

Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**PERFECCIONAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL
EN LA POLICLÍNICA RUBÉN BATISTA RUBIO**

**Tesis presentada en opción del título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Yoander Cutiño Martín

Tutora: Ing. Lilisbeth Álvarez Santos

Holguín, 2014

PENSAMIENTO

*“Si vi más fue porque me apoyé en
hombros de gigantes”*

Isaac Newton

DEDICATORIA

A Dios nuestro padre, quien nunca nos deja de amar y apoyar

A mis padres, por guiarme y protegerme en todo momento

A mi hermano, por ser un ejemplo a seguir

A mi querida abuela Fela, tú que siempre estás orgullosa

A Luis, Yosmani, Jose, por ser como son

A toda mi familia y amistades

AGRADECIMIENTOS

Realmente fueron muchas las personas que contribuyeron y ayudaron en la realización de esta investigación, por lo que se hace difícil mencionarlas a todos, espero me perdonen.

No puedo dejar de mencionar a mi tutora Lili sin la cual no habría podido lograr un buen resultado, además de brindarme su preciado tiempo y dedicación.

A mis padres por darme todo su cariño y preocupación, por hacerme quien soy y darme lo mejor de sí.

A mi hermano, por darme su apoyo e impulsarme a superarme cada día.

A mi familia que siempre esta cuando lo necesito.

A mis amigos por apoyarme en mis sueños.

A todos mis compañeros de la universidad con los cuales compartí muchos momentos.

A mis profesores los cuales fueron excelentes en su labor.

A todos los que contribuyeron de una forma o de otra.

Muchas gracias

SÍNTESIS

En la actualidad es de vital importancia para las organizaciones trabajar en pos de lograr que sus trabajadores se encuentren satisfechos, debido a la importancia que hoy ocupa el hombre dentro las mismas, siendo este determinante para la mejora de sus resultados. La policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum no es la excepción por lo que conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral de sus trabajadores es una de sus necesidades. Para dar solución a este problema se plantea como objetivo diagnosticar y proponer vías de mejora de la satisfacción laboral en la policlínica a las deficiencias detectadas. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación, además de aplicar el procedimiento de Álvarez Santos (2012) en la institución. Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron diversos métodos teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto. La realización de la investigación permitió diagnosticar el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en la entidad, determinar las deficiencias existentes y trazar las estrategias de mejora que debe seguir la organización para erradicar estos problemas en aras de lograr una mayor satisfacción de sus trabajadores.

ABSTRACT

At the present time it is of vital importance for the organizations to work after achieving their workers to be satisfied, due to the importance that today the man occupies inside of the same ones, being this determinant for the improvement of their results. The policlinic Ruben Batista Rubio of the municipality of Cacocum is not the exception for what to know the current state in that it is the labor satisfaction of its workers is one of its necessities. To give solution to this problem it thinks about as objective to diagnose and to propose roads of improvement of the labor satisfaction in the policlinic to the detected deficiencies. To give execution to the proposed objective the mark theoretical practical referential of the investigation it was elaborated, besides applying the procedure of Alvarez Santos (2012) in the institution. During the development of the investigation diverse theoretical and empiric methods were applied that contributed in the execution of the proposed objective. The realization of the investigation allowed to diagnose the current state in that is the labor satisfaction in the entity, to determine the existent deficiencies and to trace the strategies of improvement that it should follow the organization to eradicate these problems for the sake of achieving a bigger satisfaction of its workers.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 Gestión de los Recursos Humanos.....	7
1.1.1 Orígenes, definiciones y tendencias actuales de la GRH	8
1.1.2 Papel de la satisfacción laboral dentro de la gestión de recursos humanos	10
1.2 La satisfacción laboral como indicador del sistema de GRH.....	11
1.2.1 Conceptos y definiciones fundamentales	11
1.2.2 Relación entre motivación, estimulación y satisfacción.....	13
1.2.3 Factores determinantes de satisfacción laboral y sus consecuencias	16
1.3 La satisfacción laboral.....	18
1.3.1 La satisfacción laboral en el mundo y en Cuba	18
1.3.2 Enfoques, procedimientos y metodologías existentes para la medición y mejora de la satisfacción laboral.....	21
1.4 Antecedentes y necesidad del perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio Cacocum	32
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	35
2.1. Etapa I. Preparación inicial	35
2.2. Etapa II. Diagnóstico de la satisfacción laboral.....	36
2.3. Etapa III. Diseño de las estrategias de solución	58
2.4. Etapa IV. Implementación.....	58
2.5. Etapa V. Evaluación y ajustes	59
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES.	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones deben dirigir sus acciones en aras de lograr una mayor eficacia y eficiencia en los resultados, así como saber adaptarse a los cambios que suceden en el entorno. Para ello deberán ganar en la gestión de sus recursos, donde los recursos humanos (RH) deberán ser considerados el activo más importante de las mismas. Según Cuesta Santos (2010) los RH contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva, que hay que gestionar con un sentido estratégico en las organizaciones.

En la actualidad la gestión de recursos humanos es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas, y es por ello que se desarrollan de modo integral acciones de selección e integración, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, el desarrollo de las competencias laborales y la comunicación institucional. Según Chiavenato (2009) la moderna gestión de recursos humanos (GRH) debe encaminar sus acciones en pos de lograr los objetivos de la organización, agregándoles valor y haciéndolas competitivas, así como mejorar a las personas y lograr su satisfacción laboral.

En el ámbito organizacional, cada día, se acrecienta más la necesidad de satisfacer a los trabajadores, en aras de que los mismos contribuyan a los resultados de la entidad. Es por ello que ha sido tema de análisis de diversos investigadores, directivos y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico, por la importancia que esta representa en el desempeño de una organización. Los modelos más contemporáneos de GRH (Beer y colaboradores, 1989; Besseyre, 1990; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; CIDEA, 1994; Puchol, 1995; Werther y Davis, 2001; Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009 y Cuesta Santos, 2010) a pesar de no reconocer la satisfacción como un tema explícito, si reconocen su estrecha relación y autores como Álvarez López (2001), Velázquez Zaldívar (2002), Delgado Pérez (2004); Noda Hernández (2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006) y Sánchez Augier (2008), lo consideran un indicador general de salida del sistema de GRH.

Existen varias definiciones realizadas por diferentes autores referidas a la satisfacción laboral (Katzell, 1964; Locke, 1976; Blum 1976; Price y Mueller, 1986; Tristán Pérez, 1990; Peiró Silla, 1991; Márquez Pérez, 2001; Caballero Rodríguez, 2002; Tubán Félix, 2003; Cantera López, 2008) y según Robbins (2006) plantea que es el “conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo”.

Las principales investigaciones referentes a la satisfacción han estado encaminadas a detectar cuáles son los factores o variables que inciden en los trabajadores, así como las principales consecuencias que se derivan de esta.

Los primeros estudios de satisfacción laboral se realizaron en la década del 30, pues anteriormente solo se habían dado pequeños pasos en este sentido. En el caso de Cuba, es a partir de la década del 80 donde comienzan a aparecer un mayor número de investigaciones observándose un avance paulatino de investigación con respecto al tema.

Con la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011) en el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC) se han venido desarrollando una serie de modificaciones donde se abordan elementos importantes como los recursos humanos y la satisfacción de sus necesidades ya que en función de estos debe estar encaminado el trabajo de las organizaciones en el país. Principalmente estos aspectos se tratan en los lineamientos 19, 20, 141, 167, 170, 171, 175 y 176 referentes a estimulación de los trabajadores, ingresos de los mismos, papel del trabajo, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, el incremento de los salarios y que cada cual reciba según su trabajo, la alimentación así como el mantenimiento de los comedores, se encuentran asociados, de una u otra forma con la satisfacción de los trabajadores. Además, al poner en marcha determinados lineamientos asociados a la política de precios, la monetaria, la cambiaria y la política para el comercio, se repercutirá en la satisfacción de los trabajadores.

Internacionalmente, la satisfacción laboral, ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, incluso desde diversas disciplinas tales como la psicología, la economía, la sociología o la administración. Se puede entender la

satisfacción laboral como un constructo interdisciplinar cuya definición se ha abordado desde muy distintas ópticas. Además se reconocen diversos métodos e instrumentos que son empleados para la medición de la satisfacción laboral, algunos son propios para la medición de la satisfacción tanto de los clientes externos como de los internos; empleándose otras alternativas para la medición de la SL, entre las cuales se encuentran las autodescripciones verbales, perfiles de polaridad, listas con frases afirmativas y calificativos, escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta, sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta, entrevistas, y en ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos.

Desde una óptica general son válidos y se evidencian aportes en estos estudios realizados y contextualizados a través de los métodos anteriormente citados, pero también es necesario reconocer que estos en general adolecen de un fundamento metodológico y sobre todo de un proceder documentado, enmarcándose esencialmente en el efecto, sin relacionarlos debidamente con las causas que los originan, no consideran el necesario enfoque en sistema para el tratamiento de los recursos humanos, ni existe una identificación de los atributos que componen la satisfacción laboral y generalmente estos estudios se han caracterizado por el uso de metodologías basadas en la autodeclaración, en particular el uso de encuestas o cuestionario escritos, como la únicas vías de recolectar información, y a pesar de que tienen aspectos positivos, no logran luego de la detección de los problemas que existen en las organizaciones, brindar un seguimiento a estas deficiencias.

Esta situación antes mencionada, no es ajena para el caso de Cuba, pues a pesar de que se ha trabajado en pos de medir la satisfacción de los trabajadores, es una realidad que las organizaciones cubanas requieren de un procedimiento que sistematice una concepción integral para la medición y mejora de la satisfacción de sus trabajadores, siendo prudente señalar que se han desarrollado investigaciones que aportan en este sentido, entre las que se encuentran el modelo de los cinco motivadores de López

Rodríguez (1994), el modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas de Noda Hernández (2004), el expuesto por Álvarez López (1997, 2005 y 2008), y el procedimiento de Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009). Por otra parte se encuentra el procedimiento de Álvarez Santos (2012) el cual se enfoca directamente en la medición y mejora de la satisfacción laboral en las organizaciones.

En la última década, el Sistema nacional de salud resalta como retos: reforzar el programa de perfeccionamiento gerencial y el de acreditación, como vías para incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios, y garantizar la sostenibilidad del sistema.

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

En la Policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum la satisfacción laboral es una premisa fundamental para los directivos, ya que el factor humano juega un papel clave en la obtención de un servicio con calidad que cumpla con los requisitos y expectativas de quienes lo reciben. Anteriormente, no se habían realizado estudios de satisfacción laboral y en estos momentos es de interés por parte de la dirección de la policlínica trabajar en este sentido, debido a insatisfacciones que se han generado tras años y lo cual ha repercutido en el aumento de las indisciplinas laborales y de las quejas por parte de la población que recibe el servicio.

Las principales insatisfacciones están dadas fundamentalmente por la falta de aseguramientos, el descontento con la compensación salarial y con la debida atención al trabajador, lo cual se manifiesta en la prestación de un servicio sin la debida calidad requerida.

De esta forma la problemática existente evidencia el interés de investigar en este sentido, pues representa una necesidad en la actualidad y corrobora la existencia de un problema a resolver en la organización.

Lo expuesto anteriormente constituye la **situación problemática** y que deriva como **problema profesional** a resolver: ¿Cómo medir y mejorar de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum?

El **objeto de la investigación** lo constituye la Gestión de los Recursos Humanos.

Se define como **objetivo general** diagnosticar y proponer vías de mejora de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum.

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

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada sobre la temática objeto de estudio.
2. Diagnosticar y proponer vías de mejora de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum.

El **campo de acción** es la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: La aplicación de un procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral contribuirá a evaluar el comportamiento las variables, identificar los factores que inhiben el logro de superiores resultados y tomar decisiones que favorezcan la elevación de la calidad del servicio en la policlínica Rubén Batista Rubio.

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

Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico práctico referencial, donde se utilizaron técnicas como:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes

- Histórico – lógico: para elaborar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto en el contexto internacional como nacional, en todos los ámbitos que en esta se incluyen
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la satisfacción laboral, y en el diseño y aplicación del procedimiento
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

Métodos empíricos: para la aplicación del procedimiento, se emplearon las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas, observación directa, técnicas de trabajo en grupo, la utilización de los software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0 (2011), Statistica versión 6.1 (2003), así como herramientas del paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial; un capítulo II que abarca la aplicación parcial del procedimiento en la entidad objeto de estudio y los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales que puede generar la investigación en la misma; además se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; así como la bibliografía consultada y los anexos como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En la elaboración del marco teórico práctico referencial de la presente investigación se realizó una revisión de la literatura especializada, de forma tal que permita el conocimiento sobre la temática objeto de estudio. También se siguió para la confección del capítulo el orden lógico establecido en el hilo conductor que aparece en la **figura 1**, el cual permite sustentar las bases para una mejor comprensión teórica de la investigación y dar cumplimiento a la problemática planteada.

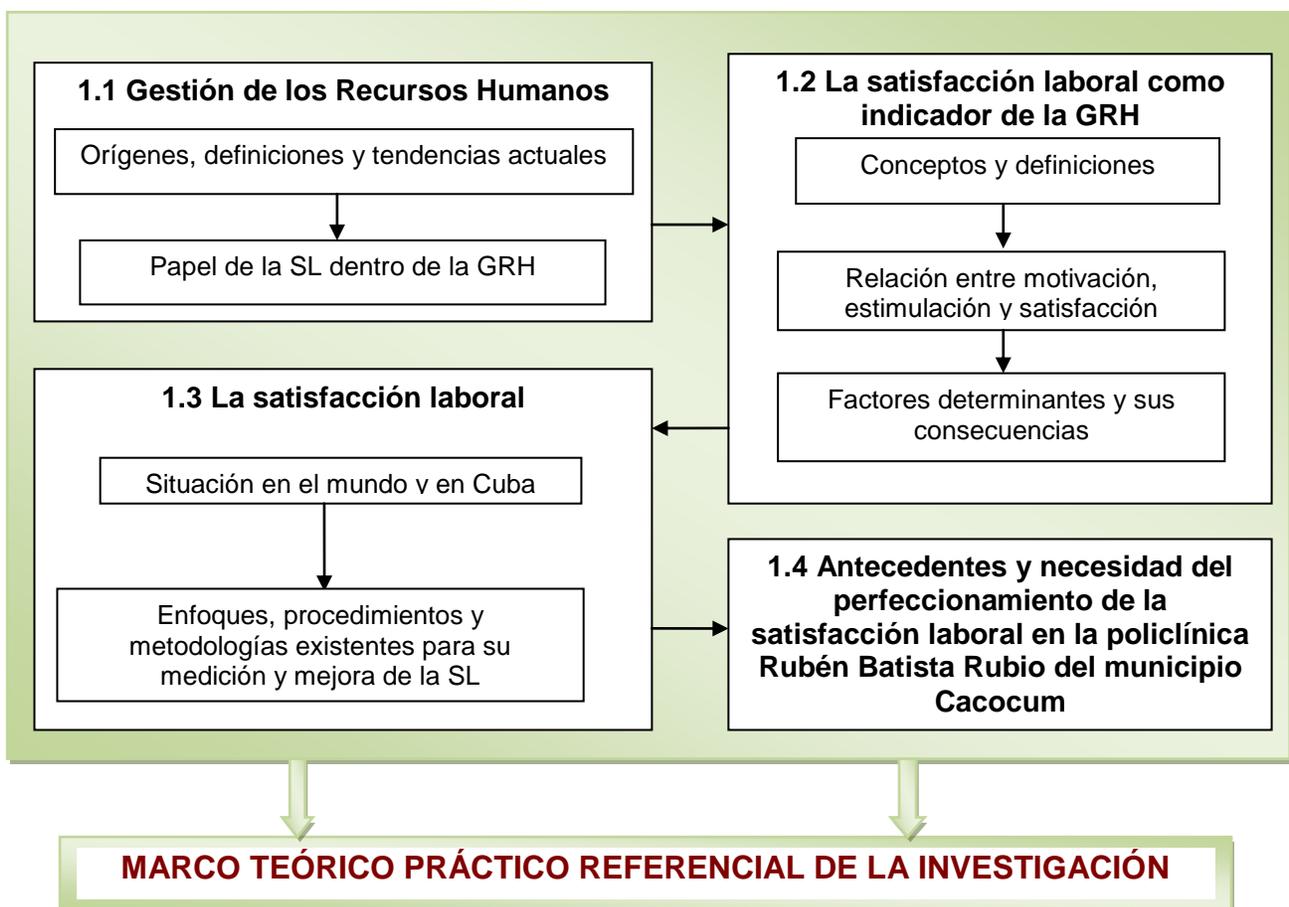


Figura 1. Estrategia seguida para la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 Gestión de los Recursos Humanos

En este epígrafe se hace referencia a los orígenes, definiciones, tendencias actuales y el papel de la satisfacción laboral dentro de la gestión de los recursos humanos.

