

**Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**

**PERFECCIONAMIENTO DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN ÁREAS
DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORA: Idelsi De la Cruz Pérez

TUTOR: Ing. Lilisbeth Álvarez Santos

Holguín, 2013

“Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano”

José Constantino Nalda



UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Dedicatoria

A Dios por darme el don de la vida y el regalo de la salvación y por ser mi Enezer
durante todos estos años

A mi madre por ser mi ejemplo y el motor impulsor para todo lo que emprendo

A mi “papá” Armandito por poner siempre a mi disposición todo su amor y su dedicación

A mi papá Israel por darme un lugar privilegiado en su corazón y apoyarme en mis
decisiones

A todo ese núcleo familiar que cada día me dio ánimos para continuar.

Agradecimientos

Mi primicia en las palabras de agradecimiento son para quien ha hecho posible que halla llegado hasta aquí, para quien en los momentos más duros siempre estuvo ahí para fortalecerme y decirme “esfuérzate y se muy valiente”, mil gracias le doy a Dios.

A mi madre, que me apoyó y aconsejó en todas las esferas de mi vida y aun sin saber que rumbo yo tomaría en la esfera profesional, me alentó a seguir siempre adelante.

A mi padrastro, que a pesar de que no compartimos la misma sangre, compartimos mucho más que eso, y ha sabido darme todo el amor y dedicación que estoy segura, no merezco y ha soportado por amor a mí tantas noches de desvelo.

A mi papá, que a pesar que no convivimos bajo el mismo techo, nunca me ha faltado su amor, cariño y atención, gracias por impulsarme a seguir adelante en todo lo que emprendo y apoyarme en mis decisiones.

A toda mi familia, que siempre me ha dotado de todo el afecto que cualquiera pudiera anhelar. En especial a mis abuelos María e Hilario, a mi tía Lissett y mi tío “Idael” y a mi primo Roly.

A mi tutora Lilisbeth, quien se ha ganado en mi opinión el título de “la mejor tutora que cualquier Estudiante quisiera tener”, por toda la dedicación, paciencia y entrega hacia mi y mis otros compañeros.

A mis hermanos en Cristo, que han hecho de esta etapa un punto de partida tanto en mi vida espiritual como en la sentimental. Por haber hecho estos 5 años más emotivos y por provocar en mí añoranza por mis amigos de la UJECU. En especial a los que saben sacar de mí una sonrisa y más me soportaron y me ayudaron a Schery, Lili, Mariannis, Yumi, Carmen y Yoandrys.

A las que compartieron cuarto conmigo Katia, Aimé, Diana y Ali, por aguantarme y ayudarme en todo momento.

A mis compañeros de aula, por ayudarme y compartir conmigo en todas las circunstancias, en especial a Manuel, Arletis, Ulises, Daniel, Yunierkis.

A todos mis profesores, a los que influyeron positivamente en mí, formándome personal y profesionalmente, y a los que no también, pues su actitud me sirvió para crecer como persona.

A todos los que de una forma u otra han compartido conmigo o me han hecho pasar ratos agradables haciendo de este periodo de universidad, un período inolvidable.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

RESUMEN

La competitividad en las organizaciones actuales, las ha obligado a replantear desde la planeación hasta la obtención de resultados. En el caso de instituciones educacionales como la Universidad de Holguín es de vital relevancia para la lograr la eficacia de los procesos, que se cuente con recursos humanos cada vez más capacitados y satisfechos. De esta necesidad se deriva la necesidad de medir el estado actual de la satisfacción laboral de los trabajadores en la misma, por lo cual se plantea como objetivo general de la investigación la aplicación de forma parcial de un procedimiento de medición y mejora continua de la satisfacción laboral en algunas áreas de la organización. Para el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto. Para ello se construyó un marco teórico referencial que abarcara temas relacionados con el estudio, y se aplicó el procedimiento propuesto por Álvarez Santos (2012), lo que permitió validar los instrumentos empleados, así como diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral determinándose las deficiencias existentes, a partir de las cuales se trazaron las estrategias y acciones de mejora a seguir por la organización para mitigar sus efectos.

ABSTRACT

The competitiveness in the current organizations, he has forced them to restate from the planning until the obtaining of results. In the case of educational institutions as the University of Holguín is of vital relevance for achieving the effectiveness of the processes that is had more and more qualified and satisfied human resources. Of this necessity is derived the necessity to measure the current state of the labor satisfaction of the workers in the same one, reason why he thinks about as general objective of the investigation the application in partial way of a mensuration procedure and continuous improvement of the labor satisfaction in some areas of the organization. For the development of the work theoretical and empiric methods were applied that contributed in the execution of the proposed objective. For it was built it a mark theoretical reference that embraced topics related with the study, and the procedure was applied proposed by Álvarez Santos (2012), what allowed to validate the used instruments, as well as to diagnose the current situation of the labor satisfaction being determined the existent deficiencies, starting from which the strategies and actions of improvement were traced to continue for the organization to mitigate their effects.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Gestión de Recursos Humanos	8
1.1.1. Origen de la Gestión de los Recursos Humanos	8
1.1.2. Definiciones de la Gestión de los Recursos Humanos	8
1.1.3. Enfoques y tendencias actuales	9
1.1.4. Modelos contemporáneos de GRH.....	11
1.2. Satisfacción laboral.....	12
1.2.1. Definiciones de satisfacción laboral	12
1.2.2. Consecuencias claves de la satisfacción laboral	13
1.2.3. Factores determinantes de la satisfacción laboral	17
1.2.4. Satisfacción laboral en el mundo y en Cuba.....	19
1.3. Medición de la satisfacción laboral	23
1.3.1. Enfoques y procedimientos para la medición de la SL	23
1.3.2. Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral en las organizaciones	26
1.4. La satisfacción laboral en la Universidad de Holguín. Necesidad de su perfeccionamiento.....	34
1.5. Conclusiones parciales del capítulo.....	36
CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	38
2.1. Aplicación parcial del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín.....	38
2.2.1. Etapa I. Preparación inicial	38
Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores	38
Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo	38
Paso 3. Capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea	39
2.2.2. Etapa II. Diagnóstico de la satisfacción laboral	39
Paso 4. Análisis del ambiente organizacional.....	39
Paso 5. Medición del estado actual de la satisfacción laboral	44
2.2.3. Etapa III. Diseño de las estrategias de solución	63
Paso 6. Elaborar las estrategias y el plan de acción	64
2.2.4. Etapa IV. Implementación	64
2.2.5. Etapa V. Evaluación y ajustes	64
2.2 Conclusiones parciales del capítulo.....	64
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES.....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68

INTRODUCCIÓN

La acción de dirigir una organización se lleva a cabo con el propósito de obtener determinados fines y que generalmente al alcanzarse estos se considera que ha alcanzado el éxito. A pesar de que la mayoría de las empresa tienen definido su objeto social o su razón de ser, finalmente se puede resumir que todos sus procesos están destinados a obtener beneficios monetarios y a satisfacer las necesidades de sus clientes. Para ello desde el punto de vista interno se encaminan sus esfuerzos a aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción de los trabajadores. El funcionamiento armónico de estos factores y sus componentes hacen a las empresas sistemas más efectivos con resultados de mayor calidad.

Las direcciones de las organizaciones esencialmente tienen la responsabilidad de convertir recursos en resultados y para ello disponen de infraestructura, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos, apoyado todo ello en las redes de relaciones internas y externas. Entre estos componentes empresariales sobresalen los el recursos humanos (RH), capaces de lograr el funcionamiento o transformación de los demás, esta realidad ha sido quizás la causa principal del papel que, en los últimos años de forma más marcada, ha tenido el hombre como centro de los principales cambios en las organizaciones.

Anteriormente se utilizaba el término “recurso humano” para representar el suministro del personal adecuado y necesario para las diferentes áreas o funciones de la empresa, pero actualmente existe una tendencia que ha ido tomado fuerza de manera global en el ámbito organizacional: la perspectiva del capital humano. Afirman Cuesta Santos, Alcalde Rodríguez, y López Paz, (2007): “El capital humano (CH) comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores”. Lo anterior engloba todo aquello relacionado con la parte humana de la empresa, o sea, a cada individuo que labora dentro de ella. Un concepto similar se maneja en la NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario basado en las perspectivas del líder de la revolución cubana Fidel Castro Ruz.

La evolución de estos conceptos ha logrado motivar en algunos sistemas nuevas perspectivas, conllevado a que los mismos no solo se preocupen, sino que se ocupen por lograr ambientes cada vez más favorables para sus miembros en todos los sectores y contextos donde estos se desenvuelven.

Respecto a esto Rafael Alhama Belamaric expresó “Quizás, la mejor manera de darnos cuenta del cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, es cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento;...y el perfil de un trabajador, exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones.”

Este enfoque de la GRH hacia lograr ambientes que le proporcione al trabajador el bienestar necesario que propicie un mejor desempeño, ha constituido un punto de atención importante no solo para muchos especialistas sino también para consultores, asesores y directivos del mundo empresarial.

El tema de la satisfacción laboral (SL) ha iniciado su continua evolución desde principio del siglo XX con la búsqueda de mejores condiciones para el trabajador con el objetivo de motivarlo para lograr un mejor desempeño. Con el transcurrir del tiempo y el avance de la gestión organizacional se hizo necesario profundizar y enfocar estos estudios a la determinación de las dimensiones y variables que definen la satisfacción del trabajador, los mejores procedimientos para su medición. En el contexto internacional se destacan los aportes realizados por Hoppock (1935), Herzberg (1959), Vroom (1967), Locke (1969 y 1976), Hackman y Oldham (1980), Koontz (1990), Peiró Silla (1991), Stoner (1995), Robbins (2000 y 2006) y Cantera López (2008), los cuales se han dedicado a explicar el fenómeno complejo de la satisfacción laboral, desde sus diversas aristas, en aras de contribuir a su perfeccionamiento en las organizaciones.

En el caso de Cuba, a partir de la década del 80 comienzan a surgir un mayor número de investigaciones referentes al tema (Fuentes Calero y Rodríguez Rojas, 1981; González Rodríguez, 1975 y 1984; Orlov, 1986; Moreno Rodríguez & Cuesta Santos, 1986; García Sehwerert, 1987; Cuesta Santos, 1990; Tristán Pérez, 1990; López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1995, 1996 y 1997, 2001, 2005 y 2008; Noda

Hernández, 1997 y 2004; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009; Álvarez Santos, 2012).

Este tema además de ser científico ha tomado tal connotación social y económica en Cuba que en la actualización del modelo económico, luego de la realización del VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se aprobó el proyecto final de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución¹, se incluye la proyección de acciones que responden directa o indirectamente a la creación de un ambiente laboral que lleve al trabajador a estar satisfecho. Fundamentalmente, los lineamientos 19, 20, 141, 154 167, 169, 170, 171, y 176 referentes a los ingresos de los trabajadores su incremento gradual, la estimulación de los trabajadores, incitar la necesidad de trabajar la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, satisfacción de las necesidades personales, la alimentación así como el mantenimiento de los comedores obreros. Todos y se encuentran vinculados, de una forma u otra con la satisfacción de los trabajadores, influyendo así mismo positivamente a escala social y económica del país. Por las razones y los motivantes enunciados anteriormente es necesario definir en las organizaciones los procedimientos y métodos a emplear para controlar y mejorar este indicador (SL). Muchas han sido las investigaciones realizadas e este entorno, tanto dentro y fuera del país. Según el análisis de la profundidad de estos y el alcance de su aplicación, de se destacan los procedimientos de Cuesta Santos (1990), Noda Hernández (2004), López Rodríguez (1994); Álvarez López (1993, 1995, 1996, 1997, 2005 y 2008) y Álvarez Santos (2012). La medición y mejora de la satisfacción laboral está encaminada a lograr un sistema de gestión de recursos humanos (GRH) donde se evidencie el enfoque que requiere hoy una institución de la educación superior cubana mediante sus resultados tanto económicos como sociales. En este sentido lograr elevar el rendimiento, la motivación y el compromiso de los individuos por el cumplimiento de sus metas individuales y colectivas como vía fundamental para lograr la calidad de los servicios que se exige a la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM). Este planteamiento se evidencia con el hecho de que se incluya la medición de la satisfacción laboral dentro de la

¹ PCC, Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2011.

planeación estratégica de la UHOLM, siendo este uno de sus objetivos. Con relación a esto se ha proyectado a nivel de organización la implantación y certificación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). Se han detectado algunos síntomas de la problemática en cuestión, como lo son: condiciones de trabajo desfavorables, insuficiente estimulación tanto moral como material, insatisfacción laboral por problemas en el transporte y la alimentación, falta de aseguramiento de materiales y medios de trabajo y deficiencias en la comunicación entre ambas sedes universitarias, como resultado de diagnósticos preliminares del estado actual del SGICH, estudios de satisfacción laboral de Benítez Ricardo (2008), Fernández Acosta (2012) y Álvarez Santos (2012). La presente investigación pretende continuar el estudio de la SL, para abarcar todas las áreas de la universidad para profundizar en el comportamiento de este indicador de relevancia en el contexto actual de los RH en la universidad.

Lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática de la presente investigación, dando lugar para definir como **problema investigativo** la necesidad de medir y mejorar la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

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

Persiguiendo como **objetivo general** aplicar, de forma parcial, el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya para su perfeccionamiento.

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

1. Elaborar un marco teórico referencial de la investigación que sirva de sustento a la misma
2. Aplicar parcialmente el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral (Álvarez Santos, 2012 modificado) en áreas de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya para su perfeccionamiento.

El **campo de acción** es la satisfacción laboral en la UHOLM.

Para contribuir a la solución del problema de la investigación se elaboró la **idea a defender** siguiente: La aplicación parcial del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral permitirá conocer el estado actual de la misma, así

como los principales factores que afectan este indicador en áreas de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, lo cual posibilitará la proyección de soluciones que permitan aminorarlos.

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

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

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

2. **Métodos empíricos:** El empleo durante la aplicación del procedimiento de encuestas y entrevistas, observación directa, método de expertos, método de concordancia de Kendall, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de las herramientas estadísticas SPSS 20.0 y Statistical 6.1 para el procesamiento y análisis de la información, así como herramientas del paquete de Microsoft Office.

Para la presentación de la investigación se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I con el marco teórico referencial de la investigación, el Capítulo II que contiene la aplicación parcial del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín y los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir la investigación en la organización, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la

investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos necesarios para complementar el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es mostrar los principales resultados del estudio teórico realizado sobre el objeto y campo de la investigación. Se analizan las definiciones de diferentes autores consultados sobre la GRH, las tendencias y modelos existentes, principalmente el expuesto en la familia de NC 3000: 2007. Se analiza además la satisfacción laboral como indicador integral del SGRH, profundizando en diferentes terminologías que son necesarias dominar en la investigación. Por otra parte se distinguen las tendencias más contemporáneas en el mundo y en Cuba respecto a la satisfacción laboral, así como los diferentes métodos para su medición. En la **Figura 1** se muestra el hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación. Se hace necesario incluir valoraciones propias de los diferentes puntos de vistas manifestados en este capítulo así como las conclusiones y resultados de este estudio.

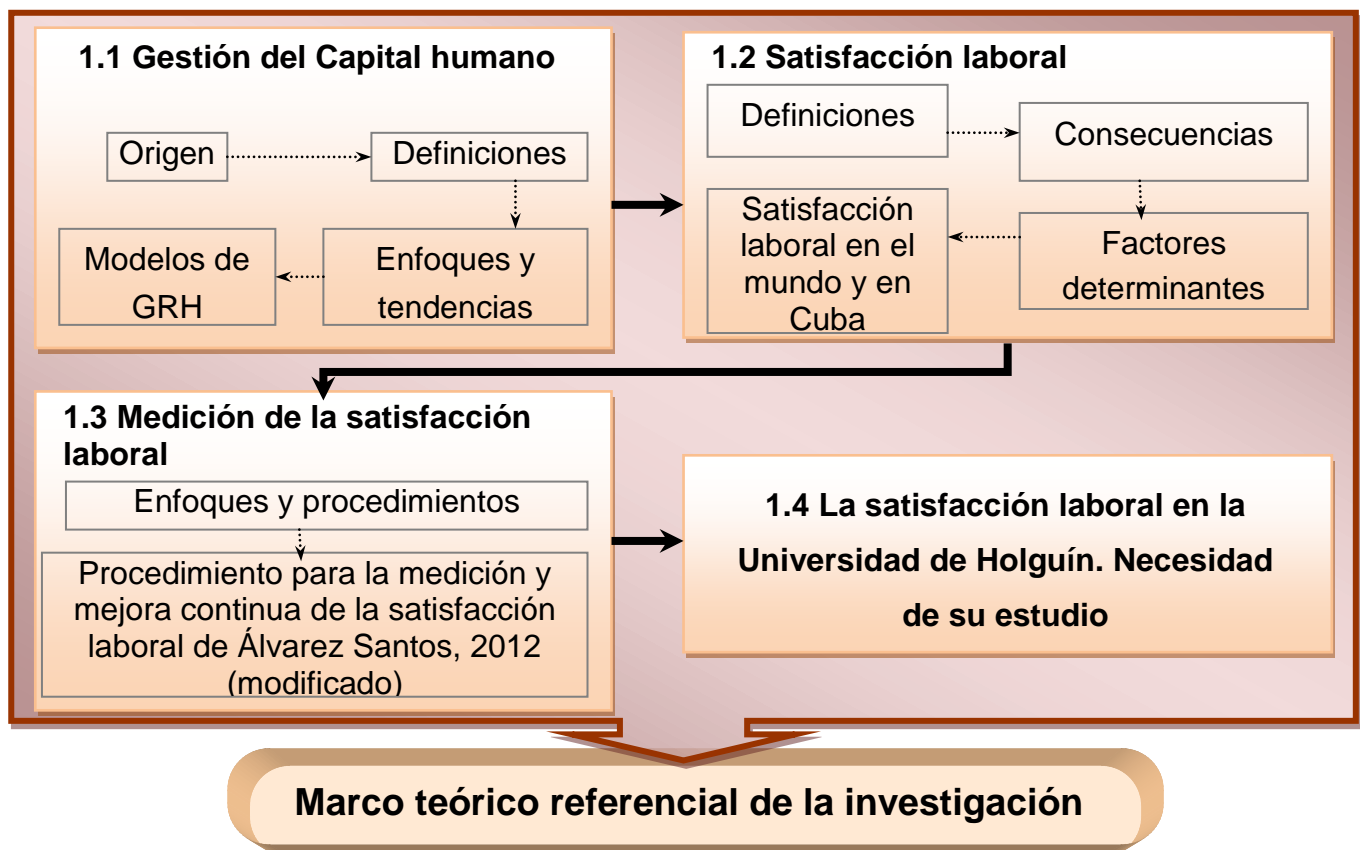


Figura 1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico – referencial de la investigación

1.1 Gestión de Recursos Humanos

Para profundizar en el objeto de la investigación, es necesario partir del esclarecimiento de algunos temas referentes a la Gestión de los Recursos Humanos.

1.1.1. Origen de la Gestión de los Recursos Humanos

Desde la primera Revolución Industrial hasta la actualidad el accionar encaminados a la gestión de los recursos humanos, ha cursado por diversas etapas. Entre los movimientos esenciales que influyeron en la creación de esta función se encuentran: el drástico cambio tecnológico y la especialización rápidamente incrementada del trabajo asociada la Revolución Industrial, surgimiento de la negociación colectiva libre, el movimiento de la administración científica, los comienzos de la psicología industrial, las prácticas gubernamentales de personal que surgieron del establecimiento de una comisión de servicio civil, el surgimiento de especialistas de personal y de varias agrupaciones de estos en el departamento de personal, el movimiento de las relaciones humanas y la ciencia de la conducta y la Teoría General de Sistemas (De Miguel Guzmán, 1996).

Desde los comienzos del siglo XX surgen los primeros antecesores de lo que hasta hoy se conoce como la gestión de recursos humanos. A finales del siglo XX la actividad de recursos humanos sufrió varias transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso constituye la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de este.

Hace mucho tiempo y desde la propia evolución que ha tenido la atención, administración o dirección y control de la fuerza de trabajo, de las personas que trabajan, de los recursos humanos, o del capital humano, ha existido y aún existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre que debe llevar esta actividad y hasta el de la unidad organizativa, dentro de la estructura, que la desarrolla directamente. Es por ello que se hace necesario precisar las diferentes percepciones de la definición de los términos relacionados con el la GRH.

1.1.2. Definiciones de la Gestión de los Recursos Humanos

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), CIDEDEC (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Ros (1996), Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Se utilizan diversos términos para denominar la comúnmente llamada GRH, tales como gestión del talento humano o gestión de personas (Chiavenato, 2009) gestión de capital humano (Schultz, 1956; Becker, 1964), los cuales defienden diversos puntos de vista al respecto, pero que al final todos se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización. A pesar de eso en esta investigación se utilizará del término GRH considerando la definición de la NC 3000: 2007 SGICH, Vocabulario, que plantea que es “el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

De manera similar el CH comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los trabajadores y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores según Cuesta Santos, Alcalde Rodríguez, y López Paz, (2007). Otro concepto semejante lo expresó Fidel Castro Ruz: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia, es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (Castro Ruz, 2005)

Con el transcurrir del tiempo tanto las definiciones como los estilos y herramientas para gestionar los recursos humanos han evolucionado, provocando que cada vez se realicen más estudios acerca de las nuevas perspectivas y tendencia de la GRH.

1.1.3. Enfoques y tendencias actuales

Las empresas de éxito en el mundo contemporáneo dan un alto valor a sus recursos humanos como elemento básico para alcanzar sus objetivos, pero encaminados al

desarrollo de procesos integrados que permitan lograr polivalencia o multihabilidades en los trabajadores y en las estructuras organizativas, con un enfoque sistémico y atendiendo a las interacciones con el entorno.

Cuesta Santos (2010) enfatiza en la necesidad de dar un enfoque sistémico e integral a la GRH basado en la tecnología de tareas (sistemas de trabajo y aseguramiento), la dirección estratégica y la cultura de la organización. Este autor caracteriza la GRH en el mundo actual como sigue:

- Los RH se constituirán a inicios del siglo XXI, en el recurso competitivo más importante
- Los RH y en particular su formación, son una inversión y no un costo
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico con base en la tecnología de las tareas (análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y diseños de sistemas logísticos)
- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, enriqueciendo la polivalencia y la anticipación o implicación de los empleados en todas las actividades
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, son objetivos inmediatos y fundamentales de la GRH.

Muchos autores abordan algunas tendencias de la GRH que, tanto a nivel teórico como a nivel de la práctica cotidiana, se consideran importantes en los contextos nacional e internacional, tales como: cambio organizacional, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización o como es llamado *outsourcing* que está encaminado a disminuir costos por medio de la subcontratación de procesos con terceros, gerencia por procesos, cultura organizacional y marketing orientado cada vez más a los clientes externos e internos.

La recién acuñada gestión del conocimiento de la década de 1990 junto a la GRH, ha sido impactada por las nuevas TIC, que en su búsqueda de la digitalización de la GRH

superó el tratamiento del capital humano comprendiendo intangibles de toda la organización, ampliando el objeto de la GRH al objeto de la gestión del conocimiento. (Cuesta Santos, 2011)

Sánchez Pérez (2005), dice que al hombre le ha tocado vivir en la era de la competitividad y la globalización en las que las empresas se ven obligadas a apostar por las innovaciones socio-tecnológicas, como fuente generadora de ventajas competitivas. Coincidiendo con esto es válido resaltar el papel que han ido jugando los distintos modelos de GRH que han ido surgiendo y modificándose a la par de la evolución del pensamiento humano.

