboral en las Organizaciones. <http://www.tablero-decomando.com> y <http://www.monografias.com> . (Consultado agosto 2010)
75. Trista, B. (1990). El Hombre, El Trabajo y la influencia del dirigente. Ed. Ciencias Sociales La Habana.
76. Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas.
77. Zayas Agüero, Pedro M. (2009) El hombre, la personalidad y las competencias como el principal recurso en la Gestión Empresarial. UHO. CEGEM. (Consultado septiembre 2010)
78. Zayas Agüero, Pedro M. (2006) Liderazgo Empresarial. UHO. CEGEM. (Consultado mayo 2010)
79. Zayas Agüero, Pedro M (2009): Curso a distancia sobre aspectos socio-psicológicos. CEGEM. (Consultado febrero 2010)
80. Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman

Anexo No. 1: Árbol de la Realidad Actual



Anexo No. 2. Estructura Actual de la Empresa Comercializadora del SIME Divep Holguín.



Anexo No. 3: ESCALA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

DATOS GENERALES.

SEXO Masculino____ Femenino____

EDAD: _____

NIVEL ESCOLAR: _____

CARGO U

OCUPACIÓN: _____

AREA DE TRABAJO _____

AÑOS QUE LLEVA EN LA EMPRESA _____

Marque con una cruz(X) donde usted considere adecuado de acuerdo a sus consideraciones.

En las siguientes preguntas, responda el grado de la satisfacción laboral que usted posee	NUNC A	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1 (MM)	2 (M)	3 (R)	4 (B)	5 (MB)
1- Estructura.					
1-Está de acuerdo con la estructura del empresa.					
2-Está de acuerdo con la estructura del la: (Dirección, Tienda o Taller)					
2- La naturaleza y contenido de trabajo.					
3- Considera atractivo el trabajo que realiza					
4- Considera variado el trabajo que realiza					
5- Esta bien definido su contenido de trabajo (objetivos funciones, tareas).					
6- Considera importante el trabajo que realiza.					
7- El trabajo que realiza le permite manifestar su creatividad:					
8- Le gusta el trabajo que realiza.					
3-Las normativas, valores y costumbres					
9- Las normas en el departamento y la empresa son excesivas					
10- Sabe cuáles son los valores de la organización					
11- Los valores de mi departamento y mi empresa están acordes a mi persona					
12-Las costumbres están acordes a mis valores					
4-El salario y la estimulación.					
13- El salario satisface las necesidades básicas.					

14-Los incentivos que recibe satisfacen sus necesidades básicas					
15- El salario y los incentivos que recibe están acordes con los conocimientos que pose					
16- Considera justo el sistema de estimulación establecido:					
17- Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales					
18- La organización del sistema de estimulación esta bien definido y es de conocimiento de todos.					
19- Cuando hago un trabajo destacado me reconocen ante mis compañeros:					
5- Condiciones de trabajo					
20- Poseo los medios necesarios para realizar mi trabajo					
21- Mi área de trabajo permanece limpia y ordenada.					
22- Desarrollo mi trabajo en condiciones incómodas que me producen mucha fatiga					
23- Existen en mi puesto de trabajo los medios de protección que yo necesito:					
24- Tengo dificultades con el vestuario de trabajo					
25- ¿Existen condiciones ambientales que puedan afectar su salud?					
6- Condiciones de bienestar					
26- Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso) le satisfacen.					
27- Le satisface el horario de trabajo.					
28- La Empresa propicia buenas condiciones de transportación.					
29- El servicio de alimentación es bueno					
30-Los servicios de salud se garantizan por la entidad.					
31- Se realizan y estimula la participación en actividades recreativas, culturales y deportivas					
7- Aspectos socio-psicológicos.					
El trabajo en grupo y sus directivos. La Comunicación					
32- Las relaciones entre los trabajadores es buena					
33-Las relaciones entre los jefes y directivos de la Empresa es buena					
34-Las relaciones entre los jefes, directivos y los trabajadores son buenas					

35-Mi jefe inmediato superior se preocupa por mis problemas personales					
Toma de decisiones					
36-Mi jefe tiene en cuenta los criterios de los trabajadores y les da participación en la toma de decisiones					
37- Mi jefe inmediato superior me orienta y ayuda adecuadamente para que supere mis deficiencias:					
Compromiso					
38-Si pudiera cambiaria de centro de trabajo					
39- Se siente usted satisfecho con su empresa					
40- Se siente comprometido con su centro de trabajo.					