1.1.1 Orígenes, definiciones y tendencias actuales de la GRH

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de recursos humanos. El personal o la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples, y en consecuencia no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores pues abundaban.

Con el rápido desarrollo de la industrialización influenciados por la Revolución Industrial a principios del siglo XX el mercado de trabajo se fue volviendo cada vez más sofisticado por lo que surgen los primeros precursores de la actual gestión de recursos humanos y a mediados de siglo comienza a tratarse el tema de la administración de personal. El crecimiento del tamaño de las empresas el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones; por lo que el RH se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial.

Varias han sido las consideraciones acerca de esta materia que un inicio se denominó administración de personal implantado por los estudios de Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Posteriormente se denominó gestión de recursos humanos, gestión del talento humano, gestión de capital humano hasta llegar a la actualidad donde ya se habla de gestión del conocimiento en desarrollo.

Existen varias definiciones de GRH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Menguzzato y Renau (1995), Ronda Pupo (2003), García Vidal (2006); Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol

(1994), CIDEC (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Según Cuesta Santos (2010) en su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano. Además plantea que “la gestión estratégica de los recursos humanos es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

La GRH tradicionalmente ha tenido tres enfoques: jurídico-laboral, sociológico y económico, pero en los últimos años el ingenieril de diseño se va imponiendo. Estos enfoques son observables en cualquier actividad que se emprenda en materia de RH. Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la GRH es considerada un área interdisciplinaria, que como plantea Chiavenato (1993), abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera de gran importancia dentro de la dirección o gestión empresarial. En la actualidad es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas; criterios que reiteran: Huselid (1997), Brewster (1999), Boyett (1999), Gómez Mejías (2000), Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003), y es por ello que se desarrollan de modo integral acciones de selección e integración, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, evaluación del

desempeño, el desarrollo de las competencias laborales y la comunicación institucional. Según Chiavenato (2009) la moderna gestión de recursos humanos debe encaminar sus acciones en pos de lograr los objetivos de la organización, agregándoles valor y haciéndolas competitivas, así como mejorar a las personas y lograr su satisfacción laboral. Un elemento esencial en la actualidad, es la consideración de la formación de los recursos humanos como una inversión y no como un costo, además de que la GRH no se hace desde ningún departamento de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva, la GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas, el soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Además según Cuesta (2010), la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la GRH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

En Cuba los lineamientos de la política económica y social del Partido se han pronunciado también para que las organizaciones trabajen en pos de lograr una gestión eficiente de sus recursos humanos, además de satisfacer sus necesidades. También se cuenta con la familia de normas cubanas NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que van marcando un camino en el perfeccionamiento de la GRH.

1.1.2 Papel de la satisfacción laboral dentro de la gestión de recursos humanos

En el mundo empresarial cada día se evidencia más la importancia de estudiar la satisfacción laboral, pues esto le da la posibilidad a las organizaciones de trabajar en el mejoramiento de las condiciones laborales y por consiguiente lograr mayor motivación por parte de los trabajadores y mejores resultados organizacionales. La GRH se ha

convertido en un elemento estratégico importante para el progreso de las organizaciones y es un aspecto vital para el desarrollo de las mismas. Es por ello que el estudio y conocimiento de la satisfacción laboral constituye un papel fundamental para esta. La SL tiene gran incidencia sobre la GRH ya que influye significativamente en el comportamiento de indicadores, como el ausentismo y los porcentajes de productividad en el trabajo. Según Robbins (2006) una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él, además de que la satisfacción en el puesto es importante ya que para la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo o la salida de buenos empleados, así como por los menores costos médicos y de seguro de vida. Además, hay beneficios para la sociedad en general. La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social.

Sin lugar a dudas la satisfacción laboral es una fuerte herramienta que las organizaciones deben utilizar para mantener un ambiente de equilibrio dentro de sus recursos humanos.

1.2 La satisfacción laboral como indicador del sistema de GRH

En este epígrafe se hace referencia a los conceptos y definiciones fundamentales de la satisfacción laboral, la relación entre motivación, estimulación y satisfacción, se abordará la insatisfacción, los factores determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral.

1.2.1 Conceptos y definiciones fundamentales

Para muchos 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. Es la actitud del trabajador de cómo enfocan y reaccionan ante la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores presentes en el ambiente laboral.

Según el Diccionario de la Real Academia Española satisfacción proviene del latín *satisfactio*, *-ōnis* significa: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. || 2. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. || 4. Confianza o seguridad del ánimo. || 5. Cumplimiento del deseo o del gusto.¹

Según Robbins (2006) se puede considerar a la satisfacción laboral como “el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. Robbins (2006) también cita que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: “... un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas colaboradores”.

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982:45). Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando. La definición planteada por Blum, expone algunas de las expectativas de dichos trabajadores, que están relacionadas con las características de dicho personal, tales como: oportunidad y desarrollo en la organización, ambiente laboral, sueldos y salarios, supervisión, características del trabajo y demás actividades que desarrolla en el ambiente laboral.

¹Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation.

1.2.2 Relación entre motivación, estimulación y satisfacción

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Según Robbins (2006), la motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. López Rodríguez (1994) define a la motivación como el estado interno que activa, energiza y moviliza al comportamiento hacia la consecución de alguna o algunas necesidades del individuo. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas. Según Pérez (2008) la motivación laboral es el esfuerzo que la persona está dispuesta a iniciar y mantener en su trabajo. Proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. Los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo que pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino también de su familia o amigos. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Por otra parte la estimulación al trabajo como todas las restantes funciones de GRH debe enfocarse de forma integral como un sistema. El sistema de estimulación entonces contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro el hombre, con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizacionales y

sociales. El sistema de estimulación no es más que las acciones de la gestión de recursos humanos dirigidas a que los empleados de una organización satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo- beneficio, que debe ocasionar el desempeño. La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos.

Según Robbins, (1998) 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.

Existen varios agentes que pueden ser generadores de la insatisfacción laboral, los cuales pueden clasificarse en dos grandes grupos: Los agentes internos y los externos, los primeros están fundamentado sobre la base de las necesidades más importantes del individuo, relacionados con el interés por el trabajo, la estimulación moral, las oportunidades de escalar jerárquicamente, las condiciones de trabajo, la comunicación, el horario, entre otros; y los segundos son aquellos factores que condicionan las empresas entre sí, es decir las oportunidades que les brindan a sus trabajadores, en materia laboral y salarial. Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del

individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto. Según el criterio de C. Rusbult y Lowery, ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera:

- Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

Además, Robbins (1998) plantea que diversos estudios han mostrado que los empleados que están insatisfechos con su trabajo tienen más tendencia a problemas de salud que van desde dolores de cabeza hasta enfermedades del corazón. Alguna investigación llega hasta indicar que la satisfacción en el puesto es un mejor predictor de la esperanza de vida que la condición física o el consumo de tabaco. Estos estudios sugieren que la insatisfacción no es sólo un fenómeno psicológico. La tensión que se deriva de la insatisfacción aparentemente incrementa la posibilidad de que se sufran ataques cardíacos y otros problemas semejantes.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores. El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad

laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo. El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

1.2.3 Factores determinantes de satisfacción laboral y sus consecuencias

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

Una de las teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Herzberg (1959). El mismo consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores. En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto. Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar

satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

Los factores determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen en los niveles de la satisfacción de los trabajadores. Uno de los determinantes individuales más importantes de la satisfacción laboral lo constituyen la edad y la carrera profesional, pues a medida que aumenta la edad de los trabajadores, por regla general, también aumentan su satisfacción laboral. Otro de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes lo constituyen las expectativas laborales, pues todas las personas desarrollan expectativas acerca de su futuro. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias empleadoras y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La verdadera satisfacción laboral se produce cuando se cumplen plenamente las expectativas previas y otras que se van adquiriendo. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

Según estudios realizados en materia de satisfacción laboral por varios autores como Iglesias, 1996; Robbins, 2006; Atalaya Pisco, 1999; Márquez Pérez, 2006; Guillén Atencio, 2008; demuestran que existen consecuencias de la satisfacción laboral dadas por diversas relaciones de la misma con el ausentismo, la fluctuación laboral y el

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

1.3 La satisfacción laboral

En este epígrafe se hace referencia a la situación de la satisfacción laboral en el mundo y en Cuba además de abordar enfoques, procedimientos y metodologías existentes para su medición y mejora de la satisfacción laboral.

1.3.1 La satisfacción laboral en el mundo y en Cuba

Los primeros estudios de satisfacción laboral tienen sus orígenes hacia la década de los años 30, específicamente en 1935 aparece el primer estudio de este fenómeno, el mismo fue realizado por Hoppock, quien destaca un conjunto de factores que pueden influir sobre la satisfacción laboral de determinado individuo y las características más notables de los trabajadores satisfechos. Anteriormente ya se habían estudiado por otros autores actitudes de los trabajadores ante distintos aspectos del trabajo, pero sin llegar a ser como tal estudio de satisfacción laboral. Ejemplo de ellos fue el trabajo de (Vernon, 1921; Wyatt, 1927), encaminado a investigar cuestiones relacionadas con las horas de trabajo y los descansos. También resulta importante y reconocida, la

investigación llevada a cabo por Elton Mayo (1933) en las plantas de Hawthorne donde trató de estudiar en un primer momento la influencia de los descansos e incentivos sobre la productividad. No obstante, los resultados alcanzados derivaron que la atención se centrara, fundamentalmente, sobre el papel que desempeñan las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento.

Según la síntesis realizada por Locke (1976), citada por Peiró Silla (1991), se pueden identificar tres grandes direcciones históricas en el estudio de los factores que conducen a la satisfacción laboral. La primera está representada por la escuela física – económica, que pone énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga o salario y en las condiciones físicas de los trabajadores. Una segunda dirección se centró en el estudio de las relaciones humanas, que comenzó en torno a 1930, y que puso el énfasis en el papel que jugaba una buena supervisión, en los grupos de trabajo cohesionados y en unas relaciones favorables e incluso amistosas entre los trabajadores y los directivos. En tercer lugar, la escuela contemporánea insiste en la reformulación del trabajo mismo centrándose en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, que se hace posible mediante los desafíos personales que una complejidad mayor del trabajo puede suponer para los trabajadores con lo que ello implica de desarrollo personal.

Actualmente en el mundo, se trabaja en pos de lograr una mejor satisfacción laboral, por el valor que tiene y por lo que esta representa en el clima de cualquier organización. Es por esta razón, que se desarrollan estudios respecto al tema, brindando las herramientas necesarias que permiten tomar decisiones, pensando siempre en una mejora de la satisfacción de los trabajadores.

Cuesta Santos (1990) realiza el primer estudio que emplea un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral en Cuba. Después de este aparecen otras investigaciones más centradas en la satisfacción laboral como son las llevadas a cabo por López Rodríguez (1994), Álvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997) y Noda Hernández (1997). Más adelante surgen otros estudios, los cuales van a estar dirigidos fundamentalmente en la evaluación y la medición de la SL (Álvarez López, 2001, 2005 y 2008; Noda

Hernández, 2004; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009). En Cuba, las organizaciones cuentan con diferentes herramientas, instrumentos y procedimientos para la evaluación de la satisfacción de sus trabajadores, pero a pesar de ello, todavía persisten las insatisfacciones por parte de los mismos, siendo este un tema muy recurrente y susceptible en la actualidad, pues al ser analizado se observa que estas insatisfacciones existentes en los trabajadores están condicionadas por diversos factores, unos que pueden ser resueltos por la misma organización, sin embargo existen otros que se van del alcance de las mismas, estando sujetas a las políticas existentes en el país, como lo es el tema de los salarios.

En el VI Congreso del PCC fueron aprobados los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011), a pesar de que los mismos evidencian que las organizaciones deben trabajar en aras de lograr satisfacer las necesidades de sus trabajadores, aun se contrapone la realidad de que verdaderamente estas no cuentan con un procedimiento elaborado que les permita la medición y la mejora de satisfacción de sus trabajadores. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la legislación de Cuba no se encuentra ninguna disposición legal que sustente el tema de la satisfacción laboral. No por ello se puede decir que esta se encuentra enajenada en cuanto a las necesidades y problemas que afrontan los ciudadanos y por ende los trabajadores como parte de estos. Por ejemplo en la Constitución de la república se abordan temas relacionados con el bienestar individual y colectivo como uno de los fundamentos políticos, sociales y económicos del Estado. Además tiene en cuenta el papel que juega el trabajo en el desarrollo del hombre y la sociedad, considerándose este como un derecho un deber y un motivo de honor. Aborda la importancia de satisfacer las necesidades de las personas, lo que se refleja al tratar temas relacionados con el salario, la seguridad y protección y la capacitación de los trabajadores. Existen cuerpos legales que demuestran la preocupación del estado cubano por crear un ambiente más satisfactorio en el ámbito laboral. En este caso podemos encontrar la Ley 49/1984 Código del trabajo, la cual aborda aspectos relacionados a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, esta le concede

gran importancia a la mejora de las condiciones de trabajo y de bienestar, y de la estimulación moral y material. De igual forma el Decreto Ley 281/2008 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en su Capítulo IV Atención al hombre, enfatiza que se debe priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de estos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño. Esta se refiere, además, a las acciones que deben estar encaminadas para satisfacer las necesidades y a la formación de valores en los trabajadores, así como la satisfacción del colectivo laboral.

1.3.2 Enfoques, procedimientos y metodologías existentes para la medición y mejora de la satisfacción laboral

En la bibliografía, tanto nacional como internacional, se observa la existencia de un conjunto de enfoques, procedimientos y metodologías existentes que permiten la medición y mejora de la satisfacción laboral. Con fines de medir la satisfacción laboral, en algunos casos, se utilizan modelos que son propios para la medición de la satisfacción de los clientes externos, pero que de cierta medida son aplicables a los clientes internos, siendo necesario para su uso la extrapolación de algunos conceptos y realizar adaptaciones para ser utilizados en este contexto; pues están enfocados desde la óptica del servicio y las percepciones de los clientes externos fundamentalmente. Entre estos modelos se puede citar el Modelo de calidad total para el servicio que definió Karl Albrecht (1990). Respecto a la satisfacción del cliente interno, la Escuela Nórdica de Calidad del Servicio ha desempeñado el papel de soporte a otra línea de investigación, que ha destacado la interrelación existente entre la percepción de la calidad del servicio por el cliente y la percepción por el empleado de la calidad del trabajo (Gummesson, 1991; Albrecht & Zemke, 1992 y Czepiel et al., 1995). Una atención especial se ha dedicado a las implicaciones del comportamiento del personal de contacto con el cliente, con una fuerte carga normativa sobre la gestión de los

recursos humanos, los procesos de selección y formación del personal (Goldstein, 1996), el diseño del servicio (Gummesson, 1991) y su carga de habilidades requeridas (Chase & Bowen, 1990), sistema de comunicaciones y la cultura organizativa (Lovelock, 1998) (referidos por Camizón Zornoza, 1996).