1.1.4. Modelos contemporáneos de GRH

A medida que las definiciones y puntos de vista del CH han evolucionado, diferentes autores han dado a conocer diversos modelos para el diseño y(o) perfeccionamiento de los sistemas de RH en las empresas. Entre ellos se puede enunciar el Sistema de Gestión de RH de la Corporación Andina de Fomento (CAF), Bustillo (1994), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (1993, 2002 y 2009), Puchol (1995), Besseyre (1989 y 1990), Hax (1992), Beer y colaboradores (1989), el desarrollado por el CIDE² (San Sebastian, 1994). Se prestará mayor interés al modelo GRH DPC, cuyas siglas significan: gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control desarrollado por Cuesta (2005) y el de Morales Cartaya (2006 y 2009) que tienen su sustento teórico en el modelo de Beer y colaboradores (1989), y los mismos sirvieron de fundamento a las NC del grupo 3000 del 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Hoy el SGCH se integra orgánicamente al Sistema de dirección y gestión empresarial, en el Decreto Ley 281 del 2007 y se certifica por la NC 3001: 2007 (SGICH). Este grupo de normas establecen los requisitos que deben cumplirse relacionados con los nueve módulos que componen el modelo: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol. De manera que estas normas son una herramienta de trabajo fundamental

² Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de Economía, el Empleo y las Calificaciones

en el diseño e implementación del SGICH. Todos estos modelos no reconocen de forma explícita la satisfacción laboral, aunque es válido reconocer que en ellos existen elementos que mantienen estrecha relación con ella, tales como son la motivación, remuneración que lleva a esa motivación y la estimulación.

1.2. Satisfacción laboral

Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) afirman que, para alcanzar los objetivos organizacionales, debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de GRH, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades. En el modelo de Beer y colaboradores (1989) se alude como uno de las tres consecuencias a largo plazo de la GRH, el bienestar individual del trabajador, siendo esta la más vinculada al factor humano.

Para la realización de un estudio de la SL se hace necesario partir de la comprensión de en que consiste en realidad este término, así como los factores que la determinan, las consecuencias y las formas de medición.

1.2.1. Definiciones de satisfacción laboral

El término satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicología, la satisfacción laboral se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Frecuentemente se asocian a la SL los conceptos de "calidad de vida laboral", "satisfacción del cliente interno", "satisfacción en el trabajo" y "satisfacción laboral".

Los primeros investigadores de las relaciones humanas señalaron que una organización industrial tiene dos objetivos: eficacia económica y satisfacción del empleado. (Stoner, 1995) Sobre la base de esto las concepciones acerca del tema de SL han progresado

con el transcurrir del tiempo y muchos han sido los estudiosos de este y otros temas relacionados que han expuesto sus puntos de vista y experiencias.

La satisfacción laboral según Robbins (2006) es definida como “el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo”. Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un “Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

Este término es entendido como la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que él ve realizadas las diferentes aspiraciones que pueda tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico” (Cantera López, 2000).

Álvarez López (2005) con relación a una definición exacta del término satisfacción laboral, expresa que existen diversos puntos de vista, que no coinciden exactamente o incluso difieren grandemente. A pesar de eso tratando de agrupar algunas consideraciones compartidas y aceptadas por muchos entre los que se encuentran los trabajos de López Rodríguez (1994), Stoner (1995), Trista (1990), Cuesta Santos (1990, 2001, 2002 y 2005), Robbins (2000), Tuban (2000); y otros expresó que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico - organizativas que se adopten e implementen. “La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra”.³

Esta actitud, estado o tendencia emocional del hombre con respecto a su trabajo traerá consecuencias de carácter positivo o negativo a la organización, al hombre o a la sociedad.

1.2.2. Consecuencias claves de la satisfacción laboral

Investigaciones realizadas en materia de satisfacción laboral (Peiró Silla, 1991; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Robbins, 2006; Atalaya Pisco, 1999; Gamero

³ Álvarez López, L. F. (2005). "La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana." from <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>.

Burón, 2003; Márquez Pérez, 2006; Guillén Atencio, 2008; Salvador Hernández, 2009; Espasandín Delgado, 2010; Buelga Otero, 2011; entre otros) señalan que existen consecuencias de la satisfacción o insatisfacción laboral, a continuación se profundizarán:

Gamero Burón, (2003) en sus estudios de las consecuencias de la satisfacción laboral desde una perspectiva económica, las clasifica en tres grupos:

1. Consecuencias a escala organizacional
2. Consecuencias a escala social
3. Consecuencias a escala individual

1. Consecuencias a escala organizacional

a) Abandono o fluctuación laboral: Un nivel apropiado de satisfacción laboral reduce la fluctuación de los trabajadores y, por lo general, las personas con menor satisfacción tienden a abandonar con mayor facilidad la organización en búsqueda de mejores condiciones. Los costos asociados a esto son de relevancia pues incluyen los de despido, los derivados de la pérdida de producción en el período hasta el reemplazo, de formación del nuevo personal, y otros asociados. (Hulin et al., 1985; Crampton y Wagner, 1994; Bass y Barrett 1981).

b) Ausentismo: Es lógico afirmar que aquellos trabajadores menos satisfechos mostrarán más ausencias. Esta relación está modulada también por la política de la organización, pues satisfacción y ausentismo estarían negativamente relacionados y esa relación es más fuerte cuando se toma como indicador la frecuencia, más que la duración, y cuando se toma también la satisfacción en general y la satisfacción con el trabajo⁴. El ausentismo representa costos adicionales para la organización similares a los de la fluctuación. A pesar de que algunos estudios destacan la relación entre la insatisfacción con el incremento del ausentismo (Steers y Rhoades, 1978), otros apuntan en el sentido contrario (Farrel y Stamm, 1988; Hackett y Guion, 1985; Scott y Taylor, 1985).

⁴ Psicología laboral. Relaciones laborales. Trabajo: funciones psicosociales. Organizaciones. Liderazgo. Grupos. Comunicación Disponible en <http://html.rincondelvago.com/psicologia-laboral.html>

c) Rendimiento o productividad: A lo largo de los años, una de las ideas más fuertemente mantenidas entre los directivos y los psicólogos de la organización industrial es que hay una relación entre la satisfacción laboral del trabajador y su productividad. Referente a esto se hacen referencia a algunos puntos de vista como:

- A mayor satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquella persona que trabaja más, está más satisfecha.
- La satisfacción causa rendimiento, siempre y cuando la productividad no dependa de factores no controlados por el trabajador.
- El rendimiento causa satisfacción si el rendimiento da una serie de recompensas.
- La insatisfacción puede causar el rendimiento: si una persona no está satisfecha intentará aumentar su rendimiento para satisfacer sus necesidades

Sin embargo, las investigaciones han establecido que la correlación entre ambas variables es bastante modesta. (Iaffaldano, M.T. y Muchinsky, P.M. (1985), Petty, M.M., McGree, G.W. y Cavender, J.W. (1984))

Silvia F. García García⁵ al respecto dice: “un aspecto a evaluar también es la relación causa efecto entre la satisfacción laboral y la productividad. Se han realizado estudios que plantean que es la productividad la que conduce a la satisfacción laboral y no a la inversa.”

d) Aumento de costes y disminución de calidad

Comportamientos tales como un excesivo absentismo, alta tasa de rotación, sabotajes, accidentes, etc., asociados con la insatisfacción de los trabajadores, no sólo tienen una influencia en los niveles de productividad, sino también en los costes de producción. Esto a su vez podría afectar a la sociedad en su conjunto, en la medida en que ese incremento de costes vaya aparejado con una disminución de la calidad.

2. Consecuencias a escala social

De los hallazgos mostrados anteriormente puede deducirse que la insatisfacción laboral puede tener también fuertes implicaciones para la sociedad en general:

a) Drenaje de recursos nacionales

⁵ García García, S. F. (2010). "Satisfacción laboral y productividad: su interrelación " Retrieved febrero, 2013, from <http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/Silvia.pdf>

El hecho de que los trabajos perjudiquen la salud física o psíquica de los trabajadores, podría suponer una carga pesada para los sistemas nacionales de salud, además de disminuir el uso racional de los recursos estatales.

b) Menor contribución al producto nacional

Los trabajadores insatisfechos también contribuyen menos a ella que lo que serían capaces o desearían, puesto que sus habilidades y educación están infrautilizadas o mal usadas.

c) Meta social

Wiggins y Steade (1976) piensan que es probable que la calidad de vida en el futuro dependa, más que nunca, de los niveles altos de satisfacción laboral, debido a que la evolución de otros aspectos sociales, se prevé que siga siendo negativa. Predicen además que la satisfacción laboral se convertirá en una meta social paralela en su importancia a la correcta utilización de otros recursos escasos para lograr las necesidades de la sociedad.

3. Consecuencias a escala individual

a) Salud física: La insatisfacción puede afectar negativamente a la salud de los trabajadores. La insatisfacción laboral es uno de los principales factores laborales asociado con alto riesgo de afecciones cardíacas y otras enfermedades derivadas. Otros estudios han encontrado correlaciones significativas entre la satisfacción laboral y síntomas físicos o psico-somáticos como dolores de cabeza o trastornos estomacales (Lee, 1990).

b) Salud mental: La repercusión negativa de la insatisfacción laboral sobre la salud mental o el bienestar psicológico de los trabajadores también ha sido comprobada. Se ha encontrado asociación de la satisfacción laboral con estados emocionales de ansiedad (Jex y Gudanowski, 1992), de depresión (Schaubroeck y Fox 1992) y otros.

c) Longevidad: Se ha sugerido que la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los trabajadores (Palmore, 1969). De acuerdo con las investigaciones del W.E. Upjohn Institute for Employment Research (1973), el predictor más fuerte de la longevidad es la satisfacción laboral.

d) Satisfacción con la vida: Esta interrelación entre ambas esferas de la vida (laboral y no laboral), se refiere a la evaluación que el individuo hace de sus condiciones de vida en general, de su calidad de vida como un todo. (Rain, Lane y Steiner, 1991).

Para provocar los beneficios de la satisfacción del trabajador y evitar las consecuencias de las insatisfacciones se hace necesario conocer sobre que elementos actuar para crear las condiciones apropiadas para que el trabajador pueda ejercer mejor su labor.

1.2.3. Factores determinantes de la satisfacción laboral

Con independencia de cómo se le denomine en una investigación sobre satisfacción laboral, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir positiva o negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad del trabajo en que se encuentran, y estas pueden ser investigadas o comprobadas, como es el caso de investigadores como Warr, Cook y Wall (1979) con la escala general de satisfacción, Robbins (1998, 2000, 2006), Stoner 1995, Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980), Arnoletto (2009) Spector (1997), Guillén Atencio (2008), Salvador Hernández (2009) y Buelga Otero (2011).

La literatura científica recoge los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción, generalmente son:

Reto del trabajo: Este factor también es conocido como “características de la función”, la teoría de mayor relevancia a este nivel fue desarrollada por Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980). Este modelo contempla cinco dimensiones que plantean que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar y demostrar sus habilidades (variedad de habilidades), que ofrezcan una variedad de tareas que saque a relucir la utilidad del trabajador (Identificación y significación de la tarea), autonomía y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Sistema de recompensas justas: Las recompensas se pueden clasificar como extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los trabajadores (sistemas de recompensas, el sueldo). La teoría de la discrepancia de Lawler (1981) afirma que la diferencia entre lo que el trabajador cree que debería cobrar y lo que realmente recibe, determina el nivel de satisfacción. Las intrínsecas son las que el trabajador experimenta

internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Condiciones favorables de trabajo: Spector (1997) llama a este factor “características y constreñimiento organizacionales” y lo define como un conjunto de condiciones del ambiente de trabajo que, de algún modo, interfieren en el desempeño laboral del individuo. La calidad de las condiciones de trabajo tiene un doble objetivo: por una parte, reforzar la dignidad, promoción, participación, satisfacción y motivación de los empleados; por otra, aumentar la eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ahorro de costos, creatividad y adaptabilidad de la organización. (Arnoletto, 2009)

Colegas que brinden apoyo, satisfacción con la supervisión: El comportamiento del dirigente es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Es sabido que todas las organizaciones, para tener éxito, necesitan contar con personas clave que tengan la habilidad necesaria para trabajar con las personas, de ello depende en gran medida la eficiencia y la eficacia de los grupos, en los diversos sectores de la actividad. Más que todo, este factor se refiere al apoyo entre compañeros, haciendo referencia a las relaciones interpersonales Arnoletto (2009) comenta “La importancia del tema puede notarse mediante un dato muy simple: más de la mitad del tiempo de trabajo de cualquier persona con responsabilidades en una organización se emplea en contactos interpersonales con gente de adentro y de afuera de la misma.”