Anexo No. 4: Entrevistas de Apoyo.

Guía de ideas para aplicar a dirigentes (individual o colectivos.)

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 sus percepciones y la información que al respecto posean.
2. Mostrar un resumen de los resultados del área, su significado e indagar sobre los aspectos más dudosos; (dimensiones esenciales) o cualquier resultado que aparentemente resulte contradictorio.
3. Pedir criterios sobre los resultados alcanzados y recoger las opiniones al respecto.

Guía de ideas para aplicar a trabajadores (individual o colectivos.)

Se incluyen los tres aspectos anteriores; pero deben enfocarse mas hacia los aspectos dudosos, buscando las percepciones, puntos de vista individuales y colectivos de las personas encuestadas.

Estimado colega:

En el Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín se desarrolla la Maestría en Dirección. Como parte del trabajo investigativo del que suscribe en opción al grado académico de Master en Dirección se desarrolla el tema **“Procedimiento para determinar la satisfacción Laboral en trabajadores y directivos de la Empresa DIVEP Holguín**, con el objetivo de “proponer un procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral, permitiendo a nuestra organización lograr el conocimiento para accionar y establecer las estrategias pertinentes.

Usted ha sido propuesto como posible experto a los efectos de valorar la pertinencia y calidad del aporte que se hace. De ahí que, que se solicite su cooperación en calidad de experto. De hecho, sabemos que esto implicará una especial contribución profesional y personal en aras de contribuir a mejorar el desempeño de nuestras organizaciones. Las razones para su inclusión en el grupo de posibles expertos son su experiencia y calificación profesional.

Como usted conoce la aplicación del criterio de expertos, requiere del conocimiento de algunos datos sobre los mismos, los cuales se le solicitan a continuación, a través de las siguientes preguntas, antes de someter a consulta la propuesta del autor.

1. ¿Esta usted de acuerdo con ser experto a los efectos de esta investigación? Marque con una cruz su respuesta.
Si _____ No _____
2. Datos generales.
Nombre y Apellidos: _____
Titulo Universitario: _____
Años de experiencia laboral: _____
Grado académico y/o científico: _____
MSc: _____ (Master en Ciencias...) Dr: _____ (Doctor en Ciencias ...)
Centro de trabajo: _____
Cargo que desempeña: _____
3. Marque con una cruz en la siguiente tabla, el valor que usted considera que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema en cuestión y tenga en cuenta el carácter ascendente de la escala que se utiliza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. A continuación se le solicita que valore el grado de influencia que han tenido diversas fuentes, en el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema. Marque con una cruz el grado de influencia en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) de cada una de las fuentes reflejadas en la siguiente tabla:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes.		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis teóricos realizados			
2. Experiencia obtenida			
3. Trabajo de autores nacionales			
4. Trabajos de autores extranjeros			
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero.			
6. Intuición.			

Agradece de antemano su valiosa contribución y le saluda cordialmente,

Ing. Martha Almaguer Ortiz

Estimado colega:

El autor agradece su disposición de colaborar en la valoración de los resultados del trabajo **“Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la satisfacción Laboral en DIVEP Holguín**, que se desarrolla como tema de tesis en opción al grado académico de Master en Dirección (por la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya).

Para facilitar el proceso de emisión de su criterio como experto se ha dividido el documento en varias partes:

- 1- Descripción del procedimiento
- 2- Descripción del documento diseñado.
- 3- Cuestionario de consulta a expertos

Se le solicita que analice cuidadosamente los aspectos anteriores antes de emitir su criterio como experto.

Agradece de antemano su valiosa contribución y le saluda cordialmente,

Ing. Martha Almaguer Ortiz

Nota: Puede enviar la información a pedro@ucm.hlg.sld.cu , también puede enviarla a direccionop@divepholquin.co.cu, a mi nombre.