Para la medición de la satisfacción laboral las técnicas más utilizadas son las encuestas o los cuestionarios, los cuales se aplican generalmente de forma voluntaria y anónima. También se pueden emplear entrevistas las cuales aportan una mayor riqueza cualitativa. Los métodos para medir la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos (Cantera López, 2008). Los métodos directos analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas. Los métodos indirectos, son llamados así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer – displacer. Desde los primeros estudios para medir la satisfacción laboral de Hoppock en 1935, se utilizan diversos soportes, entre los cuales se pueden citar: autodescripciones verbales con escalas tipo Likert (1932), Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos; escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta; sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta; entrevista, generalmente individual, en ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos (Noda Hernández, 2004).

La mayor parte de los instrumentos de medición de la SL que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del modo siguiente: El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito); relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados); organización del trabajo; posibilidades de ascenso; salario y otros tipos de recompensas; reconocimiento por el trabajo realizado; condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

Entre los métodos directos se encuentra el índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951): Construyen y validan un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado. Los ítems que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se deseaba un factor actitudinal general. Así, quedaron definitivamente frases como las siguientes:

nº 0. Algunas condiciones relacionadas con mi puesto de trabajo podrían mejorar.

nº 4. Considero mi trabajo bastante desagradable.

nº 8. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.

nº 13. Cada día de trabajo me parece interminable.

El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). Punt.máx.: 90; mínimo 18. Punto central con el dudoso: 54. Coef. fiabilidad 0,87. (Brayfield A. y Rothe H. 1951).

Por otra parte están los índices descriptivos los cuales parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Entre los más conocidos está el Índice descriptivo del trabajo - JDI - de Smith, Kendall y Hulin: Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado; "El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la SL" (Schneider y Dachier 1978).

Entre los métodos indirectos está el de los incidentes críticos también llamado Teoría Biofactorial de la Satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras aspiraciones plenamente humanas de crecer psicológicamente. Postula después, que la SL y la ISL representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador.

Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. No obstante los factores de satisfacción o "motivadores", se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva.

También se encuentran los Modelos aditivos o sustractivos de la SL, en este caso se plantea que la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo. Los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse. Así, el índice de Ian C. Ross y Alvin Zander, 1957 (citado por Vroom y Deci, 1979) mide, por ejemplo, las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad. Basado en el mismo fundamento, pero quizás un poco más utilizado se encuentra el "Instrumento Porter", quien definió en 1962 a la SL como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida", quien basándose en la teoría de la motivación de Maslow, desarrolla un cuestionario que comprende 15 ítems (características y cualidades del puesto de trabajo) destinados a medir estas necesidades con ligeras variaciones. Por consiguiente, la SL para Porter está en función de la recompensa que el individuo recibe de su trabajo.

Una segunda agrupación se hace entre algunos factores que "rodean" al trabajo, tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, política de personal y relación entre colegas. Por ejemplo, Herzberg cree que tienen por resultado la mayor o menor insatisfacción o no satisfacción; pero que no crean por sí una satisfacción positiva. Estima, pues, que las respuestas son diferentes según se pregunte por las razones de la satisfacción o de la insatisfacción. Además, considera que para analizarla deben evitarse las preguntas directas. En este método, generalmente se pide a los

entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo.

Sobre metodologías diferentes se han elaborado muchos instrumentos para la medida de la SL y la ISL, tales como el "SRA-Employee Inventory" (Science Research Associates 1952 o la "General Motors Faces Scale" de Junin (1955). En la nota técnica nº 213 "Satisfacción laboral: encuesta de evaluación" se hace descripción amplia de un método eminentemente directo, inspirado en Crozier-Lucas, que cuestiona clara y abiertamente por el grado de satisfacción que se siente con el propio trabajo, con el salario percibido, etc.

En la investigación se emplea el procedimiento de Álvarez Santos (2012), que está sustentado teóricamente en el de López Rodríguez (1994); Álvarez López, 1993, 1995, 1996, 1997, 2005 y 2008), debido a que de todos los revisados es el más completo pues reúne las fortalezas de varios enfoques de medida ya analizados, es más abarcador en cuanto a su aplicación en diversas organizaciones, tiene un carácter cíclico que abarca todas sus etapas garantizando la mejora continua de la satisfacción laboral, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones a nivel organizacional pues con los resultados del diagnóstico según las dimensiones y variables se proyectan las estrategias y acciones a implementar.

El procedimiento está concebido para la medición y mejora de la SL en las organizaciones, el cual consta de cinco etapas, ocho pasos y ocho tareas, tal como se muestra en el **(Anexo 1)**. Debido a la experiencia en las aplicaciones anteriores del procedimiento, se considera necesario realizar algunas adaptaciones al mismo en aras de su perfeccionamiento.

Etapas I. Preparación inicial

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio de SL, para lo cual se pretende asegurar desde el inicio y durante todo el proceso la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado; explicar a todos los niveles las expectativas y alcance del

estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a emplear; y definir y preparar al equipo de trabajo que dirigirá el estudio y a todos los que participarán en el mismo. Los pasos que se desarrollarán en esta etapa son:

Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores

Lograr el compromiso de los líderes y trabajadores constituye una tarea indispensable para el inicio del estudio, debido a que estos son los que tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar en pos de un cambio en la organización.

Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo

Definido el coordinador del equipo de trabajo por parte de la organización, se deben seleccionar los miembros fundamentales, conformando un equipo multidisciplinario representando el (las) área (s) donde se realizará el estudio, lo cual puede realizarse a través de reuniones y de la consulta a los directivos de la organización.

Paso 3. Capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea

Es preciso capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea con el objetivo de lograr que todos los niveles conozcan del trabajo, lo que se persigue con el mismo, así como los roles a desempeñar por cada uno de los participantes, para lo cual se pueden utilizar las reuniones informativas existentes en la organización o que se implementen para tal fin.

Etapa II. Diagnóstico de la satisfacción laboral

Objetivo: Realizar el diagnóstico actual de la SL a partir de la definición de los principales problemas existentes en la organización y el análisis de sus causas.

Paso 4. Análisis del ambiente organizacional

Con la información que ha sido recopilada desde el inicio del estudio, así como su profundización en esta etapa, se debe ir conformando una caracterización de la organización, sus resultados, sus fortalezas y debilidades, buscando las interrelaciones con la SL en general. Por otra parte, es conveniente caracterizar el entorno externo, sus amenazas y oportunidades, con vínculo directo a la SL.

Tarea 4.1 Caracterizar el entorno

Esta tarea tiene como fin determinar las amenazas que puedan tener una influencia negativa en la satisfacción de los recursos humanos de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo les ofrece a los trabajadores para que estos se sientan satisfechos.

Para la caracterización del macroentorno es importante tomar a consideración la situación económica del territorio y el país, así como los aspectos objetivos y subjetivos que puedan afectar la aplicación del procedimiento, además se precisa de otros elementos que se encuentran asociados a este, ente los cuales se pueden citar la sociedad, representada por posibles tendencias y expectativas laborales; las fuerzas político-legales dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales que pueden convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la organización; y las fuentes de empleo: representado por las organizaciones e instituciones del territorio y sus oportunidades de empleo. Estos elementos se evalúan a través de encuestas, entrevistas, la revisión de documentos, y en general las técnicas asociadas al trabajo en grupo.

Tarea 4.2 Caracterizar el (las) área(s) objeto de estudio

En esta tarea se precisan aspectos como clientes, proveedores, intermediarios, competencia y grupos de interés, analizando características que de cada uno de estos eslabones que influyan en la realización o en los resultados del estudio. Es preciso realizar una breve caracterización del (de las) área (s), donde se llevará a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, así como otros elementos útiles que permitan tener una valoración más amplia de estas, con el objetivo de determinar las debilidades que puedan influir de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores, así como las fortalezas que tienen que hacen sentir satisfechos a quienes allí trabajan. Se realizará una caracterización de los recursos humanos, la tecnología y de otros elementos como los recursos materiales que se requieren para el desarrollo laboral. Se auxiliará para ello en la revisión de documentos, la realización de entrevistas y (o)

encuestas y valorar si son favorables o no teniendo en cuenta las características de la organización.

Paso 5. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

En el desarrollo de este paso se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: aplicación en la (las) población (es) seleccionada (s) para la realización del estudio, de forma tal que se obtengan los valores de SL existentes, que permitan su comparación con el estado deseado y así determinar los factores que la inhiben.

Tarea 5.1 Determinar el tamaño de la muestra

Para el caso de poblaciones pequeñas, se aplicara al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores. No obstante, para poblaciones grandes, se recomienda la utilización de algún tipo de muestreo. En caso de emplear un muestreo probabilístico, se recomienda la utilización del muestreo aleatorio simple, aunque hay que destacar, que en algunos casos se puede estratificar la población (cuando la misma no tenga características homogéneas) y realizar un muestreo estratificado, ya sea por área de trabajo, departamento, grado de jerarquía, nivel cultural, entre otros. El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo aleatorio simple, se determina por la ecuación (1).

$$n_m = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + K^2 \cdot p \cdot q} \quad (1) \text{ Donde: } n_m: \text{ tamaño de la muestra; } p: \text{ probabilidad con la}$$

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

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo estratificado, para

cada estrato de determinará a través de la ecuación (2): $n_e = n \cdot \frac{n_m}{N}$ (2) Donde: n_e :

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

Tarea 5.2 Validar los instrumentos de medición para el diagnóstico de la SL

Esta tarea deberá realizarse la primera vez que se emplearán los instrumentos que se

proponen en el procedimiento en aras de ser adaptadas al escenario de aplicación según las características que presenta el mismo, lo que incluye la verificación de su confiabilidad y de su validez. Es por ello que en esta tarea se pretende determinar si los instrumentos a utilizar en la organización son confiables y válidos.

Mediante la aplicación de una prueba piloto de las encuestas o de la encuesta seleccionada para su aplicación, a una muestra de personas con características similares a la de la muestra o población se comprueba si las instrucciones son comprensibles, además si los ítems funcionan adecuadamente; según autores consultados se considera válido aplicarla a un 15% de la muestra seleccionada. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad y la validez del instrumento creado. Se recomienda analizar la validez de contenido, de constructo y de criterio de acuerdo a lo planteado en Hernández Sampier (2004).

Tarea 5.3 Definir el estado deseado

Es preciso que se establezca el estado deseado en cada lugar donde se realice el diagnóstico. Para ello se sugiere tomar a consideración dos tipos de niveles de referencia: el histórico, en caso de haberlo, para analizar el comportamiento que ha tenido la SL de acuerdo a niveles anteriores; y el nivel planificado, de acuerdo con los resultados de análisis de las potencialidades de la organización, siendo este un nivel exigente y en continua elevación, ya que una vez alcanzado hay que trazarse otro superior. Tomando en cuenta, se trazó una escala para caracterizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores las cuales se resumen en la **tabla 1**.

Tabla 1. Escala de valoración de la satisfacción laboral

Categorías	Estado
Menos que el 50%	Insatisfactorio
50% - 75%	Poco satisfactorio
75% - 90%	Bastante satisfactorio
Mayor que el 90%	Totalmente satisfactorio

Tarea 5.4 Aplicar los instrumentos y técnicas diagnóstico de la SL, procesar los datos obtenidos por cada una de las dimensiones y variables

Esta tarea tendrá como objetivo fundamental la aplicación de los instrumentos y técnicas las cuales deberán ser adaptadas a las condiciones de la organización donde

se realice el diagnóstico, además de valerse de la revisión de documentos que contribuyan a enriquecer el estudio. Los resultados de la(s) encuesta(s) se combinarán con la observación directa, u otras técnicas (observación sobre la aplicación de la encuesta, para valorar la independencia, autonomía y comprensión de la tarea por parte de los trabajadores; evaluación del ambiente en la aplicación, considerar si se acepta el instrumento, las opiniones que se emiten y el clima que se genera) que permitan enriquecer los resultados obtenidos, recomendándose además el empleo de las entrevistas individuales y grupales para la verificación de los resultados alcanzados.

Tarea 5.5 Determinación del índice de satisfacción laboral (ISL)

Para la determinación del ISL se podrán emplear los criterios siguientes:

a) Conocer los problemas existentes y darle solución según la importancia que los trabajadores le otorgan. En este caso se propone el cálculo del índice a través de la expresión matemática (3).

$$ISL = \frac{\left(\sum_{j=1}^n V_{nak} \right) \cdot k}{\sum_{j=1}^n V_{nak}} \quad (3) \text{ Siendo } n: \text{ áreas estudiadas; } V_{kna}: \text{ cantidad de veces que hay "k" en}$$

todas las áreas estudiadas "n" por cada una de las variables "a"; k = 1, 2, 3 o 4 (según corresponda).

Por otra parte se determinan el grado de importancia de las variables y en combinación con los resultados obtenidos se proyectan las soluciones.

b) Conocer todos los problemas y darle solución según las posibilidades de la organización. Siguiendo este criterio la SL se determinará a través de la expresión (3), pero sin considerar el grado de importancia de las variables.

Utilizando cualquiera de estos criterios se puede conocer el comportamiento de la SL en la población determinada, pero además estas expresiones pueden ser adaptadas para conocer y valorar el comportamiento de este indicador por dimensión y variables.

Tarea 5.6 Comparar los resultados del diagnóstico con el estado deseado y determinar los factores que inhiben el logro de niveles superiores de SL

Luego de la realización del diagnóstico se deberán analizar los resultados obtenidos del

mismo comparándolos con el estado deseado establecido, de forma tal que permita determinar los factores que inhiben el logro de niveles superiores de SL, y en función de ello estarán encaminadas las estrategias y acciones de solución.

Etapa III. Diseño de las estrategias de solución

Objetivo: Elaborar las estrategias globales a seguir para la solución de los problemas detectados en el diagnóstico de la SL, para lo cual se pretende confeccionar las estrategias y un plan de acción, de forma tal que la organización trabaje en función de las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, dándole preferencia a las más desfavorables.

Paso 6. Elaborar las estrategias y el plan de acción

Es esta etapa una de las más importantes, pues es donde se diseñan las estrategias para la solución de las desviaciones negativas detectadas, y es a la vez la que da comienzo a un nuevo ciclo. Para la generación de las soluciones se pueden emplear distintas técnicas, entre las cuales se encuentran el método causa – efecto, el árbol de problemas, así como el trabajo en grupo y la tormenta de ideas. Teniendo los resultados del diagnóstico, el equipo de trabajo deberá reunirse, y a partir de lo cual deberán conformar las estrategias, así como el plan de acción seguir, los cuales además, deberán ser sometidos a consideración de la alta dirección, siendo aprobados por la misma. Se deben dar a conocer los resultados.

Etapa IV. Implementación

Objetivo: Implantar las acciones derivadas de las estrategias de solución para la mejora de la SL.

Paso 7. Preparar las condiciones para la implementación

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

Paso 8. Implementar las acciones propuestas

El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y esté a

disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos. La alta dirección debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

Etapas V. Evaluación y ajustes

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

La etapa de evaluación y mejora continua en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria. Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de SL, a través del procedimiento propuesto, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

1.4 Antecedentes y necesidad del perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio Cacocum

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

los trabajadores de la policlínica.

En la Policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum la satisfacción laboral es una premisa fundamental para los directivos, ya que el factor humano juega un papel clave en la obtención de un servicio con calidad, que cumpla con los requisitos y expectativas de quienes lo reciben.

Anteriormente, en la policlínica Rubén Batista Rubio, no se habían realizado diagnósticos de SL. La organización con vistas a perfeccionar cada día más la gestión de los recursos humanos se ha planteado como uno de sus objetivos conocer los niveles de satisfacción de sus trabajadores y trazar acciones para su mejora, haciendo énfasis en la parte asistencial, pues contribuye directamente en el servicio que se presta en la institución.