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo: un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto quiere decir que las personas que tengan actitudes adecuadas para su ocupación, podrán lograr mejores desempeños en sus puestos, ser más exitosas en sus trabajos y esto les generará mayor satisfacción. Vroom (1964) manifestaba que “Los individuos satisfechos con su trabajo difieren, sistemáticamente, a nivel de la personalidad, de los que se manifiestan descontentos”

Algunas variables sociodemográficas

En la satisfacción laboral también influyen variables sociodemográficas el sexo, la edad, el estado civil, el nivel de inteligencia, las habilidades, las experiencias y antigüedad en

el trabajo, carrera profesional expectativas laborales pues a pesar de ser factores en los que la organización no puede intervenir directamente, estos contribuyen a la hora de prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Los estudios para determinar los factores que condicionan la satisfacción o no del trabajador han encontrado su cumbre en aportes significativos de algunos como López Rodríguez (1991, 1993 y 1994), Pacheco Espejel y Álvarez López (1994), Álvarez López (2001, 2005 y 2008), donde se integran y condensan contribuciones anteriores. En su investigación Álvarez Santos (2012) realiza un análisis acerca de la satisfacción laboral, donde estadísticamente se definen las cinco dimensiones y las 25 variables esenciales (**Anexo 1**) que explican este fenómeno, las cuales son la base de la presente investigación, y se muestran a continuación:

- **Dimensión esencial vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo:** variedad de habilidades (Vh), identificación de la tarea (I), significación de la tarea (S), autonomía (A) y retroalimentación (R)
- **Dimensión esencial vinculada al trabajo en grupo y a los directivos:** cohesión (C), atractivo (AT), relaciones interpersonales (RI), participación (P) e influencia de los directivos (Id)
- **Dimensión esencial vinculada a la estimulación moral y material:** suficiencia (Sf), reconocimiento (Rc), vinculación (V), percepción (P) y equidad (E)
- **Dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo:** seguras (Cg), estéticas (E), higiénicas (H), ergonómicas (Eg) y aseguramiento (A)
- **Dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar:** régimen de trabajo y descanso (Rtd), servicios (Sv), atención a la vida (Av), superación personal y profesional (Spp) y seguridad de empleo (Se)

1.2.4. Satisfacción laboral en el mundo y en Cuba

Desde principios del siglo XX muchos investigadores dieron referencias a aspectos como las condiciones mínimas de trabajo y las horas de trabajo y de descanso, tal es el caso de Vernon (1921) y Wyatt (1927). Desde la década de los 30, se registra un gran

interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente, su punto máximo en los años 60.

Resulta importante y reconocida, la investigación realizada por Elton Mayo (1933) sobre la influencia de los descansos e incentivos sobre la productividad. En 1935, se da a conocer el primer estudio intensivo de la satisfacción laboral realizado por Hoppock (1935). Este autor resalta la diversidad de factores que pueden influir sobre la satisfacción laboral y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos. A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

En los inicios de los años 80, las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista. En los años 90, “se observa una evolución hacia otros paradigmas que pueden denominarse ‘capital humano’ destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación” (Peiró, 1998). Para el desarrollo de este paradigma se da una importancia creciente a la “gestión del conocimiento”, como estrategia de éxito y de eficacia de las organizaciones y del bienestar de sus miembros.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse.

Los estudios de satisfacción laboral o temas asociados en Cuba tienen sus inicios bien fundamentados en la década del 80. Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981) abordan temas como la protección del trabajador, la elevación del nivel científico, técnico y cultural de los trabajadores, la eficiencia en la prestación de los servicios y la organización del trabajo.

Orlov (1986) donde en su libro Manual de economía del trabajo en Cuba expone criterios relacionados con el salario relacionándolo con su “aporte laboral a la producción social para la satisfacción de sus necesidades personales...” También el tema del salario es abordado por García Sehwerert (1987), como herramienta básica en la satisfacción de las necesidades materiales del hombre, así como toda una serie de necesidades espirituales. Las observaciones realizadas por Moreno Rodríguez y Cuesta

Santos (1986) y González Rodríguez (1975 y 1984) en cuanto a la satisfacción de las necesidades a través del salario, representan un punto de partida al auge del tema satisfacción en Cuba.

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

Tristá Pérez (1990) realizar un acercamiento a la definición de satisfacción laboral basado en los estudios hasta ahora realizados, brindando contribuciones significativas en esta rama de la investigación en Cuba.

Al avanzar la década del 90, los estudios centrados en la satisfacción laboral, comienzan a tomar auge subrayándose las investigaciones de López Rodríguez (1994), Álvarez López (1993, 1995, 1996 y 1997) y Noda (1997), los cuales analizan factores y variables determinantes para su medición.

Después del año 2000, los estudios relacionados con el tema, siguen apareciendo y perfeccionándose pero ajustados esencialmente a la evaluación y la medición de este indicador (Álvarez López, 2001, 2005 y 2008; Noda Hernández, 2004; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009), brindando contribuciones significativas, desde el punto de vista de los procedimientos a seguir.

La legislación laboral cubana está cargada de disposiciones legales que sustentan gran parte de los aspectos que intervienen en la satisfacción de los trabajadores, tal es el caso de la Constitución de la República de Cuba, donde en sus artículos se tocan temas relacionados con el derecho al empleo, al la seguridad y la asistencia social, a la capacitación técnica o laboral, a un salario justo, a la participación e la toma de decisiones, al descanso, a la protección e higiene del trabajo: (artículos 1, 9, 14, 16, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 49 y 54).⁶

⁶ Viamontes Guilbeaux, E. (2001). Derecho Laboral Cubano. Teoría y legislación. La Habana, Editorial Félix Varela.

En la Ley 49/1984 Código del trabajo, igualmente existe una cobertura a elementos asociados a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, y además se valora la importancia de la mejora de las condiciones de trabajo y de bienestar, y de la estimulación tanto moral como material, por la estrecha relación que tienen estos aspectos con el mejor desempeño de los trabajadores.

Existen otros cuerpos legales tales como leyes, decretos leyes y resoluciones que regulan muchos de los factores determinantes de la satisfacción laboral.

Ley 13/ 1977 Ley de protección e higiene del trabajo donde se hace énfasis en la satisfacción de las crecientes necesidades del hombre como componente fundamental de las fuerzas productivas, cuya capacidad de trabajo está en directa dependencia de las condiciones de su actividad laboral y se relacionan los diferentes deberes y derechos de los trabajadores en relación con la protección e higiene del trabajo.

Decreto Ley 281/2007 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en su Capítulo IV Atención al hombre, se refiere, a las acciones que deben estar encaminadas para satisfacer las necesidades y a la formación de valores en los trabajadores, así como la satisfacción del colectivo laboral.

La Resolución 13/2004 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) Lineamientos para la aplicación de la estimulación moral, concibe la estimulación moral y material como un sistema armónico. La Resolución 8/2005 del MTSS Reglamento general sobre relaciones laborales, responde a la garantía a los trabajadores de ingresos, seguridad y estabilidad laboral, capacitación y desarrollo permanente y formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La Resolución 26/2006 del MTSS Reglamento general sobre la organización del trabajo del MTSS trata de integrar los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad. La Resolución 27/2006 Reglamento general sobre la organización del salario aborda el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado, de forma tal que esté mejor retribuido el trabajo con el fin de estimular la productividad, la eficiencia laboral. La Resolución 9/2008 del MTSS Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago dándose a conocer los

elementos del sistema salarial que sirven para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. La Resolución 187/2006 del MTSS Reglamento sobre jornada y horario de trabajo, también aborda aspectos relacionados con régimen de trabajo y descanso.

Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011) aprobados en el VI Congreso del PCC proyectan la necesidad del país de que las organizaciones deben contar con trabajadores satisfechos y dispuestos a ser eficientes en la labor desempeñada.

A pesar de no existir una base legal fuerte que haga referencia directa a la SL, se observa que los elementos recogidos en estas disposiciones antes mencionadas, permiten un gran acercamiento al qué hacer para lograr un incremento de la satisfacción de los trabajadores y su importancia para el desempeño organizacional. Una vez definido el camino a tomar para concebir una fuerza de trabajo satisfecha es necesario controlar con cierta frecuencia la efectividad de estas acciones.

1.3. Medición de la satisfacción laboral

Una vez definidos algunos aspectos teóricos de la satisfacción laboral, resta realizar la interrogante ¿cómo medimos qué tan satisfecho o insatisfecho está el trabajador?

1.3.1. Enfoques y procedimientos para la medición de la SL

Los resultados de investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, revelan que existe gran diversidad de procedimientos o metodologías para la medición o evaluación de la satisfacción laboral.

Aunque resulta evidente el gran aporte de estudios que trabajan la óptica del trabajador como cliente interno de la organización, sus modelos están enmarcados fundamentalmente en el efecto, sin relacionarlos debidamente con las causas que los originan; no se emplea el necesario enfoque en sistema para el tratamiento de los recursos humanos, ni existe una identificación de los atributos que componen la satisfacción de los clientes internos.⁷

⁷ Noda Hernández, M. (2004). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, Universidad Central de Las Villas.

Es por ello que como resultado de búsquedas más exactas se encontraron investigadores que han creado y aplicado métodos, procedimientos y sistemas para medir la satisfacción laboral desde la mayor parte de los aspectos que lo componen.

Según Cantera López (2008) y Harpaz (1983), los métodos para medir la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos. Los métodos directos son los que analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas, y entre ellos se pueden citar:

- Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951): Construye y valida un índice cuantitativo de SL general. El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados, con 18 frases sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado.
- Índices descriptivos: Entre los más conocidos se encuentran, índice descriptivo del trabajo (JDI) de Smith, Kendall y Hulin. El JDI contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. La suma de los puntos correspondientes de la escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Los métodos indirectos, son llamados así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer – displacer; los métodos indirectos más utilizados se asientan en técnicas proyectivas (por ejemplo, escalas de rostro de las personas, interpretación de diseños, completar frases). El individuo, al interpretar los diseños o al completar las frases revelará, sin saberlo, sus actitudes.

Por otra parte está la escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, la cual contiene 15 ítems divididos en factores intrínsecos con 7 ítems (aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea) y factores extrínsecos con ocho ítems (aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo). El Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman y Oldham, 1975), fue desarrollado para observar los efectos

de las características del trabajo en los individuos. La estructura está compuesta por subescalas (de dos a cinco ítems cada) que miden la naturaleza del trabajo y de las tareas, la motivación, la personalidad, los estados psicológicos y las reacciones al trabajo.

El Job Satisfaction Survey – JSS se asienta en nueve subescalas que procuran medir la satisfacción con cada una de las nueve dimensiones, así como la satisfacción global (Spector, 1985 y 1997). La escala contiene 36 ítems (cuatro por dimensión), sustentados a través de una escala de seis puntos. Permite que el sujeto escoja una de tres alternativas, si está de acuerdo (Sí), si no sabe (?) o si está en desacuerdo (No). La “Escala Multidimensional de Satisfacción en el Trabajo” de Shouksmith, Pajo Y Jepsen (1990) también enfoca la satisfacción en el trabajo en relación con las siguientes categorías salario, oportunidad de ascenso, relación en el ambiente de trabajo y condiciones de trabajo.