1- Descripción del procedimiento

Se considera conveniente precisar que este instrumento se pone en manos de los directivos empresariales y del personal de RRHH, con la finalidad de monitorear periódicamente el estado de la satisfacción laboral y su incidencia en los resultados de eficiencia de la empresa y propiciar la derivación de medidas correctivas, de ajuste y mejora. Para su adecuada aplicación se proponen los siguientes pasos:

Paso No.1

- ✚ Caracterización de la entidad objeto de estudio y/o de la (s) unidad (es) implicadas en el proceso.

Paso No. 2

- ✚ Creación del grupo de trabajo escogido entre los miembros de la organización, con prioridad entre el área de RRHH y economía.

Este grupo será el encargado de conciliar y extender las reflexiones implicando a los demás miembros de la organización, deberá tener una membresía entre 5 y 10 personas.

Paso No. 3

- ✚ Selección de la muestra a la que se le aplicara el cuestionario. En este caso debe tenerse en cuenta que la misma debe ser representativa. En el caso de entidades pequeñas (hasta 50 trabajadores), se aplicara al 100% de los mismos y luego se realizará el análisis de los resultados, clasificando los resultados según las partes de la organización, lo que posibilitara la diferenciación en cuanto a los factores incidentes, etc. En las entidades que tengan más de 100 trabajadores, se seleccionara una muestra representativa, considerando a las partes de la organización como estratos. En el caso de estudio se decidió trabajar con el 100% de la población.

Paso No. 4

- ✚ Aplicación del cuestionario y procesamiento de la información obtenida, teniendo en cuenta, como ya se expreso que estén representadas las diferentes partes de la organización, si como otros criterios de interés de la dirección de la entidad.

Paso No. 5

- ✚ Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos.

Una vez calculado los índices de satisfacción laboral e identificados los factores de mayor incidencia negativa por cada dimensión estudiada, se realizara el análisis cualitativo y se harán recomendaciones para trabajar sobre ellos y de esta forma contribuir a la mejora de la satisfacción laboral.

Paso No. 6

- ✚ Confección del plan de acciones y de verificación de su implementación para revertir la situación diagnosticada, con énfasis en los factores de incidencia negativa, con el declarado objetivo de mejorar el nivel de satisfacción laboral.

2- Descripción del instrumento diseñado.

- ✚ El cuestionario incluye 40 preguntas que recogen las dimensiones esenciales a criterio de la autora, que indagan acerca de la satisfacción de cada persona con respecto a dichas dimensiones.
- ✚ La pregunta 39, pretende medir la satisfacción y la 40 el compromiso de una manera global, la cual por cada grupo o factor, indaga en la apreciación de la persona acerca de cada variable o Dimensión Esencial.
- ✚ Las preguntas incluidas en lo relacionado con la satisfacción laboral permiten diagnosticar los siguientes elementos:

- La estructura
- Naturaleza y contenido de trabajo
- Normativas, valores y costumbres
- El salario y la estimulación
- Condiciones de trabajo
- Condiciones de bienestar
- Aspectos sociopsicológicos: la comunicación, toma de decisiones y el compromiso.

- ✚ El procesamiento. La escala que se propone para la respuesta de las preguntas que forman parte del cuestionario es la siguiente:

- Nunca (Casilla No. 1)
- Casi nunca (Casilla No. 2)
- A veces (Casilla No. 3)
- Casi siempre (Casilla No. 4)
- Siempre (Casilla No. 5)

3- Cuestionario de consulta a expertos.

Estimado colega:

Luego de haber analizado los epígrafes anteriores, se requiere que usted emita su criterio valorativo sobre los elementos que a continuación se le consultarán en cuanto a la propuesta.

1. La autora considera que la Satisfacción Laboral es una variable que influye en los resultados de eficiencia en una organización.

Expresar su criterio al respecto marcando con una X en la opción que refleja su opinión. En la siguiente escala:

1. Fuertemente de acuerdo: FA
2. Parcialmente de acuerdo: PA
3. No sé: NS
4. Parcialmente en desacuerdo: PD
5. Totalmente en desacuerdo: TD

Criterio del experto respecto al criterio de la autora	FA	PA	NS	PD	TD
La Satisfacción Laboral es un factor que influye en los resultados de eficiencia en una organización.					