Actualmente resaltan un grupo de insatisfacciones, deteriorada tras años por la situación económica y carencias materiales, por la utilización no adecuada de importantes funciones gerenciales, pero también por la puesta en práctica de acciones que impiden la prestación de servicios adecuados, lo cual afecta la satisfacción de la población y del personal que brinda el servicio en esta instalación. Las insatisfacciones de los trabajadores del policlínico están dadas fundamentalmente por:

- Los horarios de trabajo para la realización de las consultas, así como la planificación de la cantidad de pacientes a atender por día
- Lenta y poca flexibilidad en la toma de decisiones
- Insuficiencias en los sistemas de retroalimentación
- Los bajos salarios en función de la importante y sacrificada labor que desarrollan
- Falta de reconocimiento social y respeto por parte de los que reciben estos servicios de salud
- Deficientes condiciones para la realización del trabajo
- No se asegura la entrega oportuna de los medios ((instrumental, equipos, materiales) para la realización del trabajo
- Escasez de recursos materiales que atentan contra la calidad del servicio que se presta

- Deterioro del estado constructivo de la instalación
- No existe una adecuada garantía en los servicios de alimentación para los trabajadores

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

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

Con el objetivo de dar cumplimiento al problema profesional planteado en la investigación, en este capítulo, se exponen los principales resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento de Álvarez Santos (2012) en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum.

2.1. Etapa I. Preparación inicial

Luego de la realización de los encuentros y reuniones iniciales con los directivos de la organización para la realización del estudio, se procedió al cumplimiento de esta etapa como estaba previsto.

Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores

Se les orientó a los directivos y trabajadores de la organización el objetivo del estudio, el cual está encaminado al diagnóstico de la satisfacción laboral, así como la elaboración de las estrategias y acciones derivadas de este. Además, se les explicó el procedimiento a utilizar, y las técnicas que se emplearán en su aplicación.

Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo

Se definió el grupo de trabajo, el cual está compuesto por 8 personas compuesto por directivos de la entidad, especialistas e investigadores.

Paso 3. Capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea

Se desarrollaron las acciones de capacitación planificadas para el grupo de trabajo, y para todos los implicados con el estudio en cada una de las áreas.

1. Orientación a los vicedirectores y otros representantes cuál era el objetivo de la investigación
2. Se explicó el procedimiento y las técnicas a utilizar
3. Se entregaron las encuestas y se explicó el contenido de las mismas

Como resultado se logró el compromiso y colaboración de los directivos y trabajadores implicados en el estudio, de acuerdo con la comprensión de su papel y un intercambio favorable de expectativas, así como un buen nivel de información y conocimiento de todos los niveles del tema.

2.2. Etapa II. Diagnóstico de la satisfacción laboral

En esta se procede a determinar cuál es el estado actual de la satisfacción laboral en la organización, constituyendo un elemento fundamental para la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

Paso 4. Análisis del ambiente organizacional

En correspondencia con lo establecido en el procedimiento, en este paso se realizó una caracterización del entorno, sus amenazas y oportunidades, además de un análisis interno de la organización, sus resultados, sus fortalezas y debilidades, buscando con ello las interrelaciones que existen con la satisfacción laboral en general.

Tarea 4.1 Caracterizar el entorno

En esta tarea se determinaron las amenazas que puedan tener una influencia negativa en la satisfacción de los recursos humanos de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo les ofrece a los trabajadores de la organización. Con la realización de entrevistas, tormenta de ideas y la revisión de documentos, en el entorno se deben considerar los elementos siguientes:

- **Económico:** El acontecer económico por el que está pasando el país influye en el comportamiento de los trabajadores, ya que muchas de las insatisfacciones tienen como base un problema de esta índole. Influencias como el bloqueo económico y la actual crisis económica arrecian los problemas en la infraestructura y en la adquisición de productos y materiales de vital importancia para la realización del trabajo con las comodidades y calidad que ameritan, por lo que se hace difícil para el país satisfacer las necesidades de los trabajadores. Actualmente se trabaja en la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la población.
- **Sociales:** El policlínico tiene un gran impacto social ya que es el encargado de dar atención a la salud no solo al individuo y la familia sino a toda la comunidad por lo que está estrechamente conectado con el ambiente que le rodea. Es de vital importancia que la prestación de los servicios hacia la población se den con la

calidad y la excelencia que los mismos ameritan, lo que se ve afectado por las insatisfacciones de los trabajadores con el entorno tanto laboral como extralaboral como resultado del nivel cultural y de conocimientos que caracteriza a la mayor parte de esta fuerza de trabajo.

Con la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC los trabajadores de la salud se verán beneficiados, evidenciándose a través de los lineamientos correspondientes a la Política Social. El (154) relativo a la salud, el cual trae implícito “Eleva la calidad del servicio que se brinda, lograr la satisfacción de la población, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de la salud. Garantizar la utilización eficiente de los recursos, el ahorro y la eliminación de gastos innecesarios”. Los lineamientos relativos al empleo y salario; (170) el cual trae implícito “Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo, que éste genere productos y servicios con calidad e incremento de la producción y la productividad, y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia”. Además del (171) el cual trae implícito “Incrementar los salarios de manera gradual, dirigidos inicialmente a las actividades con resultados más eficientes y a la labor de aquellos trabajadores que aportan beneficios de particular impacto económico y social”. Mediante los mismos se le darán solución a gran parte de las insatisfacciones de los trabajadores en el sector y traerá consigo un aumento en la calidad de las prestaciones de los servicios a la población. Cabe destacar que a partir de junio de este año se verán implementados estos lineamientos, correspondiéndose con el gran aporte del sector de la salud a la economía cubana, principalmente a través de la exportación de servicios hacia otros países.

- **Político – legales:** El policlínico tiene presente la influencia del gobierno, al igual que casi todas las entidades del territorio, y está estrechamente relacionado con el papel de las legislaciones y regulaciones vigentes para todas las entidades, además de las legislaciones estatales, responde a las múltiples regulaciones que debe

cumplir de diferentes organismos rectores como el Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Banco Central de Cuba, MTSS y el MINSAP.

- **Fuentes de empleo:** Por el alto nivel de especialización que conllevan los distintos puestos de trabajo, los cuales son adquiridos en las instituciones universitarias del propio sector, la organización recibe directamente desde la dirección provincial de salud la fuerza laboral necesaria. En el caso de la fuerza de trabajo no asistencial se emplea personal capacitado según sea el cargo a ocupar. Los atractivos fundamentales que tienen los trabajadores es el trabajo en los hospitales, o en otras instituciones del sector, fundamentalmente en la cabecera provincial.

Tarea 4.2 Caracterizar el área objeto de estudio

En la realización de esta tarea se identificaron las principales fortalezas y debilidades que repercuten en la satisfacción laboral de la organización, además con la revisión de la documentación existente se determinaron una serie de elementos que permitieron caracterizar la organización.

El policlínico es la institución principal del Sistema Nacional de Salud, encargado de fomentar, proteger y restablecer la salud de su población. Para ello brinda servicios de atención integral a la salud del individuo, la familia, grupos, comunidad y al ambiente, con enfoque biopsicosocial donde se fusiona la docencia, la asistencia médica, la higiene y la epidemiología y la investigación como elementos indisolubles de un mismo proceso.

La policlínica Rubén Batista Rubio del municipio Cacocum, situado en la calle Frank País se inaugura en 1986 con un objeto social definido el cual es organizar, ejecutar y evaluar la atención médica dispensarizada e integral con un enfoque clínico epidemiológico de atención a la salud basada en la evidencia científica dirigida al individuo, la familia y la comunidad mediante acciones de promoción, prevención, curación y rehabilitación. El mismo brinda servicios a cuatro consejos populares, uno urbano y tres rurales con una población de 15444 habitantes contando con 16 consultorios médicos de la familia como apoyo en la atención primaria de los pobladores a los cuales se les brindan 32 servicios de salud.

- **Clientes:** lo constituyen la población residente en el municipio.
- **Proveedores y suministros:** Ensume, ESS. Empresa de Farmacias y Ópticas, Tecnosuma.Internacional.SA., Unidad Empresarial de Base (UEB). Gases Industriales, Empresa Eléctrica. Holguín, ETECSA, EES. Empresa de Acopio Cacocum, Acueducto y Alcantarillado, Empresa. Productora de Alimentos, Grupo Electrógenos y Servicios Eléctricos y Empresa de Seguro Estatal.
- **Recursos humanos:** La policlínica Rubén Batista Rubio cuenta con una plantilla aprobada de 435 trabajadores y una cubierta de 417 para un 4,13% de la plantilla sin cubrir, de los cuales 7 son cuadros, 8 administrativos, 284 técnicos ,74 de servicios y 44 operarios.

De la plantilla cubierta 241 trabajadores son asistenciales para un 52.06%, los cuales fueron seleccionados para la realización de la investigación. El policlínico cuenta con 68 médicos de los cuales 15 tienen dos especialidades, 25 son especialistas en Medicina general e integral (MGI), 10 son residentes en primer año en MGI, 13 residentes en segundo año en MGI y 5 son médicos no especializados. De los mismos 28 están fuera de la entidad cumpliendo misión internacionalista y 4 rotando. De los 23 estomatólogos 3 cuentan con dos especialidades, 7 son especialistas Estomatología general e integral (EGI), 8 son residentes en primer año en EGI, 2 son residentes en segundo año en EGI y 3 son estomatólogos no especializados. De ellos 6 están fuera de la entidad cumpliendo misión internacionalista y 1 rotando. De los 80 profesionales en enfermería 3 son especialistas, 60 son licenciados y 17 son técnicos. De los mismos 11 están fuera de la entidad cumpliendo misión internacionalista y 4 en contingentes. Además la policlínica cuenta con 70 licenciados en tecnologías de la salud, de los que 10 están fuera de la entidad cumpliendo misión internacionalista. En general de los 241 trabajadores asistenciales 64 están fuera de la entidad para un 26,55%.

- **Tecnología:** Para el desarrollo de las funciones se utilizan una gran variedad de equipos electrónicos tanto para diagnosticar como para dar tratamientos a enfermedades de los pacientes. Aunque en ocasiones se tienen dificultades ya que muchos tienen un uso mayor al que tienen programado por la alta demanda de los

mismos. Además se tienen dificultades con el mantenimiento de los mismos a causa de la falta de piezas de repuesto ya que al país se le hace difícil proveerlas a causa del bloqueo y la crisis económica. Por otra parte se cuenta con las tecnologías informáticas en el desarrollo de actividades como el procesamiento, almacenamiento y la transmisión de información.

Paso 5. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

En este paso se procede a medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio.

Tarea 5.1 Determinar el tamaño de la muestra

Para el desarrollo del estudio se tomó como población los trabajadores asistenciales que están trabajando en la entidad siendo los mismos 177 y se determinó el tamaño de la muestra de trabajadores a encuestar de forma general utilizando la expresión

siguiente: $n = \frac{K^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + K^2 p \cdot q}$ siendo $K=2$ (para un 95.5% de confianza); $p=q=0,5$;

$N=177$; $e=0,05$, obteniéndose que se aplicarán los instrumentos a 123 trabajadores representando un 69,49% del total de la población.

Se estratifico la población teniendo en cuenta los cargos ya que los mismos presentan características particulares que influirán en el resultado del estudio como lo son las condiciones de trabajo y la complejidad de los servicios que se brindan. Se utilizó la

expresión $n_e = n \frac{n_m}{N}$ siendo n (tamaño de la población por estratos); $n_m=123$; $N=177$.

Los resultados del cálculo del tamaño de muestra por cada estrato se muestran en la **tabla 2**.

Se estratificó la población teniendo en cuenta las áreas ya que las mismas presentan características particulares que influirán en el resultado del estudio. Se utilizó la misma expresión con la cual se trabajó anteriormente al estratificar por cargos.

Los resultados del cálculo del tamaño de muestra por cada estrato se muestran en la **tabla 3**.

Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra

Cargo	Población	Tamaño de la muestra
Médicos con dos especialidades	9	6
Médicos especialistas MGI	13	9
Médicos no especializados	4	3
Médicos residentes primer año MGI	4	3
Médicos residentes segundo año MGI	6	4
Estomatólogos con dos especialidades	3	2
Estomatólogos especialista EGI	5	3
Estomatólogos no especializados	2	1
Estomatólogos residentes primer año EGI	4	3
Estomatólogos residentes segundo año EGI	2	1
Enfermera especialista	1	1
Licenciados enfermería	49	34
Técnicos enfermería	15	11
Licenciados tecnologías de la salud	60	42
Total	177	123

Tarea 5.2 Validar los instrumentos de medición para el diagnóstico de la SL

Para evaluar el funcionamiento de la encuesta diagnóstica de la SL se aplicó a una muestra seleccionada donde se procesaron los resultados mediante el paquete estadístico SPSS (versión 20.0, 2011) que permitió comprobar la consistencia interna y la fiabilidad de la escala empleando para ello el coeficiente alpha de Cronbach, siendo el índice de fiabilidad alto. Por su parte el coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) prueba la suficiencia de los datos, es una estadística que indica la proporción de variación en sus variables. Los valores altos (cerca de 1.0) generalmente indican que un análisis de factor puede ser útil con sus datos. En este caso el coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin es mayor que 0.5 por lo que los datos son útiles. Estos resultados se muestran en la **tabla 4.**

Tabla 3. Tamaño la muestra correspondiente a cada área

Estructura		Sala Rehabilitación	Medios diagnóstico	Urgencia	Estomatología	Salud Mental	Farmacia	Clínico Quirúrgico	Higiene Epidemiología	Dpto. Esterilización	Dpto. Citología	Dpto. Vacunación	CMF	Total
Médico 2 especialidades	P	2	1	–	–	2	–	2	1	–	1	–	–	9
	TM	1	1	–	–	1	–	1	1	–	1	–	–	6
Médico MGI	P	–	7	2	–	–	–	–	–	–	–	–	4	13
	TM	–	5	1	–	–	–	–	–	–	–	–	3	9
Médico R1año MGI	P	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4	4
	TM	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3	3
Médico R2año MGI	P	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	6
	TM	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4	4
Médico no especializado	P	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4	4
	TM	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3	3
Estomatólogo 2 especialidades	P	–	–	–	3	–	–	–	–	–	–	–	–	3
	TM	–	–	–	2	–	–	–	–	–	–	–	–	2
Estomatólogo EGI	P	–	–	–	5	–	–	–	–	–	–	–	–	5
	TM	–	–	–	3	–	–	–	–	–	–	–	–	3
Estomatólogo R1año EGI	P	–	–	–	4	–	–	–	–	–	–	–	–	4
	TM	–	–	–	3	–	–	–	–	–	–	–	–	3
Estomatólogo R 2año EGI	P	–	–	–	2	–	–	–	–	–	–	–	–	2
	TM	–	–	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	1
Estomatólogo no especializado	P	–	–	–	2	–	–	–	–	–	–	–	–	2
	TM	–	–	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	1
Enfermera especialista	P	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–	1
	TM	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–	1
Enfermera licenciada	P	1	12	14	–	–	–	3	–	1	1	1	16	49
	TM	1	7	10	–	–	–	2	–	1	1	1	11	34
Enfermera técnico	P	–	–	–	–	3	–	2	–	9	1	–	–	15
	TM	–	–	–	–	2	–	1	–	7	1	–	–	11
Licenciados en tecnología de la salud	P	18	25	–	10	–	4	–	3	–	–	–	–	60
	TM	13	17	–	7	–	3	–	2	–	–	–	–	42
Total	P	21	45	16	26	5	4	7	4	10	3	2	34	177
	TM	15	30	11	17	3	3	4	3	8	3	2	24	123

Tabla 4. Análisis de la fiabilidad y de la validez de la escala del instrumento

Análisis de fiabilidad	Resultados
Coeficiente de Alpha de Cronbach	0,916
Análisis de validez	
Coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin	0,870
Prueba de Estancidad de Bartlett Chi-cuadrado aproximado gl Sig.	1377,620 325 ,000

Se utilizó una encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia (**Anexo 2**). La encuesta empleada se encuentra validada por sus diversas aplicaciones en varios contextos. La misma fue procesada según se muestra en el (**Anexo 3**) y permitió determinar los 12 expertos que contribuirán con la investigación en la policlínica.