En el contexto cubano también han surgido propuestas para la evaluación y medición de la satisfacción laboral con el mismo fundamento teórico y práctico. Cuesta Santos (1990) en su libro Organización del trabajo y psicología social, cuando hace alusión a la satisfacción laboral en la organización del trabajo, expone una lista de comprobación con 25 preguntas, recogidos estos aspectos en un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral. El modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas de Noda Hernández (2004), recoge el procedimiento a seguir para la realización de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno. Uno de los que ha tenido mayor connotación es la medición de la SL a partir de los 5 subsistemas o grandes grupos de motivadores concretos y sus dimensiones esenciales (López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1995, 1996, 1997, 2005 y 2008), a través de la utilización de la encuesta como técnica básica para recopilar información y la cual se ha ido perfeccionado y ha sido utilizada en varias investigaciones.

Se encuentra el procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario de Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009) desarrollado en la Universidad de las Tunas. A pesar de que es un procedimiento para la mejora de la SL

acota su campo de acción a las universidades, y no se expande para el resto de organizaciones.

En el entorno más reciente del desarrollo y evolución de este tema, se ha encontrado el Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral Álvarez Santos (2012), que está sustentado teóricamente en el de López Rodríguez (1994); Álvarez López, 1993, 1995, 1996, 1997, 2005 y 2008).

Para la siguiente investigación se utilizó el procedimiento de Álvarez Santos (2012) 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.

1.3.2. Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral en las organizaciones

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 2)**. Debido a las experiencias en las aplicaciones del procedimiento, se considera necesario realizar algunas adaptaciones al procedimiento en cuestión, en aras de su perfeccionamiento. Las mismas consisten en arreglos en la encuesta para determinar los pesos de importancia de las dimensiones y variables a medir y en el enfoque utilizado para el análisis del ambiente organizacional, tanto desde el punto de vista interno como externo donde se centralizó el análisis de la sociedad a la influencia que esta puede tener en las variables a medir, se redefinió el término para hacer referencia a los aspectos relacionados con el gobierno, como político-legales, se añadió el análisis que puede tener la economía tanto nacional como internacional en la satisfacción laboral y se incluyeron dentro de los elementos útiles para caracterizar las áreas, donde se llevará a cabo el estudio los análisis general de los clientes y proveedores.

Etapa 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 la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra

El estudio que se realiza tiene como principio, para el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores. No obstante, para poblaciones grandes, se recomienda la utilización de algún tipo de muestreo. 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).

$$n_e = n \cdot \frac{n_m}{N} \quad (2) \text{ Donde: } n_e: \text{ tamaño de la muestra del estrato; } n: \text{ Tamaño de la población}$$

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 satisfacción laboral

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.

Tarea 5.4 Aplicar los instrumentos y técnicas diseñados, procesar los datos obtenidos por cada una de las dimensiones y variables esenciales

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. En este caso como instrumentos se proponen dos variantes de encuestas. La variante I de encuesta diagnóstico de la SL, (**Anexo 3**) contempla en sus preguntas las 25 variables definidas, además de que se declaran dos variables integradoras para evaluar la SL utilizando esa sola pregunta (26), y otra destinada a evaluar el compromiso (27), así como datos generales que pueden contribuir en el análisis de los resultados.

Por otra parte se encuentra la variante II (**Anexo 4**), la cual se propone como una alternativa de evaluación del fenómeno con una menor cantidad de variables, donde en las cinco primeras preguntas se evalúan la primeras cuatro dimensiones esenciales y las restantes preguntas se completan con las variables de la dimensión esencial de condiciones de bienestar; en este caso también se incluyen las preguntas generales concebidas en la variante I. Esta variante se recomienda que sea aplicada para evaluar la SL con más frecuencia, pues es más sencilla y asequible a todos los trabajadores. También puede ser aplicada a trabajadores que no tienen un alto nivel cultural o a determinadas áreas dentro de la organización según decidan los que realizan 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 dos expresiones según los criterios siguientes:

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

$$ISL = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k (W_i \cdot V_{ai})}{C_v \cdot C_e} \quad (3)$$

La misma toma los valores del peso específico y la valoración actual que le concede cada encuestado a cada una de las variables esenciales, donde: n: número total de variables; k: número total de encuestados; W_i : peso de cada variable i; V_{ai} : valoración actual de cada variable i; C_v : cantidad de variables y C_e : cantidad de encuestados. Además, se debe emplear una encuesta para la determinación del peso de cada una de

las dimensiones y las variables esenciales. La encuesta para la determinación de los pesos propuesta por Álvarez Santos (2012), fue modificada teniendo en cuenta las limitantes observadas en aplicaciones anteriores, con respecto a la comprensión de la misma por parte de los trabajadores con menor nivel escolar. La propuesta realizada es similar a la original, solo se hicieron más comprensibles las dimensiones y las variables y se enfocaron de forma diferente las instrucciones de llenado. **(Anexo 5)**

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 (4).

$$ISL = \frac{\left(\sum_{j=1}^n V_{nak} \right) \cdot k}{\sum_{j=1}^n V_{nak}} \quad (4)$$

Siendo n: áreas estudiadas; V_{kna} : cantidad de veces que hay “k” en todas las áreas estudiadas “n” por cada una de las variables “a”; $k = 1, 2, 3, 4$ o 5 (según corresponda). 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 esenciales.

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.

Etapa 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. La satisfacción laboral en la Universidad de Holguín. Necesidad de su perfeccionamiento

La universidad actual en Cuba está inmersa en un proceso continuo que exige transformaciones dándose un tránsito hacia un estado mayor responsabilidad social, nuevos escenarios tecnológicos, nuevos conocimientos, mejores investigaciones y mayores competencias. Para ello se ha trabajado en aras de extender las universidades a casi todas las provincias del país, siendo esto un logro tanto social como político - económico.

Las universidades, a pesar de no ser empresas con fines de lucro, deben perfeccionar su SGRH, en aras de obtener mejores resultados. Como la base del accionar en la Universidad de Holguín está en su fuerza de trabajo, esta no se encuentra ajena al contexto laboral cubano, y trabaja en función de lograr la implementación y posterior certificación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según lo que se establece en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007. Además en aras de sentar las bases para la implementación de un Sistema de gestión integrada, se partió de un análisis previo de procesos que lo conforman, donde la GRH se considera como un

proceso estratégico, siendo a su vez la medición periódica de la satisfacción laboral el criterio de medida de este objetivo estratégico.

Con el transcurso de los años, varios han sido los estudios orientados a lograr una mayor eficiencia en la GRH de la Universidad de Holguín, y dentro de ellos se encuentran los de Benítez Ricardo (2008), Pérez Hernández (2008), Carralero Neyra (2009), González Leyva (2010), Álvarez Domínguez (2011), Borges Almaguer (2011), García Rivera (2011), Serrano Suárez (2011), Álvarez Santos, Núñez Expósito, Oro Martínez y Serra Cruz (2011), Álvarez Santos (2012) y Fernández Acosta (2012) que han permitido detectar desviaciones existentes en el trabajo de la GRH y demostrar la necesidad de trabajar en su perfeccionamiento, para lo cual se han trazado diversas acciones en este sentido.

Uno de los factores internos a los que se enfrentan las universidades cubanas en el contexto actual relacionadas con el Control de Gestión, es el análisis estratégico. En la planeación estratégica de la Universidad de Holguín correspondiente al periodo 2013 – 2016 se incluye dentro del Área de Resultados Claves (ARC) número dos: Claustro y trabajadores revolucionarios de excelencia este indicador planteándose en uno de sus objetivos estratégicos el aumento de la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con la Revolución y con la UHOLM, teniendo como variable de acción mejorar los niveles de satisfacción laboral y compromiso de los profesores y trabajadores de la universidad, siendo su criterio de medida alcanzar un índice de satisfacción laboral de los trabajadores de la universidad del 75%. Es por esa razón que en la organización se ha hecho una necesidad el analizar el comportamiento de este indicador en diferentes periodos, derivándose de ella la investigación realizada por Álvarez Santos (2012). La presente investigación se proyectó para dar continuidad a este estudio además de dar seguimiento a una serie de síntomas de problemas organizacionales que derivan insatisfacciones laborales, que propician el interés de medir y evaluar la SL, por parte de los directivos en cada una de las áreas de la organización. Las más relevantes son:

1. Condiciones de trabajo desfavorables atendiendo la higiene y la estética del área de trabajo
2. Insuficiente estimulación tanto moral y material

3. Insatisfacción laboral por problemas en la transportación y la alimentación
4. Falta de aseguramiento de materiales y medios de trabajo fundamentalmente computadoras, impresoras y materiales de oficinas
5. Deficiencias en la comunicación entre ambas sedes universitarias.

Es por todo esto que se hizo necesario diagnosticar la SL en la universidad, para corroborar la existencia de estas problemáticas y de una vez responder a cada uno de las motivaciones explicadas.

1.5. Conclusiones parciales del capítulo

1. La evolución de la gestión de los recursos humanos, es un hecho inherente del avance de la ciencia, la técnica y las necesidades cada vez más crecientes de mejorar los procesos en las organizaciones, de ahí el hecho de que se han manejado en este proceso de avance, disímiles términos y modelos que pretenden abarcar todo lo que la GRH comprende. Entre ellos resalta el SGICH contenido en la familia de NC del grupo 3000 del 2007. A pesar de las fortalezas que tienen cada uno de ellos no reconocen de forma explícita la satisfacción laboral pero si recogen elementos relacionados que a la vez constituyen determinantes de ella.
2. La definición de satisfacción laboral evolucionado a medida que se ha hecho necesario mejorar las condiciones que propician que el trabajador tenga un mejor desempeño en la organización, que se cometan menor número de indisciplinas laborales, que aumente el rendimiento económico y satisfacción a escala personal.
3. Se han desarrollado estudios e investigaciones, para revelar cuáles son las dimensiones y variables inciden directa o indirectamente en la satisfacción de los trabajadores. La mayor parte de ellos coinciden en que la satisfacción laboral está condicionada por la naturaleza y contenido de trabajo, el trabajo en grupo y a los directivos, la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo y de bienestar.
4. Analizando el contexto tanto internacional como nacional se demuestran los aportes realizados desde el punto de vista teórico y práctico de diferentes modelos y procedimientos para su medición. La presente investigación se sustenta en el modelo de Álvarez Santos (2012) que precisa su fundamento en los de López Rodríguez (1994), Noda Hernández (2004), Álvarez López (1997, 2005 y 2008), y otros más.

5. El procedimiento empleado en la investigación (Álvarez Santos, 2012) consta de cinco etapas, ocho pasos y ocho tareas, con un conjunto de técnicas y herramientas que permitirán determinar y evaluar los niveles de satisfacción laboral existentes en la entidad, a partir de los resultados de la aplicación de encuestas. Además de permitir definir las estrategias y acciones que contribuyan a mitigar los problemas que están originando las insatisfacciones de los trabajadores orientando hacia la mejora continua de la GRH.

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

Este capítulo tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, aplicando de forma parcial el procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción laboral en las áreas escogidas en la Universidad de Holguín.

2.1. Aplicación parcial del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín

En este epígrafe se procede a la aplicación del procedimiento en áreas de la Universidad de Holguín.

2.2.1. Etapa I. Preparación inicial

Luego de los encuentros y presentaciones iniciales con algunos directivos de la organización y los de cada área objeto de estudio, se procedió al cumplimiento de esta etapa.

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

Después de un análisis de las diferentes áreas que integran la organización se definió que la investigación tendrá como escenario de aplicación, las facultades que faltan por la realización del estudio (Facultad de Humanidades, Facultad de Derecho, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Facultad de Informática y Matemática) y algunos departamentos y áreas que se consideró por el impacto que tendrá el conocimiento del nivel de satisfacción de sus trabajadores. Luego de informar a los directivos y trabajadores implicados en este estudio, el objetivo del mismo, induciéndose en ellos el sentido de responsabilidad por los efectos positivos que se pueden obtener al finalizar el diagnóstico de la satisfacción laboral, así como la elaboración de las estrategias y acciones derivadas de este, se les explicó el procedimiento a utilizar, y las técnicas que se emplearán en su aplicación, siendo el director de recursos humanos el consultor interno que se desempeñará como coordinador del equipo de trabajo.

Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo

Con el objetivo de obtener mayor colaboración por parte de todas las áreas a estudiar, se estructuró un grupo de trabajo cuya propuesta inicial era de 15 trabajadores a los cuales se les aplicó una encuesta (**Anexo 6**) para determinar el grupo de expertos, así como su competencia con respecto a la satisfacción de los trabajadores de la

organización, y de cuyo procesamiento (**Anexo 7**) se obtuvieron los 14 expertos, que forman parte del grupo de trabajo, quedando representadas de esta forma todas las áreas donde se realizará el diagnóstico de SL. Además, integran el grupo de trabajo una estudiante y profesora de la Facultad de Ingeniería Industrial, así como el Director de Recursos Humanos, para un total de 17 miembros.

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

Se planificaron y desarrollaron acciones de capacitación (**Anexo 8**) diferenciadas para el grupo de trabajo (de orden I), y para el resto de los implicados (de orden II), según las necesidades de conocimiento que implique su participación en el estudio. Las acciones de orden I fueron realizadas por la estudiante y profesora de la Facultad de Ingeniería Industrial y las de orden II por el resto de los miembros del equipo de trabajo.

Como resultado de esta etapa se logró un buen compromiso y apoyo por parte de los directivos y trabajadores implicados, pues se alcanzó el involucramiento necesario con la actividad y el nivel de conocimientos necesarios para una adecuada ejecución del procedimiento.

2.2.2. Etapa II. Diagnóstico de la satisfacción laboral

En esta etapa, corresponde la realización del diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas escogidas, y una vez consolidada servirá de punto de partida para una posterior toma de decisiones.

Paso 4. Análisis del ambiente organizacional

En este paso se caracterizó el entorno de la organización teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos que influyen desde el punto de vista interno y externo, que a su vez se interrelacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Tarea 4.1 Caracterizar el entorno

En esta tarea luego de la realización de entrevistas informales y la revisión de documentos se determinaron los elementos que puedan tener una influencia negativa o positiva en la satisfacción de los trabajadores de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo les ofrece a los trabajadores de la universidad para que estos se sientan satisfechos. Como resultado de este bosquejo previo se deben considerar los elementos siguientes:

• **Económicas**

El acontecer económico por el que está pasando el país influye en el comportamiento de los trabajadores manifestando estos, conformidades e inconformidades con los cambios propuestos la actualización de la política económica del país mediante el proyecto de lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Dentro del momento histórico por el que transcurre el mundo, la actual crisis económica también ejerce influencia en el entorno más estrecho de los trabajadores de la universidad.

• **Sociales**

Con el evolucionar de los términos relacionados con el bienestar del trabajador, han crecido también las expectativas laborales de los trabajadores y mucho más de los de la universidad, manifestando cada vez más insatisfacciones 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.

• **Político - legales**

La universidad tiene presente la influencia del gobierno, al igual que casi todas las entidades del territorio, y está estrechamente relacionada 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, Ministerio de la Informática y las Telecomunicaciones, Banco Central de Cuba, MTSS y el MES.

La universidad se rige por los documentos legales que emiten los organismos mencionados anteriormente, los cuales recogen cómo se debe accionar ante cada situación. Para efectuar cambios estructurales, estratégicos, económicos o de otra índole, pues debe ser evaluado por el organismo superior, en este caso, el MES y otros ministerios, y verificados además por otros como el Gobierno y el Partido Comunista de Cuba. Es por eso que en algunas ocasiones, se puede ver obstaculizada la realización efectiva de algunas actividades.

• Fuentes de empleo

En el territorio existen diversas organizaciones (cadena de tiendas, polo turístico, empresas mixtas, entre otros) que ofrecen ventajas atractivas con relación a las oportunidades de empleo, alimentación, transporte, salario y estimulación en ambas monedas, y por tanto, constituyen reales competidores, en lo que a fuerza calificada se refiere para la organización, pues impulsan al personal a cambiar de trabajo ya que solo con la reputación y posibilidades de superación de la organización no es suficiente para atraer y conservar a los recursos humanos, sino que necesita poseer otros atractivos relacionados con el sistema de recompensas.

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

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya es una entidad perteneciente al Ministerio de Educación Superior. En su evolución como centro de educación superior, la universidad ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia, y su objetivo principal es la prestación de servicios educacionales, tomando como punto de partida la satisfacción de las necesidades de superación de la población a través de diferentes vías de estudio: por sedes universitarias, cursos para trabajadores, educación a distancia y cuenta con los recursos económicos necesarios y el personal calificado de acuerdo a las exigencias de la educación superior. La universidad desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación académica, y cuenta para ello con maestrías y varios diplomados con una actualización significativa.

Clientes: lo constituyen los trabajadores, profesores y estudiantes de la comunidad universitaria, así como profesionales cubanos y extranjeros que requieren los servicios académicos de la universidad. Ministerio de Educación Superior, Dirección Municipal, Provincial del Trabajo.

Proveedores y suministros: Instituciones docentes: IP, IPVCE y demás vías de ingreso. Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial: SIME, MINAL, Comunicaciones, Comercio, MICONS, MINTUR, MINBAS, MTSS, entre otros. Dirección de base material de estudio y vida. Ministerio de Educación Superior y áreas de la universidad (informaciones relativas a los recursos humanos).

• **Recursos humanos:** Al realizar el análisis del comportamiento de los recursos humanos (**Anexo 9**), se concluye que la universidad culminó el mes de marzo de 2013 con una plantilla real cubierta de 1596 trabajadores fijos (plazas cubiertas), para un 92.36 % de la plantilla aprobada, siendo un 71.43% fundamental y 28.57 % de apoyo. Además, de 30 contratos de períodos a prueba, 134 adiestrados (contratos determinados), para un total de 1760 trabajadores en la universidad.

Los profesores por categoría docente se componen por 275 profesores titulares auxiliares, 343 asistentes, 210 instructores y 17 auxiliar técnico docente. En cuanto a los profesores por categoría científica y grado académico, existen 120 doctores y 338 máster los que representan el 14.43% y 42.39% del total de profesores respectivamente.

Del total de trabajadores el 51.69% son mujeres y el 48.31% hombres. La composición por categoría ocupacional destaca el número de técnicos, dirigentes y trabajadores de servicio con el 67,61%, 12.78% y 12.72% respectivamente.

La Facultad de Humanidades está dividida en los departamentos de Idioma, Historia, y Lengua Inglesa y un Centro de Estudios de Cultura e Identidad. Cuenta con un total de 93 trabajadores de ellos 9 son directivos y el resto técnicos, además el 63.44% son mujeres. Cuenta con 92 trabajadores vinculados a la tarea fundamental de los cuales el 21.73% tiene una categoría de máster y el 13.04% de doctor.

Para la realización de la investigación se seleccionaron áreas docentes como las facultades de Derecho, Humanidades, Informática y matemática y Ciencias agropecuarias, donde no se habían realizado este tipo de estudios de satisfacción laboral. Además se seleccionaron oficinas y departamentos, para conocer la medida en que los trabajadores no vinculados directamente a la docencia están satisfechos con el entorno laboral. Ellas son la Dirección económica, la oficina del Vicerrector Económico, el Departamento ICT, el área de Extensión universitaria, la Oficina del Vicerrector Docente, la Secretaría general, el Departamento de cuadros y la Rectoría. Una vez definidas las áreas objeto de estudio se procedió a realizar una breve caracterización de cada una de estas áreas teniendo en cuenta la fuerza de trabajo, definiendo aspectos como las categorías ocupacionales y docentes.

La Facultad de Derecho esta formado por los departamentos Jurídicos Básicos, Asesoría e Internacional y Ciencias Penales. Está compuesta por 32 trabajadores de los cuales siete son directivos, siendo el resto técnicos, también esta integrada por un 65.62% de mujeres. Está integrado por 31 trabajadores vinculados a la tarea fundamental de los cuales solo el 12.9% tiene la categoría de máster.

La Facultad de Informática y Matemática está distribuida por los departamentos de Informática, Matemática y Redes. Está compuesta por 97 trabajadores de los cuales el 63% son hombres. Está integrada por ocho directivos y el resto técnicos. Han alcanzado la categoría de máster y doctor 29 y 14 profesores respectivamente, de un total de 96 que están vinculados a la tarea fundamental.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias está formada por los departamentos de Ciencias agropecuarias y Física-Química, además de del Centro de estudios de agrosistemas áridos y por 63 trabajadores de los cuales el 61.90% son hombres. Está integrada por ocho directivos y el resto técnicos. El número de máster y doctores alcanza los 17 y siete trabajadores respectivamente de 92 que están vinculados a la tarea fundamental.

La Dirección Económica que radica en la sede Celia Sánchez está compuesta por nueve trabajadores de apoyo a la tarea fundamental de los cuales ocho son mujeres. Según la categoría ocupacional todos son técnicos de los cuales el 77.8% son técnico medio y el resto del nivel medio superior.

La Oficina del Vicerrector Económico está compuesta por solo tres personas de las cuales dos son mujeres, cuenta además con un directivo el que alcanzó la categoría de doctor.

El Departamento ICT que radica en la sede Celia Sánchez está integrado por nueve trabajadores, todas mujeres. Teniendo en cuenta la categoría ocupacional el 77.8% de los trabajadores son técnicos procedentes del nivel superior.

La oficina del Vicerrector de Investigación y Posgrado cuenta con un total de 9 trabajadores de los cuales el 55.5% son hombres y el 77.8% es técnico. De ocho trabajadores vinculados a la tarea fundamental el 87.5% ha alcanzado la categoría de doctor.

El área de extensión universitaria tiene vinculada a ella un total de 33 trabajadores de los cuales el 51.5% son hombres. El 84.8% es técnico y el resto son directivos y personal de servicio. De 30 personas vinculadas a la tarea fundamental se encuentran tres máster y un doctor.

La Oficina del Vicerrector Docente cuenta con una plantilla de siete trabajadores de los cuales el 71.45 son mujeres. Seis de las personas que allí laboran tienen la categoría ocupacional de técnicos y el directivo tiene la categoría de doctor y del resto tres son máster.

La Secretaría General cuenta con 13 trabajadores de los cuales el 69.2% son mujeres. Está integrado por 11 técnicos y dos directivos. El 53 % de los trabajadores proceden del nivel superior mientras que solo uno ostenta la categoría de máster.

En el Departamento de Cuadros de 4 trabajadores el 50% pertenece a cada uno de los sexos. Solo uno de ellos alcanzó la categoría de máster siendo este el directivo.

La Rectoría cuenta con un total de 13 trabajadores de los cuales el 53.8 son mujeres. Cuenta con un directivo que tiene la condición de doctor y 11 técnicos de los cuales dos son máster. Del total solo el 38.5% está vinculado a la tarea fundamental.

• **Tecnología**

Para el desarrollo de las funciones se utiliza la tecnología dura, disponiendo de un gran número de equipos (computadoras, impresoras y otros accesorios), lo que posibilita un mejor desarrollo de las actividades que allí se realizan, aunque estos no son suficientes. Es por ello que existen algunas insatisfacciones en los trabajadores, las cuales se deben a que la tecnología no se encuentra en óptimas condiciones, a pesar de que se han incorporado cambios en los últimos tiempos, que han traído consigo un impacto positivo en las actividades que se desarrollan en la organización.

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 las áreas objeto de estudio de la Universidad de Holguín.

Tarea 5.1 Determinar la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra

Una vez definidas y caracterizadas las áreas en las que se aplicará el estudio se determinó el tamaño de la muestra de trabajadores a encuestar de forma general

utilizando la expresión siguiente: $n = \frac{K^2 p.qN}{e^2(N-1) + K^2 p.q}$ siendo K=2 (para un 95.5% de

confianza); p=q=0,5; N=385; e=0,05, obteniéndose que se aplicarán los instrumentos a 196 trabajadores representando un 47.3% del total de la población.

Fue necesario estratificar la población teniendo en cuenta que cada facultad o área no docente muestra características particulares que influirán en los resultados del estudio como lo son las condiciones de trabajo, la calidad de los servicios que presta la organización (por la distribución en ambas sedes universitarias) y los estilos de dirección y de trabajo. Los resultados del cálculo del tamaño de muestra por cada estrato se muestran en la **tabla 1**.