2. Emita sus criterios sobre la propuesta realizada, para lo que deberá usar la siguiente escala:

MA: Muy Adecuado

BA: Bastante Adecuado

A: Adecuado

PA: Poco Adecuado

I: Inadecuado

No	Aspectos sometidos a consideración del experto	MA	BA	A	PA	I
1	Los elementos que se tuvieron en cuenta para confeccionar las preguntas del cuestionario para evaluar la satisfacción laboral son a mi juicio:					
2	Considero que el cuestionario es en general:					
3	La aplicación del cuestionario propuesto permite precisar los factores incidentes en la satisfacción laboral de forma:					
4	La Etapa No. 1 el procedimiento propuesto considero que es:					
5	La Etapa No. 2 del procedimiento propuesto considero que es:					
6	La Etapa No. 3 del procedimiento propuesto considero que es:					
7	La Etapa No. 4 del procedimiento propuesto considero que es:					
8	La Etapa No. 5 del procedimiento propuesto considero que es:					

	es:					
9	La Etapa No. 6 del procedimiento propuesto considero que es:					
10	El procedimiento propuesto es pertinente					
11	El procedimiento propuesto es aplicable por directivos y trabajadores del área de RRHH.					
12	El procedimiento propuesto es generalizable					

3. Si usted considera que fueron omitidos en el cuestionario aspectos relevantes, proponga su inclusión en el mismo:

4. Si usted considera que debe omitirse alguna de las preguntas incluidas en el cuestionario, haga su propuesta, especificando el No. de la pregunta a la que usted se refiere:

5. Si tiene algún criterio respecto a alguno de los pasos del procedimiento propuesto, expérselo especificando el Paso al que se refiere:

6. Cualquier otra opinión que usted considere oportuna:

Muchas Gracias

Ing. Martha Almaguer Ortiz

Anexo No. 7 Tabla de Evaluación por los expertos

Exper tos	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Suma	Promedio	N - p	
1	0.84	1.5	3.49	3.49	9.32	2.33	-0.37	MA
2	-0.10	0.43	3.49	3.49	7.31	1.83	0.13	BA
3	0.08	1.50	3.49	3.49	8.56	2.14	-0.18	MA
4	0.43	1.5	3.49	3.49	8.91	2.23	-0.27	MA
5	0.53	0.84	3.49	3.49	8.35	2.09	-0.13	MA
6	0.53	1.14	3.49	3.49	8.65	2.16	-0.20	MA
7	-0.10	1.50	1.50	3.49	6.39	1.60	0.36	BA
8	-0.25	1.50	3.49	3.49	8.23	2.06	-0.10	MA
9	0.08	1.50	3.49	3.49	8.56	2.14	-0.18	MA
Total	2.04	11.41	29.42	31.41	74.28			
Pun- tos de corte	0.23	1.27	3.27	3.49	8.25	2.06		
	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inade cuado			

**Anexo No. 7 Tablas de los expertos.
Características de los expertos**

Exp.	Análisis teórico realizado por el experto	Su propia experiencia	Trabajos de autor nacional	Trabajos de autor extranjero	Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	Su intuición	Kc	Ka	K
1	0.30	0.40	0.05	0.05	0.04	0.05	0.90	0.89	0.90
2	0.20	0.50	0.05	0.04	0.04	0.05	0.80	0.88	0.84
3	0.20	0.40	0.05	0.04	0.04	0.05	0.70	0.78	0.74
4	0.20	0.50	0.05	0.04	0.04	0.05	0.80	0.88	0.84
5	0.20	0.40	0.05	0.04	0.04	0.05	0.80	0.78	0.79
6	0.20	0.50	0.05	0.04	0.04	0.05	0.80	0.88	0.84
7	0.20	0.40	0.05	0.04	0.04	0.05	0.60	0.78	0.69
8	0.30	0.40	0.05	0.02	0.02	0.02	0.80	0.81	0.81
9	0.20	0.50	0.05	0.02	0.04	0.05	0.70	0.86	0.78