La primera variante de encuesta diagnóstico de la SL se le presentó al grupo de expertos, con el objetivo de validarla desde el punto de vista aparente y de contenido (**Anexo 4**). Se realizaron tres rondas del método Delphi, ya que el mismo permite obtener consenso en el criterio de los expertos y contribuye a la mejora de los instrumentos. Los expertos emitieron sus criterios con respecto a las variables que explican el fenómeno de la SL en este tipo de organizaciones, además de valorar la redacción de las preguntas, con el objetivo de corroborar que las mismas respondan a lo que se pregunta. A partir de los criterios emitidos se consideró necesaria la inclusión de las variables que responden a la satisfacción con los jefes inmediatos, la promoción y la comunicación. Se consideró necesaria la elaboración de una segunda versión de encuesta (**Anexo 5**), para ser presentada nuevamente a los expertos, donde se determinó la necesidad de mejorar en la redacción de las preguntas, adecuar y revisar la inclusión o no de algunas de las nuevas preguntas; se valoró la posibilidad de variar la escala, considerando los criterios siguientes: nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

A partir de los resultados obtenidos de los análisis de los expertos en la segunda ronda, permitió reelaborar algunas preguntas y elaborar a partir de esto una tercera variante de

encuesta (**Anexo 6**), para presentárselas a los expertos. La encuesta fue presentada nuevamente al grupo de expertos y se determinó que se encontraban representados todos los ítems necesarios para el desarrollo de la investigación, concluyéndose que los instrumentos elaborados ofrecen validez desde el punto de vista aparente y de contenido.

Además, la validez se analizó desde el punto de vista del constructo o interno, empleando para su estudio el análisis de los componentes principales, con el objetivo de detectar las variables que más explican la varianza total que se da en la satisfacción laboral, a partir de considerar cinco ejes que explican el 56,048% de la varianza total, y al considerar la proyección de las unidades de análisis sobre el plano factorial (**Figura 2**) se observa la estructuración de tres grupos.

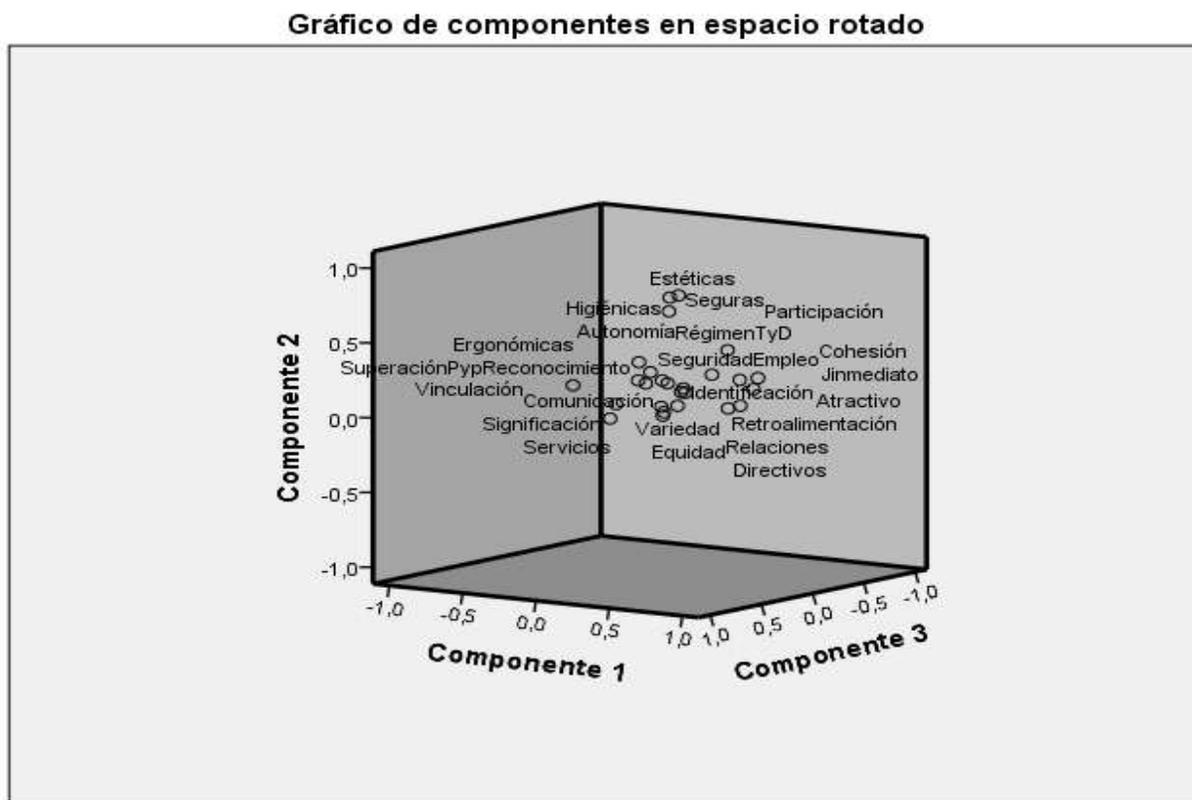


Figura 2. Gráfico de componentes. Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS 20.0 (2011)

De los cinco factores que explican el constructo de SL, el primero es dominado por las variables cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, influencia de los

directivos, jefe inmediato, régimen de trabajo y descanso, así como atención a la vida. El segundo eje es explicado a través de las variables seguras, estéticas, higiénicas y ergonómicas. Por otra parte el tercer eje es dominado por servicios, comunicación, superación personal y profesional, seguridad de empleo. El cuarto factor está representado por las variables, autonomía, retroalimentación, suficiencia, reconocimiento, equidad y aseguramiento. En el quinto factor aparecen las variables variedad de habilidades, significación e identificación con la tarea. Si se observan los resultados, se puede establecer que los factores responden a las variables trabajo en grupo y papel de directivos, condiciones de trabajo, condiciones de bienestar, estimulación moral y material, y naturaleza y contenido de trabajo, respectivamente.

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

Para la validez de criterio, se tomó en cuenta la relación existente entre los resultados obtenidos por cada una de las variables definidas y el valor global de satisfacción laboral, formulado mediante la pregunta 27 de la encuesta. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el paquete estadístico Statistica 6.1 (2003) donde se realizó un análisis de correlaciones canónicas entre las 26 variables de la SL y la pregunta global obteniendo un valor de $R = 0,83294$ $\text{Chi}^2(26) = 127,82$ observándose que se encuentran correlacionadas. Las salidas reportadas por cada relación, demuestran el vínculo que se establece entre los valores obtenidos por cada variable y el valor de satisfacción general, desde el punto de vista concurrente.

Por otra parte se determinó la fiabilidad de las preguntas 27 y 28, donde a partir de lo expuesto por Hernández Sampier (2004), “En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir”. Determinándose la confiabilidad individual de $0,90 > 0,89$, por lo que son confiables los resultados.

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

Tarea 5.3 Definir el estado deseado

En la policlínica anteriormente no se había desarrollado un estudio general de satisfacción laboral, por lo que no existe un referente anterior. Es por esto que para la valoración del comportamiento del ISL se utilizará la escala establecida en la **tabla 1**, que aparece en el capítulo anterior, donde se considera que mayor del 75% es bastante satisfactorio para la organización.

Tarea 5.4 Aplicar los instrumentos y técnicas diagnóstico de la SL, procesar los datos obtenidos por cada una de las dimensiones y variables

En esta tarea se aplicaron las técnicas e instrumentos elaborados para conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentra la satisfacción laboral en la organización, así como las entrevistas individuales y grupales. Se aplicó la variante de encuesta mejorada a los trabajadores de las áreas seleccionadas, pudiéndose procesar el 100% de la muestra. Durante el proceso de aplicación se observó en los trabajadores de las áreas donde se realizó el estudio, independencia, autonomía y comprensión de la tarea que estaban desarrollando. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables y su forma de evaluación, lo cual fue explicado a los encuestados.

Además se aplicó la encuesta para conocer el peso o grado de importancia de las dimensiones y variables de la satisfacción laboral (**Anexo 7**), que contribuirá en la proyección de las soluciones. Seguidamente se realizaron las entrevistas a trabajadores y directivos, cuya guía aparece en el **Anexo 8**.

A partir de la aplicación de las encuestas y la realización de las entrevistas, se procesó la información recopilada y con esta se elaboraron las matrices de datos, tanto de la valoración actual, como del grado de importancia de cada una de las variables, para

posteriormente efectuar los cálculos del índice de satisfacción laboral tanto por áreas, como por variables y dimensiones.

Tarea 5.5 Determinación del índice satisfacción laboral (ISL)

Antes de valorar el comportamiento del ISL se realizó el procesamiento de los datos demográficos de la muestra encuestada (123 trabajadores). Al realizar el análisis de los datos se observa que existen 102 mujeres y 21 son hombres, integrados por 25 médicos, 10 estomatólogos, 46 enfermeras y 42 licenciados en tecnologías de la salud, observándose que el nivel de escolaridad es alto, predominando el nivel superior con un 93,50%, mientras que los graduados de nivel medio superior solo representan el 6,50%. Además los años de experiencia que predominan son los de 6 a 10 años para un 43,08% seguido por los de hasta 5 para un 37,39%.

Para la determinación del índice de satisfacción laboral se empleó la fórmula establecida en el procedimiento en el capítulo I. La matriz de datos se construyó con la información obtenida de la aplicación de las encuestas a los trabajadores y se procedió al cálculo del indicador satisfacción laboral, lo cual se realizó por cada uno de los cargos y de las áreas seleccionadas, y además se determinó un valor global del indicador para todas las áreas encuestadas, empleando para ello herramientas de Microsoft Excel 2007.

El ISL general en la policlínica es de 0,615 por lo que se considera que está por debajo del valor deseado por la organización. En la **tabla 5** se observan los resultados obtenidos del ISL por variables y dimensiones.

Al realizar un análisis por variables, se observa que solo variedad de habilidades, identificación y significación de la tarea son las variables bien valoradas por los encuestados, evidenciando los altos índices de insatisfacción existentes. Por su parte, al analizar el comportamiento de las dimensiones, solo la de naturaleza y contenido de trabajo tiene mejor comportamiento, aunque no se considera un valor muy elevado.

Los resultados obtenidos del análisis por cada una de las áreas se muestran en las **tablas 6 y 7**. Los servicios que más problemas presentaron fueron los de Consultorio Médico de la Familia, Medios diagnósticos, Sala de Rehabilitación, Departamento de

Citología y Estomatología observándose que al analizar el ISL por variables solo variedad de habilidades, identificación y significación de la tarea fueron bien valoradas por los mismos, evidenciándose altos índices de insatisfacción. Al analizar el comportamiento por dimensiones solo la de naturaleza y contenido de trabajo se encuentra con buen comportamiento aunque en algunos casos no se llega al valor esperado por la entidad.

Tabla 5. ISL por variables, dimensiones y general

Variabes	ISL _{variable}	Dimensión	ISL _{dimensión}
Variedad	0,9775	Naturaleza y contenido de trabajo	0,7525
Identificación	0,7875		
Significación	0,835		
Autonomía	0,5675		
Retroalimentación	0,6		
Cohesión	0,6725	Trabajo en grupo y los directivos	0,6475
Atractivo	0,6675		
Relaciones	0,6925		
Participación	0,685		
Directivos	0,55		
Jefe inmediato	0,62	Estimulación moral y material	0,4075
Suficiencia	0,385		
Reconocimiento	0,435		
Equidad	0,4075		
Seguras	0,595		
Estéticas	0,6025	Condiciones de trabajo	0,5875
Higiénicas	0,625		
Aseguramiento	0,57		
Ergonómicas	0,5425		
Régimen T y D	0,7325		
Servicios	0,4825	Condiciones de bienestar	0,595
Comunicación	0,54		
Atención a la vida	0,56		
Superación profesional	0,59		
Promoción	0,565		
Seguridad de empleo	0,7075		
ISL_{general}		0,615	

Al analizar este comportamiento por cargos se observa que los más insatisfechos son los médicos no especializados, los estomatólogos residentes en segundo año EGI, los estomatólogos residentes en primer año EGI y los médicos con dos especialidades, evidenciándose un alto nivel de insatisfacción ya que al analizar las variables solamente

variedad de habilidades es bien valorada además de identificación y significación de la tarea que no siempre alcanzan los valores esperados. En el caso de las dimensiones solamente naturaleza y contenido de trabajo muestra valores bastantes satisfactorias de satisfacción. Sin embargo los estomatólogos no especializado y enfermera especialista se muestran con un ISL bastante satisfactorio y al ser analizadas por variables y dimensiones dan resultados muy favorables. Los resultados generales se recogen en la **tabla 8 y 9**.

Con la matriz de datos recopilada de la aplicación de la encuesta de determinación del grado de importancia se obtiene como resultado el orden de las variables, que en unión con los resultados del cálculo del ISL contribuirá en la proyección de las soluciones con el objetivo de que la organización de respuesta teniendo en cuenta estos elementos, en aras de que mejore la satisfacción de sus trabajadores. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 10**.

Por otra parte se observa un alto compromiso de los trabajadores, resultando un valor de 93,69%. Los resultados por cada una de las áreas se observa en la **figura 3**.



Figura 3. Comportamiento del compromiso por áreas

Tarea 5.6 Comparar los resultados del diagnóstico con el estado deseado y determinar los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción laboral

Los análisis generales permiten determinar que solo en la dimensión naturaleza y contenido de trabajo se alcanzaron los niveles de satisfacción laboral deseados según muestra la **figura 4**. Al realizar el análisis por cada cargo se puede determinar que solamente en el caso de los estomatólogos no especializados y enfermeras especialista se alcanzan niveles de satisfacción laboral por encima del estado deseado como se muestra en la **figura 5**. En el análisis general por cada área se permite determinar que solamente los trabajadores del departamento de Higiene epidemiología alcanzan niveles de satisfacción laboral por encima del estado deseado como se muestra en la **figura 6**.

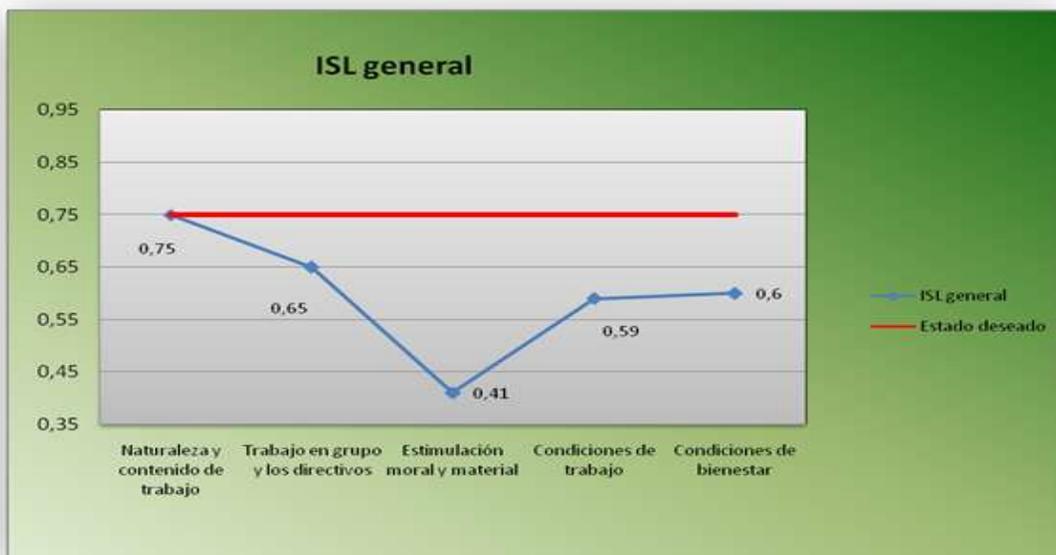


Figura 4. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por cada una de las dimensiones