ÁREA	Población	Tamaño de la muestra	%
FACHUM	93	47	47,3
FACDER	32	16	50,0
FACCA	63	32	47,6
FACINF	97	49	47,4
Dr. Económica	9	5	44,4
Ofic. del Vicerrector económico	3	2	33,3
Dep. ICT sede Celia Sánchez	9	5	44,4
Vicerrector de Investigación y posgrado	9	5	44,4
Departamento de Extensión universitaria	29	15	48,3
Ofic. de Vicerrector de Universalización y extensión	3	2	33,3
Dirección de Extensión universitaria	1	1	100,0
Oficina del Vicerrector docente	7	4	42,9
Rectoría Secretaría general	13	7	46,2

Rectoría	13	7	46,2
Rectoría Departamento de cuadros	4	2	50,0
TOTAL	385	199	51.7

Tabla 1. Tamaño de la muestra por área

Al estratificar la muestra por cada área estudiada se aproximó por exceso obteniéndose como tamaño de muestra total 199 trabajadores, garantizándose un mayor nivel de confianza de los datos del previsto resultando mejor para los fines de la investigación.

Tarea 5.2 Validar el instrumento de medición para el diagnóstico de la SL

Para evaluar el funcionamiento de las variantes de encuestas I y II se procesaron los datos 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, lo cual se muestra en la **tabla 2**.

Análisis de fiabilidad	Variante I	Variante II
Coeficiente de Alpha de Cronbach	0,91	0,842
Análisis de validez		
Coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin ⁸	,841	,878
Prueba de Estancidad de Bartlett	2009,444	526,152
Chi-cuadrado aproximado	300	45
gl	,000	,000
Sig.		

Tabla 2. Análisis de fiabilidad y validez

En la investigación las variantes de encuestas, no se validaron desde el punto de vista aparente, ni de contenido, pues las mismas ya se encuentran validadas en la organización por aplicaciones realizadas anteriormente.

Además, la validez se analizó desde el punto de vista del constructo o interno para ambas variantes de encuesta, en el caso de la variante I, se observa que al procesar los resultados en el paquete estadístico SPSS 20.0 (2011), empleando para su estudio el

⁸ KMO > 0,5 lo cual es muy favorable

análisis de los componentes principales, se pueden considerar seis ejes que explican el 62,60% de la varianza total, y al considerar la proyección de las unidades en el gráfico de componentes en espacio rotado (**Figura 2**) se observa esta estructuración.

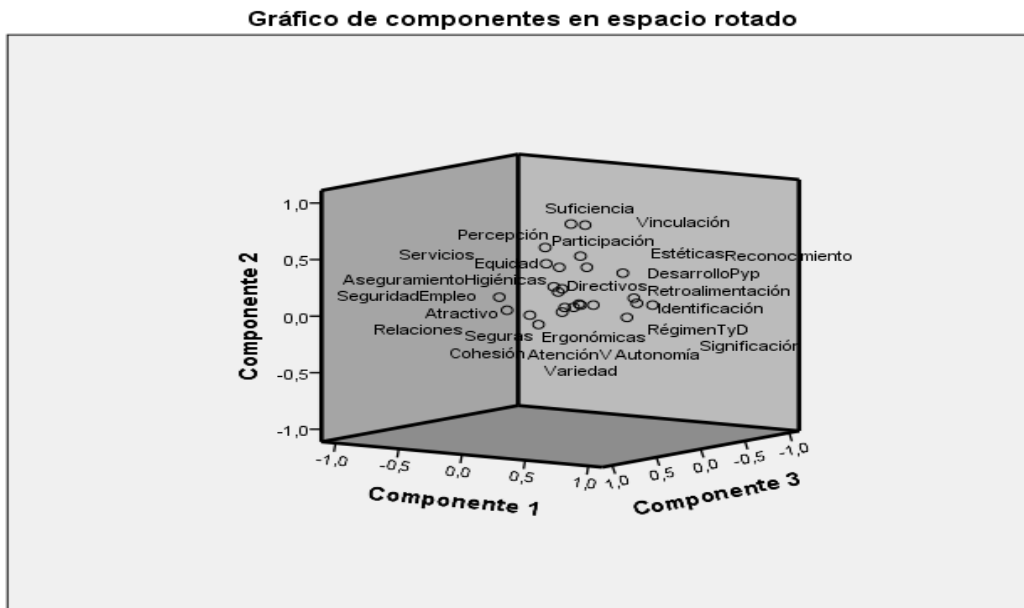


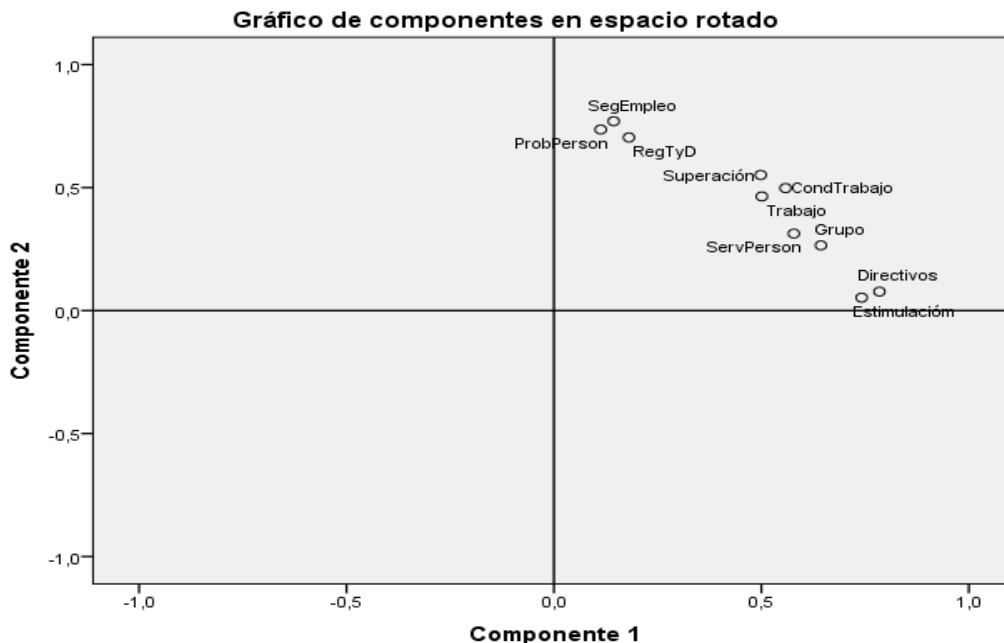
Figura 2. Gráfico de componentes en espacio rotado

El primer eje es dominado por las variables identificación con la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación y desarrollo personal y profesional, por lo que puede notarse que este eje está caracterizado fundamentalmente por los aspectos relacionados con la naturaleza y contenido de trabajo. Por otra parte, el segundo eje está explicado por las variables participación, suficiencia, reconocimiento, vinculación, percepción y equidad, asociados a la estimulación moral y material; mientras tanto el tercer eje es dominado por las variables cohesión, atractivo, relaciones interpersonales y la influencia de los directivos vinculados en su totalidad al trabajo en grupo y sus directivos. El cuarto eje está explicado a través de las variables variabilidad de habilidades, régimen de trabajo y descanso, atención a la vida y seguridad de empleo, las cuales están relacionadas esencialmente con las condiciones de bienestar. Por su parte el quinto eje es dominado por las variables seguras, estéticas e higiénicas, relacionadas con las condiciones de trabajo. El sexto eje es explicado a través de las variables ergonómicas, aseguramiento y servicios, cargando de igual forma a las condiciones de trabajo; por lo que estos dos últimos ejes fundamentan la dimensión.

Los resultados obtenidos confirman que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas, son capaces de explicar el fenómeno en un buen grado, demostrando de esta forma los elementos teóricos asociados.

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 una única pregunta en las encuestas⁹. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el paquete estadístico Statistical (versión 6.1), a partir del empleo del coeficiente de correlación de Pearson, siendo la correlación significativa al nivel 0.05. 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.

Los resultados de la variante II de la encuesta muestra dos grandes grupos de individuos que comparten opiniones similares con respecto a su satisfacción laboral. El fenómeno está dominado principalmente por dos ejes que explican en un 53,64% de la varianza total, observándose la estructuración de dos grandes grupos (**Figura 3**). Por lo que se hace necesario, en posteriores estudios, profundizar en este sentido para la variante II.



⁹Pregunta 26 en la variante de encuesta I y pregunta 11 en la variante de encuesta II

Figura 3. Gráfico de componentes en espacio rotado

En el caso del primer eje está explicado por las variables trabajo, grupo de trabajo, directivos, estimulación, condiciones de trabajo y servicios. Ello explica de forma general la naturaleza y contenido de trabajo, grupo de trabajo y directivos, estimulación moral y material y condiciones de trabajo asociándolo a una de las variables de condiciones de bienestar, que puede estar dado al hecho de que muchas veces se asocian los servicios que brinda la organización, principalmente a la última dimensión. El segundo eje está explicado en mayor medida por las variables atención a la vida superación, seguridad de empleo y régimen de trabajo descanso de la dimensión condiciones de bienestar. Los resultados obtenidos muestran que la variante II a pesar de tratar de explicar el fenómeno con pocas interrogantes gira los resultados en función de aspectos más laborales y de otros que intervienen más en cuestiones más personales para el trabajador.

Los resultados obtenidos confirman que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas, son capaces de explicar el fenómeno en un buen grado.

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 una única pregunta en las encuestas¹⁰. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el paquete estadístico Statistical (versión 6.1), a partir del empleo del coeficiente de correlación de Pearson, siendo la correlación significativa al nivel 0.05. 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.

De forma general se observa la fiabilidad y validez del instrumento en la entidad objeto de estudio.

Tarea 5.3 Definir el estado deseado

El estado deseado de este indicador, en todas las áreas de la universidad, se basó en el criterio de medida que plantea la planeación estratégica en el ARC 2 Claustro y trabajadores revolucionarios de excelencia. Al utilizar el primer criterio la meta es

¹⁰ Pregunta 11 en la variante de encuesta II

alcanzar un índice de satisfacción laboral de los trabajadores de un 75% para la variante I y 65% para la variante II o de 3.75 sobre la base de 5 puntos para el segundo criterio.

Tarea 5.4 Aplicar los instrumentos y técnicas diseñados, procesar los datos obtenidos por cada una de las dimensiones y variables esenciales

Una vez creadas todas las condiciones necesarias para la aplicación de los instrumentos, se procedió a seleccionar en cada área de forma aleatoria los trabajadores a encuestar, para conocer el estado actual de la satisfacción laboral en las áreas estudiadas. Se le aplicaron las dos variantes de las encuestas al 100 % de la muestra calculada.

En el transcurso de la aplicación, se observó en la mayoría de los trabajadores, independencia en el llenado de las encuestas, e identificación con el impacto del estudio. De igual forma se realizó una evaluación de la actitud del trabajador a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, mediante las opiniones emitidas a favor del estudio y los comentarios negativos y sugerencias para el mismo.

A partir de los elementos existentes en la bibliografía se pretendía demostrar la variabilidad de los pesos específicos para cada una de las variables y dimensiones esenciales por cada uno de los individuos y demostrar la hipótesis planteada en la investigación de Álvarez Santos (2012) en la cual se plantea que es necesario ponderar cada una de las variables y dimensiones esenciales que quedaron definidas, lo cual depende de la percepción que tengan los trabajadores al respecto. Estos pesos en conjunto con la valoración dada por los encuestados, permiten determinar el índice de satisfacción laboral. Luego de los análisis realizados por el grupo de expertos que integran el grupo de trabajo y con los resultados arrojados de la aplicación del método de concordancia de Kendall (**Anexo 10**) quedó evidenciado que no existe concordancia entre las percepciones de los mismos, siendo el coeficiente de concordancia de 0.3143 no siendo factible calcular el índice de satisfacción laboral con una ponderación única.