Anexo No. 8: Resultados obtenidos en el Nivel Individual

Población Seleccionada	(MM) 1 SL ≤ 1.99	(M) 2 2 < SL > 2.99	(R) 3 3 < SL > 3.84	(B) 4 3.85 < SL > 4.49	(MB) 5 4.50 < SL > 5	Resultado Final
1	8	4	13	9	6	3,03
2	4	4	6	18	8	3,55
3	5	3	4	17	11	3,65
4	5	2	4	10	19	3,9
5		3	3	8	26	4,43
6	1	2	5	3	29	4,43
7	1	2	4	1	32	4,53
8	11	5	16	6	2	2,58
9	9	3	13	11	4	2,95
10	8	4	11	13	4	2,98
11	7	3	6	16	8	3,38
12	5	4	4	17	10	3,58
13	3	6	5	8	18	3,8
14	2	3	5	7	23	4,15
15	1	2	7	3	27	4,33
16	1	2	4	4	29	4,45
17	2	1	5	1	31	4,45
18	4	4	10	15	7	3,4
19	1	1	8	8	22	4,23
20			2	9	29	4,68
21	1		2	2	35	4,75
22	10	4	17	7	2	2,68
23	7	4	15	12	2	2,95
24	6	2	10	14	8	3,4
25		8	4	17	11	3,78
26	1	7	4	8	20	3,98
27	1	3	5	3	28	4,35
28	2	1	5	1	31	4,45
29	17	11	9	3		1,95
30	18	10	11		1	1,9
31	16	10	10	4		2,05
32	14	7	13	6		2,28
33	12	7	12	9		2,45
34	12	7	8	12	1	2,58
35	9	9	5	16	1	2,78
36	12	5	7	15	1	2,7
37	9	3	7	16	5	3,13
38	11	2	6	13	8	3,13
39	6	3	8	10	13	3,53
40	8	2	4	12	14	3,55
41	8	2	4	10	16	3,6
42	4	4	3	9	20	3,93
43	4	5	3	10	18	3,83
44	6	5	2	4	23	3,83
45	2	5	5	4	24	4,08
46	1	8	3	6	22	4
47		8	3	3	26	4,18

48	1	4	7		28	4,25
49		4	6	4	26	4,3
50	1		6	8	25	4,4
51	1	3	2	4	30	4,48
52	1	2	2	4	31	4,55
53	4	6		5	25	4,03
54	13	2	2	11	12	3,18
55	9	4	3	12	12	3,35
56	8	2	6	10	14	3,5
57	8	1	4	8	19	3,73
58	3	1	5	9	22	4,15
59	1	2	4	8	25	4,35
60			4	5	31	4,68
61	9	8	17	2	4	2,6
62	10	8	14	6	2	2,55
63	8	8	13	10	1	2,7
64	6	8	10	10	6	3,05
65	4	6	10	11	9	3,38
66	4	4	13	9	10	3,43
67	1	6	6	13	14	3,83
68	1	4	6	9	20	4,08
69			6	4	30	4,6
70	12	6	10	7	5	2,68
71	10	3	10	9	8	3,05
72	8	4	6	13	9	3,28
73	3	8	4	12	13	3,6
74	3	4	4	7	22	4,03
75	1	3	2	6	28	4,43
76		2	4	3	31	4,58
77	10	6	7	11	6	2,93
78	8	10	6	9	7	2,93
79	5	10	3	8	14	3,40
80	6	8	6	5	15	3,38
81		8	9	7	16	3,78
82	2	3	10	6	19	3,93
83	18	6	12	1	3	2,13
84	12	6	15	3	4	2,53
85	13	5	9	10	3	2,63
86	8	5	6	15	6	3,15
87	6	6	3	13	12	3,48
88	6	6	3	6	19	3,65
89	5	2	7	6	20	3,85
90	5		6	4	25	4,1
91	3	2	5	1	29	4,28
92	14	12	10	2	2	2,15
93	11	11	13	2	3	2,38
94	11	5	12	10	2	2,68
95	10	2	13	9	6	2,98
96	11	3	9	13	4	2,9
97	7	4	6	10	13	3,45
98	5	5	6	6	18	3,68