Tabla 6. ISL áreas

Variables	Sala Rehabilitación		Medios diagnóstico		Urgencias		Estomatología		Salud Mental		Farmacia							
	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{vari}	ISL _{dim}						
Variedad	0,9675	0,70	0,9825	0,72	0,955	0,79	0,985	0,78	1	0,7325	1	0,7825						
Identificación	0,6675		0,75		0,75		0,8825		1		0,75							
Significación	0,75		0,8075		0,91		0,8825		0,9175		1							
Autonomía	0,5675		0,5425		0,59		0,53		0,3325		0,4175							
Retroalimentación	0,55		0,5175		0,75		0,6325		0,4175		0,75							
Cohesión	0,7175	0,6675	0,60	0,6225	0,7725	0,7675	0,6175	0,5925	0,75	0,68	0,6675	0,75						
Atractivo	0,70		0,65		0,7725		0,5725		0,8325		0,5825							
Relaciones	0,7175		0,6925		0,8175		0,6325		0,75		0,6675							
Participación	0,6675		0,6575		0,84		0,6475		0,50		0,9175							
Directivos	0,5825		0,4925		0,705		0,545		0,5825		0,6675							
Jefe inmediato	0,6325		0,65		0,705		0,545		0,6675		1							
Suficiencia	0,35		0,3775		0,3575		0,38		0,545		0,5675		0,3525	0,38	0,50	0,3325	0,25	0,4425
Reconocimiento	0,40				0,4075				0,6125				0,3975		0,25		0,5825	
Equidad	0,3825	0,375		0,545	0,3975	0,25		0,5										
Seguras	0,55	0,60		0,58	0,6825	0,685		0,6175	0,575	0,5		0,615	0,8325		0,815			
Estéticas	0,55	0,625	0,6125		0,5725		0,75	0,9175										
Higiénicas	0,50	0,6325	0,8175		0,515		0,75	1										
Aseguramiento	0,60	0,5425	0,66		0,5875		0,5825	0,75										
Ergonómicas	0,5675	0,5075	0,66		0,5875		0,5	0,5825										
Régimen T y D	0,6675	0,595	0,7825	0,5425	0,91	0,7525	0,6775	0,57	0,5825	0,665	0,8325	0,665						
Servicios	0,4175		0,375		0,59		0,5		0,75		0,5825							
Comunicación	0,5825		0,4575		0,75		0,47		0,5		0,6675							
Atención a la vida	0,5325		0,5		0,7725		0,4275		0,75		0,75							
Superación profesional	0,70		0,525		0,7275		0,6025		0,75		0,5825							
Promoción	0,5325		0,5175		0,66		0,6025		0,5825		0,5							
Seguridad de empleo	0,7325		0,65		0,8625		0,72		0,75		0,75							
ISL_{general}	0,5975				0,5825				0,7275				0,595		0,6325		0,71	

Tabla 7. ISL áreas

Variables	Clínico Quirúrgico		Higiene epidemiología		Dpto. Esterilización		Dpto. Citología		Vacunación		Consultorio Médico Familia		
	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	
Variedad	1	0,8	1	0,932	0,937	0,805	1	0,782	1	0,925	0,98	0,7275	
Identificación	0,875		0,9175		0,875								
Significación	0,9375		1		0,875								
Autonomía	0,5		0,832		0,657								
Retroalimentación	0,6875		0,917		0,687								
Cohesión	0,8125	0,725	0,9175	0,875	0,782	0,687	0,75	0,72	0,875	0,665	0,595	0,5575	
Atractivo	0,75		0,9175		0,687		0,75		0,605				
Relaciones	0,6875		0,9175		0,75		1		0,595				
Participación	0,6875		0,8325		0,687		0,75		0,625				
Directivos	0,625		0,6675		0,595		0,5		0,47				
Jefe Inmediato	0,8125	0,455	1	0,5	0,625	0,415	0,6675	0,47	0,5	0,582	0,47	0,385	
Suficiencia	0,3125		0,4175		0,312		0,5		0,375				
Reconocimiento	0,75		0,5		0,5		0,415		0,47		0,625		0,355
Equidad	0,3125		0,5825		0,437		0,5		0,75		0,385		
Seguras	0,5625		0,55		0,9175		0,7		0,625		0,605		0,5
Estéticas	0,4375	0,8325		0,5	0,4175	0,75		0,605					
Higiénicas	0,5	0,8325		0,687	0,4175	1		0,5725					
Aseguramiento	0,5625	0,4175		0,625	0,3325	0,625		0,5425					
Ergonómicas	0,6875	0,5		0,595	0,4175	0,5		0,47					
Régimen T y D	0,75	0,587	0,9175	0,737	0,782	0,625	0,75	0,547	0,625	0,695	0,6575	0,555	
Servicios	0,4375		0,3325		0,657		0,25		0,375		0,5325		
Comunicación	0,625		0,6675		0,595		0,5		0,5		0,51		
Atención a la vida	0,6875		0,6675		0,687		0,5		0,75		0,51		
Superación profesional	0,4375		0,9175		0,5		0,5825		1		0,49		
Promoción	0,5625		0,6675		0,532		0,5		1		0,52		
Seguridad empleo	0,625		1		0,625		0,75		0,625		0,6775		
ISL_{general}	0,6375		0,77		0,645		0,5975		0,715		0,5675		

Tabla 8. ISL por cargos

Variables	Médico especialista		Médico 2 especialidades		Médico Residente 2 MGI		Médico Residente 1 MGI		Médico no especializado		Estomatólogo 2 esp.		Estomatólogo especialista EGI	
	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}
Variedad	0,89	0,63	1	0,8	1	0,862	1	0,7	1	0,45	1	0,825	1	0,85
Identificación	0,61		0,957		1		0,75		0,25		1		1	
Significación	0,75		0,917		1		0,832		0,5		0,875		1	
Autonomía	0,5		0,542		0,562		0,5		0,25		0,5		0,582	
Retroalimentación	0,445		0,582		0,75		0,417		0,25		0,75		0,667	
Cohesión	0,445	0,52	0,582	0,56	0,687	0,625	0,582	0,61	0,25	0,25	0,5	0,52	0,582	0,55
Atractivo	0,527		0,582		0,625		0,582		0,25		0,5		0,582	
Relaciones	0,722		0,667		0,562		0,832		0,25		0,625		0,582	
Participación	0,667		0,542		0,687		0,667		0,25		0,75		0,5	
Directivos	0,417		0,457		0,562		0,5		0,25		0,375		0,582	
Jefe Inmediato	0,39		0,582		0,625		0,5		0,25		0,375		0,5	
Suficiencia	0,417	0,43	0,292	0,36	0,375	0,437	0,332	0,305	0,25	0,25	0,25	0,415	0,332	0,36
Reconocimiento	0,417		0,417		0,437		0,25		0,25		0,5		0,332	
Equidad	0,472		0,375		0,5		0,332		0,25		0,5		0,417	
Seguras	0,472	0,58	0,417	0,40	0,5	0,537	0,417	0,532	0,25	0,265	0,875	0,65	0,5	0,51
Estéticas	0,582		0,417		0,437		0,582		0,25		0,5		0,5	
Higiénicas	0,64		0,417		0,687		0,667		0,25		0,75		0,417	
Aseguramiento	0,61		0,375		0,562		0,582		0,332		0,5		0,582	
Ergonómicas	0,64		0,417		0,5		0,417		0,25		0,625		0,582	
Régimen T y D	0,64	0,57	0,582	0,55	0,75	0,605	0,582	0,665	0,75	0,332	0,625	0,5	0,5	0,58
Servicios	0,582		0,417		0,562		0,667		0,332		0,5		0,832	
Comunicación	0,527		0,5		0,5		0,582		0,25		0,25		0,5	
Atención a vida	0,61		0,5		0,625		0,25		0,25		0,375		0,417	
Superación profes	0,5		0,542		0,5		0,667		0,25		0,5		0,582	
Promoción	0,555		0,457		0,437		0,917		0,25		0,625		0,5	
Seguridad empleo	0,61		0,917		0,875		1		0,25		0,625		0,75	
ISL_{general}	0,5625		0,555		0,625		0,5925		0,3125		0,585		0,5875	

Tabla 9. ISL por cargos

Variables	Estomatólogo no esp.		Estomatólogo Residente 2 EGI		Estomatólogo Residente 1 EGI		Enfermera especialista		Enfermera licenciada		Enfermera técnico		Lic. Tecnología Salud								
	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}	ISL _{var}	ISL _{dim}							
Variedad	1	0,9	1	0,7	0,917	0,75	1	0,95	0,992	0,77	0,955	0,78	0,982	0,74							
Identificación	0,75		1		0,917		0,75		0,815		0,887		0,732								
Significación	1		1		0,75		1		0,83		0,817		0,84								
Autonomía	1		0,25		0,417		1		0,625		0,612		0,552								
Retroalimentación	0,75	0,25	0,75	0,632	0,637	0,595															
Cohesión	1	0,83	0,25	0,29	0,667	0,52	0,75	0,75	0,685	0,64	0,84	0,75	0,732	0,71							
Atractivo	0,75		0,25		0,5		0,712		0,75		0,725										
Relaciones	0,75		0,5		0,582		0,75		0,67		0,862		0,72								
Participación	1		0,25		0,667		1		0,67		0,705		0,755								
Directivos	0,75		0,25		0,417		0,75		0,56		0,66		0,59								
Jefe Inmediato	0,75		0,25		0,332		0,75		0,595		0,705		0,75								
Suficiencia	0,5		0,75		0,25		0,25		0,582		0,41		0,5		0,75	0,44	0,43	0,387	0,40	0,35	0,39
Reconocimiento	0,75				0,25				0,332				0,75			0,435		0,477		0,457	
Equidad	1	0,25		0,332	1	0,42		0,362	0,38												
Seguras	1	0,9		0,25	0,25	0,5		0,41	0,5	0,85		0,602	0,58	0,637		0,63		0,677		0,64	
Estéticas	1		0,25	0,417		1	0,61		0,56		0,697										
Higiénicas	1		0,25	0,332		1	0,625		0,727		0,667										
Aseguramiento	0,75		0,25	0,417		1	0,572		0,612		0,6										
Ergonómicas	0,75		0,25	0,417		0,75	0,5		0,612		0,59										
Régimen T y D	0,75	0,75	0,25	0,39	0,417	0,47	0,75	0,78	0,81	0,59	0,727	0,64	0,78	0,61							
Servicios	1		0,25		0,25		0,25		0,462		0,682		0,41								
Comunicación	0,75		0,25		0,332		0,5		0,565		0,612		0,565								
Atención a vida	0,75		0,25		0,417		1		0,565		0,75		0,56								
Superación prof.	0,75		0,5		0,417		1		0,552		0,567		0,685								
Promoción	0,5		1		0,667		1		0,552		0,59		0,572								
Seguridad empleo	0,75		0,25		0,832		1		0,67		0,59		0,75								
ISL_{general}	0,825		0,3825		0,52		0,815		0,62		0,665		0,6425								

Tabla 10. Orden de importancia e ISL por variables

Variables	Peso específico	ISL (de menor a mayor)	Variables	Peso específico (de mayor a menor)	ISL
Suficiencia	0,03358349	0,385	Variedad	0,03702314	0,9775
Equidad	0,03133208	0,4075	Régimen T y D	0,03370857	0,7325
Reconocimiento	0,03189493	0,435	Suficiencia	0,03358349	0,385
Servicios	0,03233271	0,4825	Identificación	0,03308318	0,7875
Comunicación	0,03176986	0,54	Higiénicas	0,0329581	0,625
Ergonómicas	0,03202001	0,5425	Estéticas	0,03252033	0,6025
Directivos	0,03076923	0,55	Significación	0,03245779	0,835
Atención a la vida	0,031207	0,56	Superación profesional	0,03245779	0,59
Promoción	0,03239525	0,565	Cohesión	0,03239525	0,6725
Autonomía	0,02976861	0,5675	Promoción	0,03239525	0,565
Aseguramiento	0,03227017	0,57	Servicios	0,03233271	0,4825
Superación profesional	0,03245779	0,59	Aseguramiento	0,03227017	0,57
Seguras	0,03089431	0,595	Ergonómicas	0,03202001	0,5425
Retroalimentación	0,02964353	0,6	Seguridad de empleo	0,03202001	0,7075
Estéticas	0,03252033	0,6025	Reconocimiento	0,03189493	0,435
Jefe inmediato	0,03114447	0,62	Comunicación	0,03176986	0,54
Higiénicas	0,0329581	0,625	Equidad	0,03133208	0,4075
Atractivo	0,03058161	0,6675	Atención a la vida	0,031207	0,56
Cohesión	0,03239525	0,6725	Jefe Inmediato	0,03114447	0,62
Participación	0,02976861	0,685	Seguras	0,03089431	0,595
Relaciones	0,03014384	0,6925	Directivos	0,03076923	0,55
Seguridad de empleo	0,03202001	0,7075	Atractivo	0,03058161	0,6675
Régimen T y D	0,03370857	0,7325	Relaciones	0,03014384	0,6925
Identificación	0,03308318	0,7875	Autonomía	0,02976861	0,5675
Significación	0,03245779	0,835	Participación	0,02976861	0,685
Variedad	0,03702314	0,9775	Retroalimentación	0,02964353	0,6



Figura 5. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por cada cargo



Figura 6. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por cada una de las áreas. Los análisis realizados permitieron determinar y extraer las causas fundamentales que generan insatisfacción en los trabajadores de la organización, las cuales se muestran a continuación por cada una de las dimensiones y variables.

I. Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

1. Los trabajadores alegan que no cuentan con suficiente autonomía para realizar determinadas tareas, además de tener problemas con la planificación de las mismas pues no siempre pueden realizarlas como estaba planeado por los mismos.
2. Los trabajadores perciben que el proceso de trabajo y sus actores no le proveen la información necesaria que le permita valorar su eficacia, sus resultados y la correspondencia con los reconocimientos que se obtienen.

II. Dimensión vinculada al trabajo en grupo y los directivos

3. Los trabajadores de la entidad encuentran poco eficiente el trabajo de los directivos de la organización.
4. Muy a menudo los trabajadores están inconformes con la gestión y trabajo de sus jefes inmediatos.
5. Existen insatisfacciones por los trabajadores respecto a sus equipos de trabajo lo cual influye ocasionalmente en el desempeño de los mismos.
6. Los trabajadores alegan no siempre tener participación en cuanto a las decisiones vinculadas a su equipo de trabajo.
7. Las relaciones interpersonales en algunas áreas en ocasiones dificultan el desempeño de los trabajadores.

III. Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

8. Los trabajadores valoran insuficientes los estímulos materiales que reciben por su trabajo, para satisfacer sus necesidades personales.
9. Los trabajadores se quejan de que los estímulos que reciben están muy por debajo respecto a los resultados de su trabajo.
10. Son insuficientes la entrega de estímulos morales.

IV. Dimensión vinculada a las condiciones de trabajo

11. Muchas de las áreas no están diseñadas con la calidad requerida para realizar determinadas tareas por lo que son causa de malestar en los trabajadores.
12. Falta de aseguramiento en múltiples ocasiones, tales como papel, impresoras, bolígrafos, y otros.

13. La falta de implementos de protección en múltiples ocasiones es causa de preocupación en los trabajadores de la organización.

14. Existe insatisfacción respecto al ambiente y a las condiciones de seguridad en la entidad.

V. Dimensión vinculada a las condiciones de bienestar

15. Los trabajadores se quejan de una insuficiente atención al trabajador, principalmente en los servicios de comedor por la mala calidad e insuficiencia de los productos elaborados.

16. Existe falta de comunicación entre los distintos niveles, lo que influye en el cumplimiento de las metas acordadas.

17. No se percibe por parte de los trabajadores el apoyo de la organización a la hora de incentivar la realización de actividades recreativas, deportivas, culturales etc.

18. Los trabajadores encuentran dificultades para su superación personal y profesional.

2.3. Etapa III. Diseño de las estrategias de solución

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

Teniendo en cuenta el análisis de los factores, tanto internos como externos, que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como los resultados obtenidos propiamente del diagnóstico de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio, el grupo de trabajo en varias sesiones conformó las estrategias y las acciones a seguir (**Anexo 9**), con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en la satisfacción de sus trabajadores, teniendo en cuenta tanto la valoración como el peso.

Para las soluciones se utilizó este criterio, combinándose las deficiencias detectadas con las prioridades que los trabajadores, en aras de que realmente repercuta en la mejora de la satisfacción de los trabajadores.