99	3	6	5	8	18	3,8
100	2	2	4	10	22	4,2
101		2	3	8	27	4,5
102		1	4	3	32	4,65
103	1	2	3		34	4,6
104	8	9	8	9	6	2,9
105	8	7	8	10	7	3,03
106	3	6	9	9	13	3,58
107	1	3	6	4	26	4,28
108	12	2	9	10	7	2,95
109	9	5	6	11	9	3,15
110	5	3	6	14	12	3,63
111	2	7	6	3	22	3,9
112	13	11	5	3	8	2,55
113	10	10	7	4	9	2,8
114	9	11	6	6	8	2,83
115	4	9	12	9	6	3,1
116	2	7	11	3	17	3,65
117	2	4	8	6	20	3,95
118		2	5	4	29	4,5
TOTAL	2	30	42	33	11	

(Fuente: Elaboración propia.)

Anexo No. 9 Plan de Acciones.

No	Acciones	Responsable	Ejecutan	Fecha
1.	Hacer las gestiones necesarias para garantizar el suministro estable de mercancías para la venta, como vía para el cumplimiento del plan técnico económico.	Director Comercial	Especialistas Comerciales	Permanente
2.	Gestionar con la dirección de la empresa la necesidad de adquirir los medios de protección necesarios para el desempeño de las funciones.	Directora RRHH Director Administrativo	Especialista Seg. y Salud y Comprador	Trimestralmente
3.	Lograr la preparación del personal para el logro del conocimiento de los valores que predominan en la organización.	Directora RRHH	Especialista Capacitación	13/12/2010
4.	Confeccionar el reglamento y tener presente las políticas de estimulación moral para una mayor satisfacción laboral de los trabajadores.	Director General	Especialista Perfeccionamiento Empresarial	Permanente
5.	Capacitar a los trabajadores en temas de Seguridad y Salud del Trabajo.	Directora RRHH	Espec. Seg y Salud	Según plan de capacitación
6.	Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de piezas de repuesto y componentes para los mantenimientos y reparaciones de los equipos informáticos.	Directora Adjunta	Especialistas Informáticos	Trimestralmente
7.	Coordinar con el MINSAP la prestación de servicios médicos para la atención a los trabajadores en el área de salud cercana a la entidad.	Directora RRHH	Espec. Seg y Salud	20/12/2010
8.	Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de material de oficina e insumos de computación.	Director Administrativo	Comprador y Espec. Informáticos	Trimestralmente
9.	Realizar actividades para el incremento del desarrollo cultural y social de los trabajadores (recreativas y deportivas).	Director General	Espec. Atención al Hombre y Sec. Sindical	Trimestralmente
10.	Capacitar a dirigentes y técnicos en técnicas avanzadas de dirección.	Directora RRHH	Especialista Capacitación	Según plan de capacitación
11.	Realizar un estudio exhaustivo en el subsistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalué con profundidad los niveles de iluminación, ventilación y condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre las causas.	Directora RRHH	Espec. Seg y Salud	15/3/2011
12.	Aplicar técnicas de dirección dirigidas a lograr la cohesión del grupo.	Director General	Directores Funcionales	Septiembre/10 Diciembre/10
13.	Garantizar y hacer extensiva la capacitación a los trabajadores de los municipios de Moa, Mayari y Rafael Freyre.	Directora RRHH	Especialista Capacitación	Plan de capacitación 2011

14.	Gestionar con la dirección de la empresa la adquisición de las piezas y recursos necesarios para la reparación del transporte obrero con el objetivo de reducir el tiempo de paralización.	Director Administrativo	Jefe de Transporte	Permanente
15.	Garantizar al menos un transporte para las unidades de Moa y Mayari, que le permita realizar las gestiones de trabajo previstas.	Director General	Jefe de Transporte	3er Trimestre/2010.
16.	Gestionar con la dirección de la empresa la adquisición de los recursos necesarios para mejorar las condiciones de los puestos de trabajo.	Director General	Director Administrativo y Brigada de Mtto.	4to Trimestre/2010.