2.4. Etapa IV. Implementación

Las estrategias y acciones planificadas, quedan a disposición de la dirección de la organización y de las áreas para su posterior implementación, con el objetivo de

atenuar los factores que inciden de forma negativa en la satisfacción de los trabajadores. Se recomienda comenzar a aplicar las estrategias y acciones elaboradas en función de las posibilidades con que cuenta la organización, pero siempre teniendo presente solucionar aquellas que se encuentran evaluadas de forma más desfavorable.

2.5. Etapa V. Evaluación y ajustes

Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en la policlínica, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas, comparándose con el análisis realizado en esta investigación, además de conocer nuevos factores que pudieran influir en la satisfacción laboral. La mejora de la satisfacción laboral en la entidad se determinará a partir de la aplicación sistemática del procedimiento, así como en la incidencia sobre las variables y dimensiones, estableciendo criterios de comparación.

VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

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

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

- Mejorar los indicadores de desempeño laboral definidos en la organización, lo cual influirá en los indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad
- Emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos

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

- Propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, logrando un buen desempeño de los trabajadores y el incremento de los niveles de SL
- Favorecer la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional
- Propiciar progresivamente una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar, dotando a la organización de la flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno, favoreciendo así la participación y el compromiso efectivo de los trabajadores y directivos
- Contribuir en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC.

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

- Ambientar, reordenar y mantener la higiene de los locales de trabajo
- Mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medioambiente de la organización.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de diagnosticar y proponer vías de mejora de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio del municipio de Cacocum. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la satisfacción laboral, y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, manifiesta la existencia de un problema práctico dado por necesidad de medir y mejorar la satisfacción laboral en ambas organizaciones, siendo un tema pertinente en la actualidad.
2. Se evidenció la validez del procedimiento de Álvarez Santos (2012) para el cumplimiento del objetivo de la investigación y dar solución al problema planteado, siendo una herramienta útil para el buen desempeño de las organizaciones.
3. La aplicación parcial del procedimiento de Álvarez Santos (2012) permitió:
 - Determinar los factores que más inhiben en la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio, en este caso la dimensión más afectada es la estimulación moral y material.
 - El ISL general obtenido es de 61,5% para la policlínica, el cual se encuentra por debajo del estado deseado en la organización.
 - Existe un alto grado de compromiso por parte de todos los trabajadores encuestados en organización (93,69%).
 - A partir de los resultados obtenidos se elaboraron las estrategias y las acciones de mejora en la entidad.

RECOMENDACIONES

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

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

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Holguín, Oscar Lucero Moya.
2. Álvarez López, L. F. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Holguín, Universidad de Holguín.
3. Álvarez López, L. F. (2005) La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana. Volumen, DOI:
4. Álvarez López, L. F. (2008) Medición y evaluación de la satisfacción laboral; una experiencia cubana. volumen, DOI:
5. Atencion, N.G. (2008) La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional. Volume, <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>
6. Ben Ruiz, M., E. Bauzá Vázquez, et al. (2009). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario. Las Tunas.
7. Benítez Ricardo, Y. (2008). Estudio de satisfacción laboral en la Universidad de Holguín. Ingeniería Industrial.
8. Benítez Ricardo, Y. (2012). Estudio de Satisfacción Laboral Holguín Oscar Lucero Moya.
9. Campdesuñer, R.P., Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero., Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
10. Campdesuñer, R.P. (2003) Diagnóstico para establecer un procedimiento de implementación de un sistema participativo de dirección en UBPC no cañeras del territorio de Holguín.
11. Cantera López, F. J. (Consultado en abril 2013) NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Volume, DOI:
12. Cartaya, A.M., Una alternativa del modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos. 2004.
13. Cartaya, A.M., Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. 2006: Ciudad Habana.
14. Chiavenato, I. (1998). Gestión del Talento Humano. México, Editorial Mc Graw-Hill.

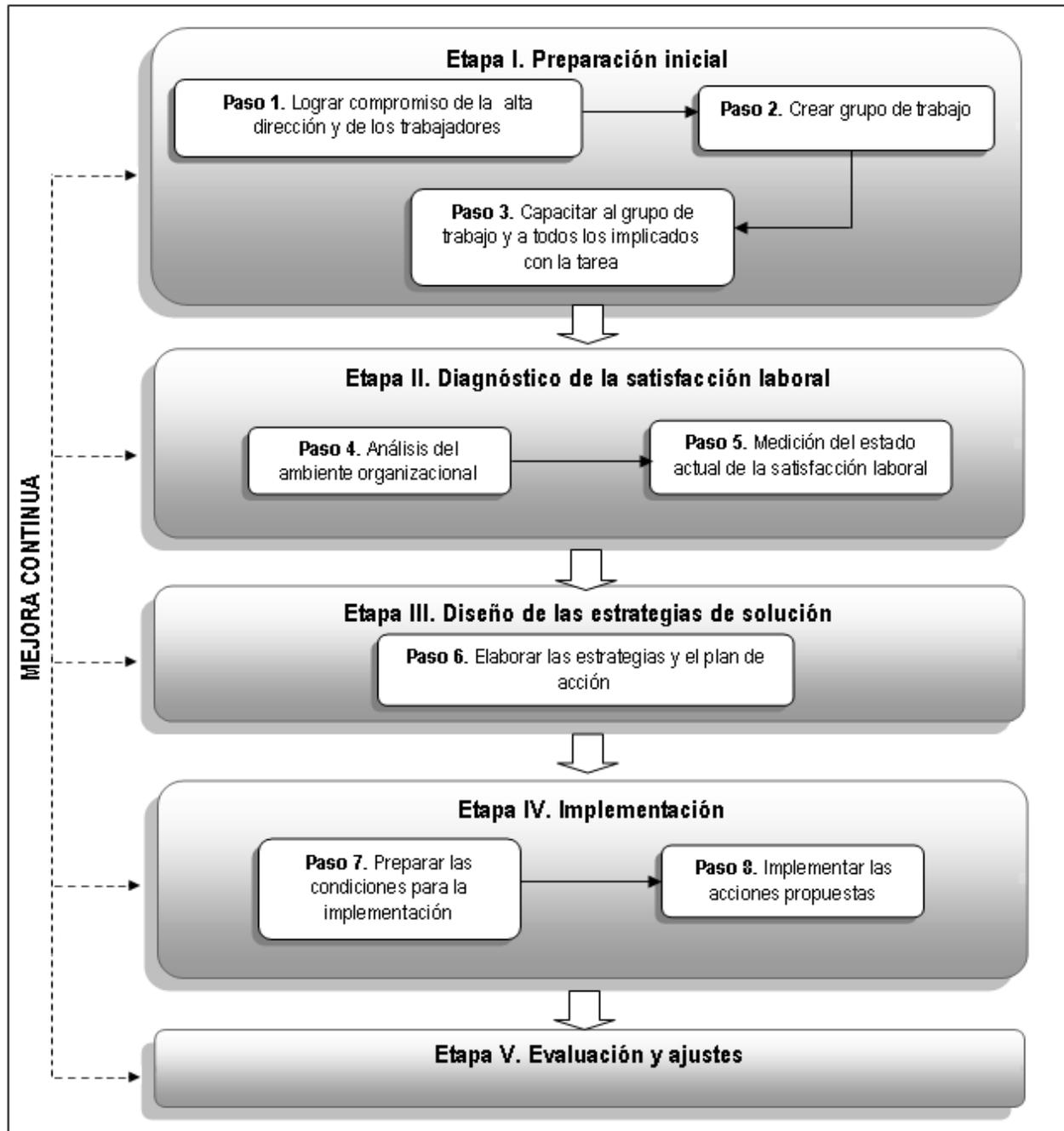
15. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México Editorial Mc Graw Hill.
16. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana.
17. Cuesta Santos, A. (2007). Sistemas y Tecnologías en Gestión de Recursos Humanos. La Habana.
18. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. E. F. V. y. Academia. La Habana.
19. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín, Universidad de Holguín.
20. De Miguel Guzmán, M. and R. Velázquez Zaldívar (1996) Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Volume, DOI:
21. Fernández Acosta, Y. (2012). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral. Holguín, UHO Oscar Lucero Moya.
22. Góngora Escalona, D. (2007). Diseño y Aplicación de una Metodología para la intervención en el Clima Organizacional y los Indicadores de Eficiencia en la GRH.
23. González Serra, D. (2008). Psicología de la motivación. E. C. Médicas. La Habana.
24. Guillén Atencio, N. (2008) La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional. Volume, DOI:
25. Guzmán, M.D.M., Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. 2006, Universidad de Holguín
26. Hackman, R., G. Oldham, et al. (1975) Una nueva estrategia para el enriquecimiento del trabajo. Volume, DOI:
27. Hernández, M.N., Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. 2004, Universidad Central de Las Villas.
28. Hernández, M.N., Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente 1997, Universidad de Holguín.
29. Hernández, Y.S., La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. 2009.

30. ININ (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002,2007. O. N. d. Normalización. Ciudad de La Habana.
31. ININ (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001,2007. O. N. d. Normalización. Ciudad de La Habana.
32. ININ (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000,2007. O. N. d. Normalización. Ciudad de La Habana.
33. Jiménez, D. (2008) Los cimientos de un buen clima laboral Volume, DOI:
34. Manzano, J.A., El análisis factorial. Valencia, España.
35. Márquez Pérez, M. (2006) Qué es la satisfacción laboral. Volume, DOI:
36. Méndez, T.A.M., Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral. 2010: Holguín.
37. Méndez, T.A.M., Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao". 2010, Universidad de Holguín: Gibara.
38. Morales Cartaya, A. (2004). Una alternativa del modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos.
39. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Ciudad Habana.
40. Muñiz Méndez, T. A. (2010). Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao". GIBARA, Universidad de Holguín.
41. Muñiz Méndez, T. A. (2010). Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral. Holguín.
42. Noda Hernández, M. (1997). Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente Universidad de Holguín.
43. Noda Hernández, M. (2004). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, Universidad Central de Las Villas.
44. Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. S. Edición. San Diego.
45. Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional. México, I

46. Salvador Hernández, Y. (2009). La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral.
47. Suárez Zapata, J. (2008). Diseño y aplicación de un procedimiento para la medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral en la UEB de Fundición de la Empresa Mecánica “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” de Moa. , Universidad de Oriente.
48. Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional.
49. Velázquez Zaldívar, R. (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorías de Gestión de Recursos Humanos.
50. Zayas Agüero, P. (2009). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Academia. Ciudad Habana.

ANEXOS

Anexo 1. Representación de las etapas del procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral en las organizaciones



Anexo 2. Encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia

Estimado compañero (a): Un grupo de investigadores se encuentra realizando un estudio para la medición y mejora de la satisfacción laboral en la organización. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación. Se ha seleccionado a un grupo de investigadores, entre los cuales usted se encuentra, que han trabajado en este campo y poseen conocimientos al respecto, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la evaluación de las herramientas para la medición y mejora de la satisfacción laboral. Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

1. Evalúe el grado de competencia que usted considera que posee cada investigador sobre el tema en análisis, considerando la escala ascendente desde 1 hasta 10 (mayor grado de competencias). Puede incluir a otros investigadores si lo considera necesario

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.										
B.										
C.										
D.										
E.										

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

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3. Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Media	k _c
1									2	12	14	9,857142857	0,98
2						1			5	8	14	9,357142857	0,93
3								1	5	8	14	9,5	0,95
4								2	2	10	14	9,571428571	0,95
5					1			2	4	7	14	9,071428571	0,9
6								2	2	10	14	9,571428571	0,95
7							3	3		8	14	8,928571429	0,89
8							4	2	4	4	14	8,571428571	0,85
9						4	1	1	8		14	7,928571429	0,79
10			4		3	7					14	4,928571429	0,49
11						2	4	4	3	1	14	7,785714286	0,77
12								2	2	10	14	9,571428571	0,95
13						5	5		2	2	14	7,357142857	0,73
14							3	5	4	2	14	8,357142857	0,83

Anexo 3. Continuación. Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

Posibles expertos	k_c	k_a	K_c	Expertos seleccionados
1.	0,98	1	0,99	x
2.	0,93	0,8	0,865	x
3.	0,95	0,9	0,925	x
4.	0,95	0,9	0,925	x
5.	0,9	0,8	0,85	x
6.	0,95	0,8	0,875	x
7.	0,89	1	0,945	x
8.	0,85	0,9	0,875	x
9.	0,79	0,9	0,845	x
10.	0,49	0,8	0,645	
11.	0,77	0,8	0,785	
12.	0,95	0,9	0,925	x
13.	0,73	1	0,865	x
14.	0,83	0,8	0,815	x
Cantidad de expertos seleccionados				12

Criterio de selección $K_c \geq 0.8$

Anexo 4. Cuestionario para determinar las variables a considerar en la medición de la satisfacción laboral. Ronda 1

Estimado experto: La policlínica Rubén Batista Rubio de Cacocum se encuentra trabajando en la mejora de la satisfacción de sus trabajadores. Para ello es necesario considerar aquellas variables que son representativas en este tipo de contexto, donde usted juega un papel fundamental en la determinación de las mismas. Para ello se le presenta un instrumento diagnóstico de la satisfacción laboral, donde deberá analizar cada una de las preguntas y marcar con una X aquellas que considere que son de necesaria inclusión en este tipo de estudio en la columna que lo indica. Además, se puede considerar añadir otras variables de la satisfacción laboral adaptables a la policlínica, así como realizar sus valoraciones en cuanto a la presentación, las instrucciones, la escala, las variables demográficas, redacción, estilo, enriquecerlo a partir de sus opiniones y contextualizarlo a las características de los procesos que se desarrollan en la entidad, lo cual debe quedar reflejado en el espacio dispuesto para ello. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral. Versión 1.0

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

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

NUNCA, CASI NUNCA, A VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

No	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Necesaria inclusión
1	¿Su trabajo requiere de la utilización de variedad de habilidades y conocimientos para su ejecución?						
2	¿Se aprecia en el producto final el resultado de su trabajo?						
3	¿Está satisfecho con el significado que tiene su trabajo?						



4	¿Tiene autonomía para realizar su trabajo?						
5	¿Está satisfecho con la retroalimentación que recibe de su trabajo?						
6	¿Su grupo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas grupales acordadas?						
7	¿Se siente satisfecho con su grupo de trabajo?						
8	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los trabajadores de la organización?						
9	¿Tiene participación en las decisiones en la organización?						
10	¿Está satisfecho con el trabajo de sus directivos en la organización?						
11	¿La estimulación material que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?						
12	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?						
13	¿Existe una adecuada vinculación entre la estimulación moral y material que recibe?						
14	¿Tiene pleno conocimiento del sistema de estimulación que lleva la organización?						
15	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo, pues los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos?						
16	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad?						
17	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?						



18	¿Está satisfecho con las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo?						
19	¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente?						
20	¿La organización le garantiza los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo?						
21	¿El régimen de trabajo y descanso establecido en la organización le satisface?						
22	¿Está satisfecho con los servicios que la organización le brinda?						
23	¿Recibe el apoyo de la organización para resolver sus problemas personales?						
24	¿Está satisfecho con las condiciones de superación que le propicia la organización?						
25	¿La organización le brinda seguridad de empleo?						
26	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?						
27	¿Se considera comprometido con su organización?						

Datos generales

1. Nivel escolar: primaria ___ secundaria ___ preuniversitario ___ universitario ___

2. Cargo u ocupación : _____

3. Categoría ocupacional: _____

Años de experiencia en la organización: _____

Valoraciones a realizar:

Anexo 5. Cuestionario para determinar las variables a considerar en la medición de la satisfacción laboral. Ronda 2

Estimado experto: A partir de las valoraciones realizadas en el cuestionario anterior, se realizó una nueva propuesta de instrumento diagnóstico de satisfacción laboral contextualizado a la policlínica Rubén Batista Rubio de Cacocum. En aras de seguir perfeccionando los criterios emitidos, se le presenta esta nueva variante para que de igual forma analice cada una de las preguntas y marque con una X aquellas que considere que son de necesaria inclusión en este tipo de estudio en la columna que lo indica. Además, se puede considerar añadir otras variables de la satisfacción laboral adaptables a la policlínica, así como realizar sus valoraciones en cuanto a la presentación, las instrucciones, la escala, las variables demográficas, redacción, estilo, enriquecerlo a partir de sus opiniones y contextualizarlo a las características de los procesos que se desarrollan en la entidad, lo cual debe quedar reflejado en el espacio dispuesto para ello. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral. Versión 2.0

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

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

Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre	Necesaria inclusión
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?					
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?					
3	¿El trabajo que usted realiza es de importancia para la sociedad?					
4	¿Se le permite planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?					
5	¿En la organización le brindan la					



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?					
6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?					
7	¿Se siente satisfecho con su colectivo de trabajo?					
8	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?					
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su colectivo de trabajo?					
10	¿Es favorable el trabajo de los directivos de la organización?					
11	¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)?					
12	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?					
13	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?					
14	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?					
15	¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?					
16	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?					
17	¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?					
18	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?					
19	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?					
20	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo?					
21	¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente?					



22	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?					
23	¿La atención al trabajador que la organización le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?					
24	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles de la organización?					
25	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?					
26	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?					
27	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?					
28	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?					
29	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?					
30	¿Se considera comprometido con su organización?					

Datos generales

1. Sexo: masculino ___ femenino ___
2. Nivel escolar: primaria ___ secundaria ___ preuniversitario ___ universitario ___
3. Ocupación : _____
4. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 ___ De 6 a 10 ___ De 11 a 20___ Más de 20 ___

Gracias por su cooperación

Valoraciones a realizar: _____

Anexo 5. Continuación. Procesamiento de la segunda ronda del método Delphi para determinar las variables para la medición de la satisfacción laboral

Variables	Expertos (E)												Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿El trabajo que usted realiza es de importancia para la sociedad?	x	x		x	x			x		x		x	58
¿Se le permite planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	83
¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	92
¿Se siente satisfecho con su colectivo de trabajo?	x	x		x	x	x		x	x		x	x	75
¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	83
¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su colectivo de trabajo?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿Es favorable el trabajo de los directivos de la organización?	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	92
¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)?	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	92
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?		x		x	x		x	x		x	x	x	67
¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?		x	x	x		x	x	x		x	x	x	75
¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?		x		x				x					25
¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?		x			x		x				x	x	42
¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	92
¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	92

Anexo 6. Cuestionario para determinar las variables a considerar en la medición de la satisfacción laboral. Ronda 3

Estimado experto: A partir de las valoraciones realizadas en el cuestionario anterior, se realizó una nueva propuesta de instrumento diagnóstico de satisfacción laboral contextualizado a la policlínica Rubén Batista Rubio de Cacocum. En aras de seguir perfeccionando los criterios emitidos, se le presenta esta nueva variante para que de igual forma analice cada una de las preguntas y marque con una X aquellas que considere que son de necesaria inclusión en este tipo de estudio en la columna que lo indica. Además, se puede considerar añadir otras variables de la satisfacción laboral adaptables a la policlínica, así como realizar sus valoraciones en cuanto a la presentación, las instrucciones, la escala, las variables demográficas, redacción, estilo, enriquecerlo a partir de sus opiniones y contextualizarlo a las características de los procesos que se desarrollan en la entidad, lo cual debe quedar reflejado en el espacio dispuesto para ello. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral. Versión 3.0

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

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

Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre	Necesaria inclusión
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?					
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?					
3	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?					
4	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?					
5	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?					



6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?					
7	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?					
8	¿Las relaciones humanas entre los trabajadores son buenas?					
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?					
10	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?					
11	¿Está satisfecho con el trabajo de su jefe inmediato?					
12	¿El salario que recibe por su trabajo le satisface?					
13	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?					
14	¿Están acordes los estímulos que recibe con el resultado de su trabajo?					
15	¿En su ambiente de trabajo se controlan debidamente los riesgos a su salud?					
16	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, le resulta agradable?					
17	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?					
18	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (instrumental, equipos, materiales) para el desarrollo de su trabajo?					
19	¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente?					
20	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?					
21	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?					
22	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles de la					



	organización?					
23	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?					
24	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?					
25	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?					
26	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?					
27	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?					
28	¿Se encuentra comprometido con su organización?					

Datos generales

1. Sexo: masculino __ femenino __
2. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __
3. Ocupación : _____
4. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20__ Más de 20 __

Gracias por su cooperación

Valoraciones a realizar:

Anexo 6. Continuación. Procesamiento de la tercera ronda del método Delphi para determinar las variables para la medición de la satisfacción laboral

Variables	Expertos (E)												Cc (%)
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	92
¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	92
¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?	x	x	x		x	x		x	x		x	x	75
¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?	x	x		x	x	x		x	x		x	x	75
¿Las relaciones humanas entre los trabajadores son buenas?	x	x		x	x	x		x	x		x	x	75
¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	92
¿Está satisfecho con el trabajo de su jefe inmediato?	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	100
¿El salario que recibe por su trabajo le satisface?	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	100
¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?		x		x			x	x	x	x	x	x	67
¿Están acordes los estímulos que recibe con el resultado de su trabajo?		x		x			x	x	x	x	x	x	67
¿En su ambiente de trabajo se controlan debidamente los riesgos a su salud?	x	x		x	x	x	x	x			x	x	75
¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, le resulta agradable?	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	92
¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?	x	x	x		x	x		x	x		x	x	75

Anexo 7. Encuesta para conocer el peso o grado de importancia de las dimensiones y variables de la satisfacción laboral (modificada)

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

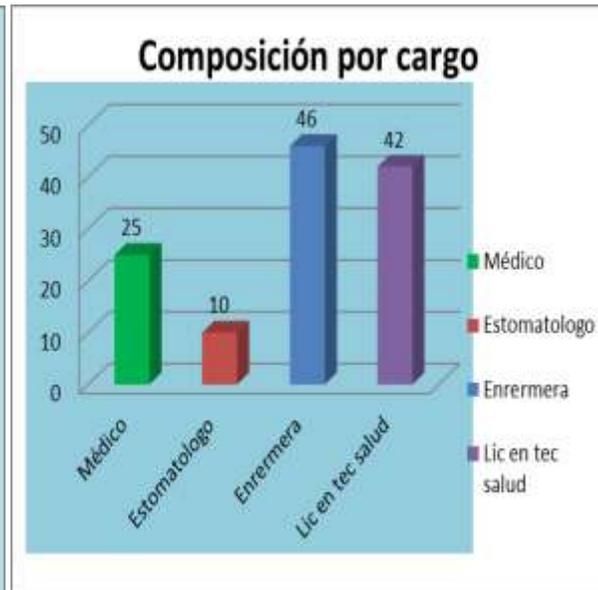
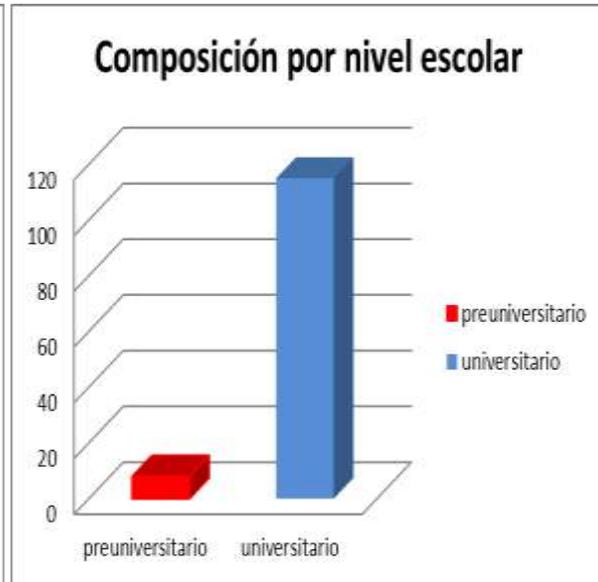
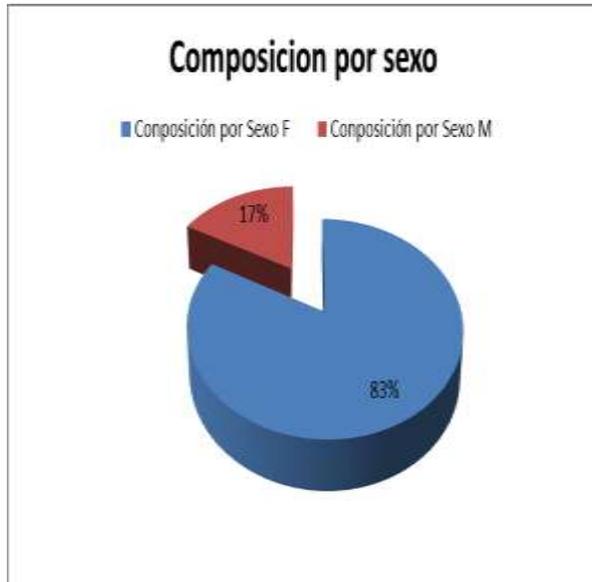
Dimensiones	Importancia
Naturaleza y contenido de trabajo	
Trabajo en grupo y los directivos	
Estimulación moral y material	
Condiciones de trabajo	
Condiciones de bienestar	

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

Anexo 8. Guía para la realización de las entrevistas de apoyo

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

Anexo 9. Análisis del comportamiento de los recursos humanos



Anexo 10. Estrategias y plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio

Policlínica Rubén Batista Rubio		PLAN DE ACCIÓN PARA LA PERFECCIONAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL		
Estrategias por variables	Acciones	Fecha de realización	Responsables	Ejecutan
Suficiencia	Revisar y mejorar los métodos y mecanismos que recoge el sistema de la estimulación moral de la organización, y valorar su cumplimiento	Mayo – junio 2014	Director y vicedirectores	Director
	Al ser implementados los lineamientos de la Política Económica y Social, garantizar mediante la elevación a la dirección provincial, las discusiones y análisis con los trabajadores, para que los mismos reciban ingresos salariales que tengan un reflejo efectivo respecto al trabajo que realizan y la satisfacción de sus necesidades básicas	Junio 2014	Director y jefe de RRHH	Director
	Tener en cuenta, a la hora de otorgar la escala salarial a los trabajadores, los conocimientos y niveles avalados que han alcanzado los mismo	Junio 2014	Director y vicedirectores	Director
	Vincular los estímulos a otorgar con los trabajadores activos en el trabajo	Mayo – septiembre 2014	Director y vicedirectores	Director
	Valorar con la dirección nacional de salud pública el cometido del pago a los trabajadores por riesgos laborales	Mayo-septiembre 2014	Director y vicedirectores	Director
Servicios	Ejercer un mayor control de la calidad e higiene de los alimentos ofertados en el comedor de	Todos los días	Vicedirector administrativo	Jefe de turno

	los trabajadores			
	Analizar las causas del incremento de las tarifas de precios de los alimentos en el comedor y dar a conocer estos motivos a los trabajadores	Junio 2014	Vicedirector administrativo	Secretarios de las secciones sindicales de las áreas
Reconocimiento	Realizar un chequeo mensual donde se seleccione la mejor área y los mejores trabajadores en el mes y estimularlos moral y material	Junio-Julio 2014	Directivos	Directivos y trabajadores
Ergonómicas	Valorar la posibilidad de realizar cambios de materiales de oficina e incrementar el número de mantenimientos planificados a los equipos de ventilación	Mayo – junio 2014	Director y vicedirectores	Director
	Realizar un estudio ergonómico que permita determinar y fundamentar las principales consecuencias que le ocasionan al trabajador el empleo de puestos de trabajos incómodos y la adopción de posturas inadecuadas durante la jornada laboral	Mayo – junio 2014	Vicedirector Administrativo y J' RRHH	J' RRHH
Comunicación	Revisar la estrategia de comunicación existente en la organización y mejorar la comunicación y el flujo de información.	Mayo – junio 2014	Director	Directivos
Equidad	Crear los mecanismos que permitan establecer una relación directa entre los estímulos materiales y morales que se le otorgan a los trabajadores, según las competencias y resultados del trabajo	Mayo – junio 2014	Directivos	Secretarios de las secciones sindicales de las áreas
Promoción	Elaborar mecanismos mediante los cuales los	Mayo – junio	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

	trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación personal con las que cuentan los mismos.	2014		
Atención a la vida	Establecer mecanismos que permitan apoyar a los trabajadores en los problemas personales	Mayo – junio 2014	Directivos	Directivos y trabajadores
	Fomentar la iniciativa de realizar actividades recreativas, culturales y deportivas	Todo el tiempo	Directivos, Secretarios de las secciones sindicales de las áreas	Directivos y trabajadores
Directivos	Valorar con los directivos como crear las vías para que estos puedan apoyar más a sus subordinados	Mayo – junio 2014	Director, vicedirectores y jefes departamento	Directivos y trabajadores
	Crear un ambiente agradable de trabajo, que permita una interacción positiva entre los directivos y trabajadores	Todos los días	Director, vicedirectores y jefes departamento	Directivos
Superación profesional	Elaborar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación profesional con las que cuentan los mismos.	Mayo – junio 2014	Jefe RRHH	Jefe RRHH
Aseguramiento	Realizar algún estudio de mercado y establecer mecanismos, con el objetivo de conquistar y garantizar a aquellos proveedores capaces de realizar la entrega total y en tiempo de los suministros necesarios para la prestación del	Mayo-septiembre 2014	Vicedirector administrativo	Vicedirector administrativo

	servicio			
	Elaborar un plan para el mejoramiento de las condiciones de trabajo por áreas planificando los recursos financieros necesarios para esto (Presupuesto)	Mayo – junio 2014	Jefe RRHH y Jefe de economía	Directivos
Autonomía	Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal de que conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo.	Mayo – junio 2014	Directivos	Directivos
Seguras	Realizar un estudio en el sistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalúe con profundidad los riesgos, los niveles de iluminación y ventilación existentes en las áreas, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre las causas	Mayo – septiembre 2014	Jefe RRHH	Jefe RRHH
	Crear los mecanismos que permitan dar los medios de protección a los trabajadores en todo momento.	Mayo – junio 2014	Director	Director, vicedirectores y jefes departamento
Estéticas	Ambientar los locales de trabajo a partir de las mismas iniciativas que surjan por parte de los trabajadores a partir de las obras de las construcciones existentes en la entidad, de igual forma con la decoración, la organización	Todo el tiempo	Director, vicedirectores y jefes departamento	Directivos y trabajadores

	del inmueble y la organización.			
Higiénicas	Mantener un mayor control de la higiene de los locales además higienizar y embellecer las áreas, así como establecer un sistema de emulación entre las mismas.	Todo el tiempo	Director, vicedirectores y jefes departamento	Jefe turno
Retroalimentación	Crear los mecanismos necesarios para que los trabajadores reciban en todo momento la información necesaria respecto al progreso de su trabajo y la valoración de su eficacia	Mayo – junio 2014	Jefe estadística	Directivos y trabajadores
Jefe inmediato	Considerar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones en las áreas, y en caso de no poder ser darle seguimiento a los criterios emitidos o explicar las razones de por qué los cambios propuestos no se ven relacionados directamente en las decisiones que se toman.	Todo el tiempo	Directivos	Directivos
Atractivo, cohesión	Promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas, y compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización	Todo el tiempo	Directivos	Directivos
Relaciones	Valorar la flexibilidad de algunos procedimientos de trabajo, evitando la rigidez y autoridad para el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo	Mayo – junio 2014	Director, vicedirectores y jefes departamento	Directivos y trabajadores
Participación	Fomentar la participación de los trabajadores y	Todo el tiempo	Directivos	Directivos y

	los directivos en las actividades que repercuten en la organización.			trabajadores
Régimen de trabajo y descanso	Planificar de una manera aceptable la cantidad de pacientes a atender por día no permitiendo exenciones	Mayo – junio 2014	Director, vicedirectores y jefes departamento	Directivos
	Evaluar el régimen de trabajo y descanso de cada trabajador reorganizándolo de manera tal que todos obtengan el descanso necesario para desempeñar sus tareas cómodamente	Mayo – junio 2014	Jefe RRHH, director, vicedirectores y jefes departamento	Directivos