A pesar de los resultados obtenidos del método de concordancia de Kendall, se decidió realizar otro análisis con respecto al tema. Para ello se empleó un análisis de conglomerados jerárquicos (**Anexo 10**), donde se obtuvieron la formación de dos

grupos, sin embargo no se hace posible agrupar y llegar a un consenso respecto a un peso único por cada una de las dimensiones y variables, lo que demuestra la idea planteada y evidencia la posibilidad de empleo del criterio 1 para el cálculo del índice SL en la investigación.

Tarea 5.5 Determinación del índice de satisfacción laboral (ISL)

Para la determinación del índice de satisfacción laboral se utilizaron los dos criterios expuestos en el procedimiento para corroborar la factibilidad de los mismos.

Criterio 1: Conocer la prioridad que los trabajadores le otorgan a los problemas existentes y darle solución según esta importancia

En la encuesta para conocer el peso o grado de importancia de las dimensiones y variables esenciales la puntuación a otorgar por cada uno de los encuestados se encuentra ente 1 a 5 puntos en cada grupo de variables, siendo 5 el elemento más importante. Para procesar estos datos recopilados se determina el peso específico a través de los resultados que se muestran en la **tabla 3**.

Puntuaciones a otorgar	1	2	3	4	5	$\Sigma=15$
Pesos específicos	$Pe_1 = \frac{1}{15} = 0.07$	$Pe_2 = \frac{2}{15} = 0.13$	$Pe_3 = \frac{3}{15} = 0.20$	$Pe_4 = \frac{4}{15} = 0.27$	$Pe_5 = \frac{5}{15} = 0.33$	$\Sigma = 1$

Tabla 3. Pesos específicos a utilizar de acuerdo con la puntuación obtenida

A partir de los resultados de la variante I de la encuesta y los pesos específicos se calculó el índice de satisfacción laboral por cada área, desglosándose por dimensiones y variables. Para el cálculo de los índices de satisfacción laboral de cada una de las áreas se empleó el Microsoft Excel 2007. Los resultados generales y por área aparecen en la **tabla 4**.

Resultados generales Variante I

No	Dimensiones	Variables	ISL variable	ISL dimensión
1	Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad de habilidades (Vh)	1,201	0,848
		Identificación de la tarea (It)	0,934	
		Significación de la tarea (St)	0,826	
		Autonomía (Au)	0,589	

		Retroalimentación (Re)	0,691	
2	Trabajo en grupo y los directivos	Cohesión (Co)	0,849	0,780
		Atractivo (At)	0,736	
		Relaciones interpersonales (RI)	0,774	
		Participación (Pa)	0,618	
		Influencia de los directivos (Id)	0,924	
3	Estimulación moral y material	Suficiencia (Sf)	0,402	0,548
		Reconocimiento (Rc)	0,752	
		Vinculación (Vi)	0,419	
		Percepción (Pe)	0,568	
		Equidad (Eq)	0,598	
4	Condiciones de trabajo	Seguras (Cg)	1,149	0,779
		Estéticas (Es)	0,598	
		Higiénicas (Hi)	0,871	
		Ergonómicas (Eg)	0,582	
		Aseguramiento (As)	0,697	
5	Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso (Rtd)	0,914	0,837
		Servicios (Sv)	0,535	
		Atención a la vida (Av)	0,703	
		Superación personal y profesional (Dpp)	0,952	
		Seguridad de empleo (Se)	1,081	
ISL general				0,7585

Tabla 4. Resultados generales del ISL para Criterio I Variante I

Los resultados del ISL por cada una de las áreas se encuentran resumidos en la **figura 4**, observándose gran variabilidad en los resultados entre las áreas, además de presentar estar algunas por debajo de la línea que representa el estado deseado.

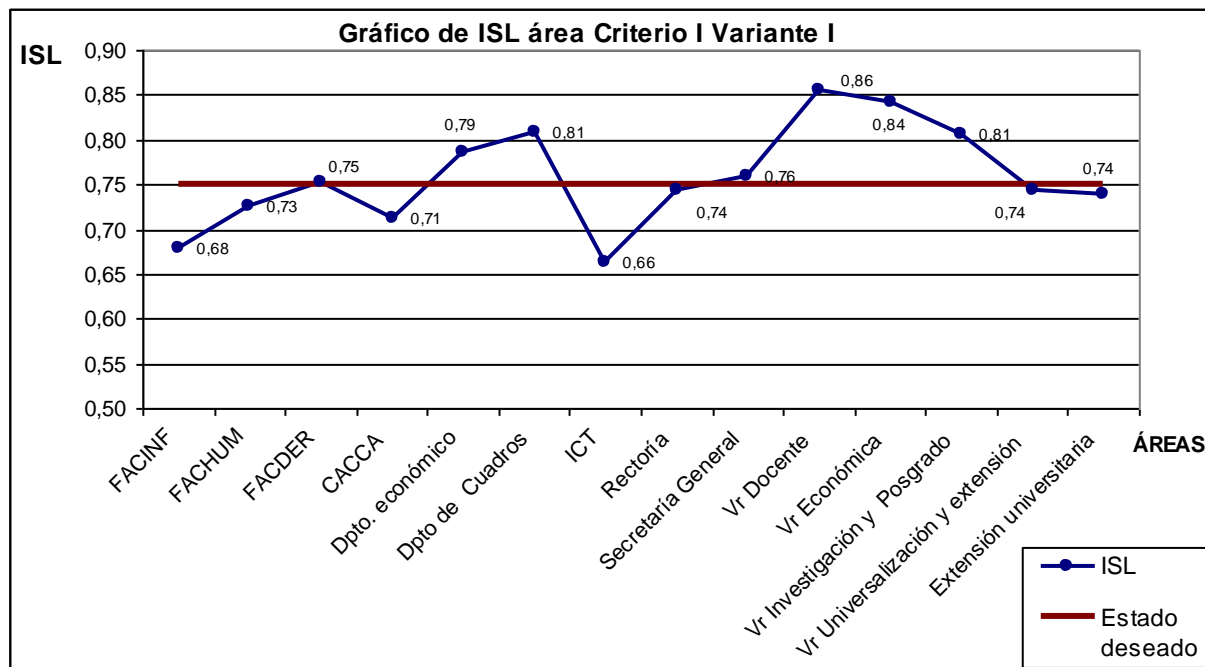


Figura 4 Representación gráfica de del ISL por cada una de las áreas (Criterio I Variante I)

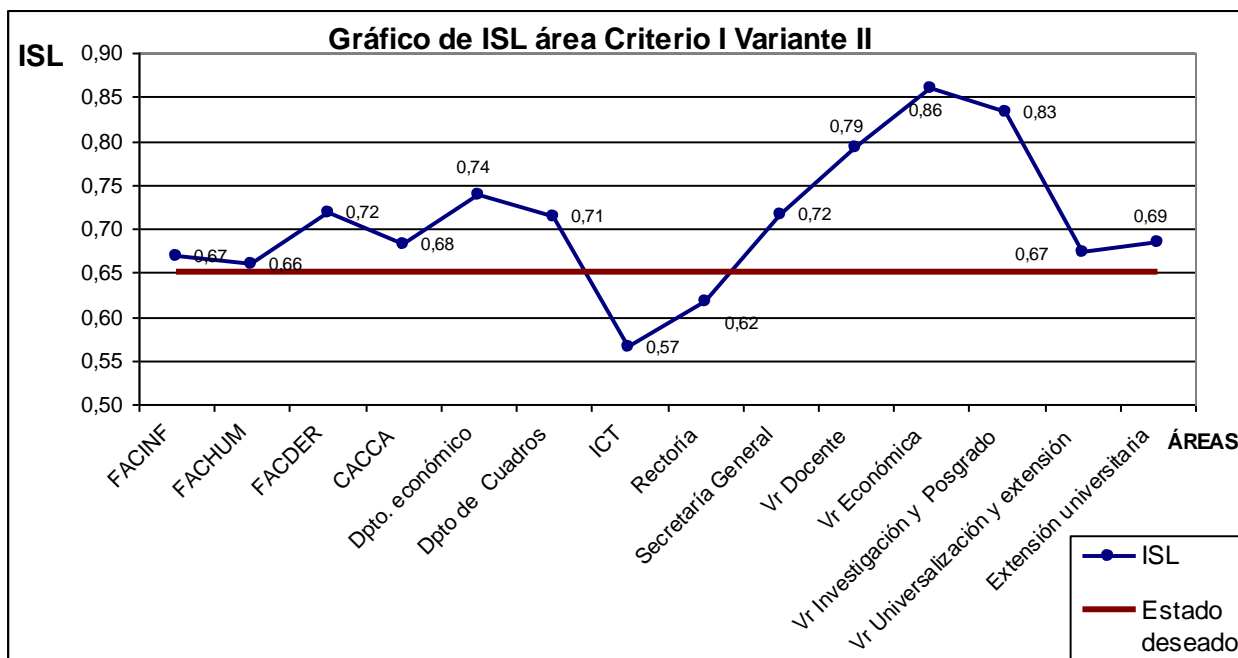
La aplicación del criterio I con la Variante II arrojó los resultados de la **tabla 5**

• **Resultados generales Variante II**

ÁREA	ISL área	ÁREA	ISL área
FACINF	0,67	Rectoría	0,62
FACHUM	0,66	Secretaría General	0,72
FACDER	0,72	Vicerrectoría Docente	0,79
CACCA	0,68	Vicerrectoría Económica	0,86
Dpto. económico	0,74	Vicerrectoría Investigación y Posgrado	0,83
Dpto. de Cuadros	0,71	Vicerrectoría Universalización y	0,67

		extensión	
ICT	0,57	Extensión universitaria	0,69
ISL general		0.708	

Tabla 5. Resultados generales del ISL para Criterio I Variante II



La variante II de la encuesta muestra ISL por área similares a la variante I al observarse en el gráfico que se muestra en la **figura 5**.

Figura 5 Representación gráfica de del ISL por cada una de las áreas. (Criterio I Variante II)

Luego del procesamiento y análisis de la información obtenida de ambas variantes se observa que se obtiene un índice mayor que el estado deseado. El valor del indicador de forma general para la primera variante (75.86%) es mayor que para la segunda (70.86%) siendo esta más sensible pues evalúa igual fenómeno con un menor número de variables.

Criterio 2: Conocer todos los problemas y darle solución según las posibilidades de la organización

Este criterio a diferencia del anterior, solo utiliza la valoración de los encuestados respecto a cada una de las variables esenciales.

Al procesar la Variante I se obtuvieron los siguientes resultados de la **tabla 6**.

• **Resultados generales de todas las áreas seleccionadas**

Dimensiones	VARIABLES	ISL variable	ISL dimensión
Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad de habilidades (Vh)	4,740	4,22
	Identificación de la tarea (It)	4,157	
	Significación de la tarea (St)	4,325	
	Autonomía (Au)	3,944	
	Retroalimentación (Re)	3,951	
Trabajo en grupo y los directivos	Cohesión (Co)	4,079	3,97
	Atractivo (At)	4,270	
	Relaciones interpersonales (RI)	4,063	
	Participación (Pa)	3,578	
	Influencia de los directivos (Id)	3,841	
Estimulación moral y material	Suficiencia (Sf)	1,957	2,82
	Reconocimiento (Rc)	3,307	
	Vinculación (Vi)	2,186	
	Percepción (Pe)	3,190	
	Equidad (Eq)	3,463	
Condiciones de trabajo	Seguras (Cg)	4,313	3,87
	Estéticas (Es)	4,117	
	Higiénicas (Hi)	3,909	
	Ergonómicas (Eg)	3,457	
	Aseguramiento (As)	3,569	
Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso (Rtd)	4,236	4,11
	Servicios (Sv)	3,497	
	Atención a la vida (Av)	3,904	
	Superación personal y profesional (Dpp)	4,288	
	Seguridad de empleo (Se)	4,632	
ISL General		3,799	3,799

Tabla 6. Resultados generales del ISL para Criterio II Variante I

Los resultados del ISL por área obtenidos en la aplicación de la Variante I Criterio II mostrados en la **figura 6**, muestran poca variabilidad entre áreas con respecto a las anteriores.

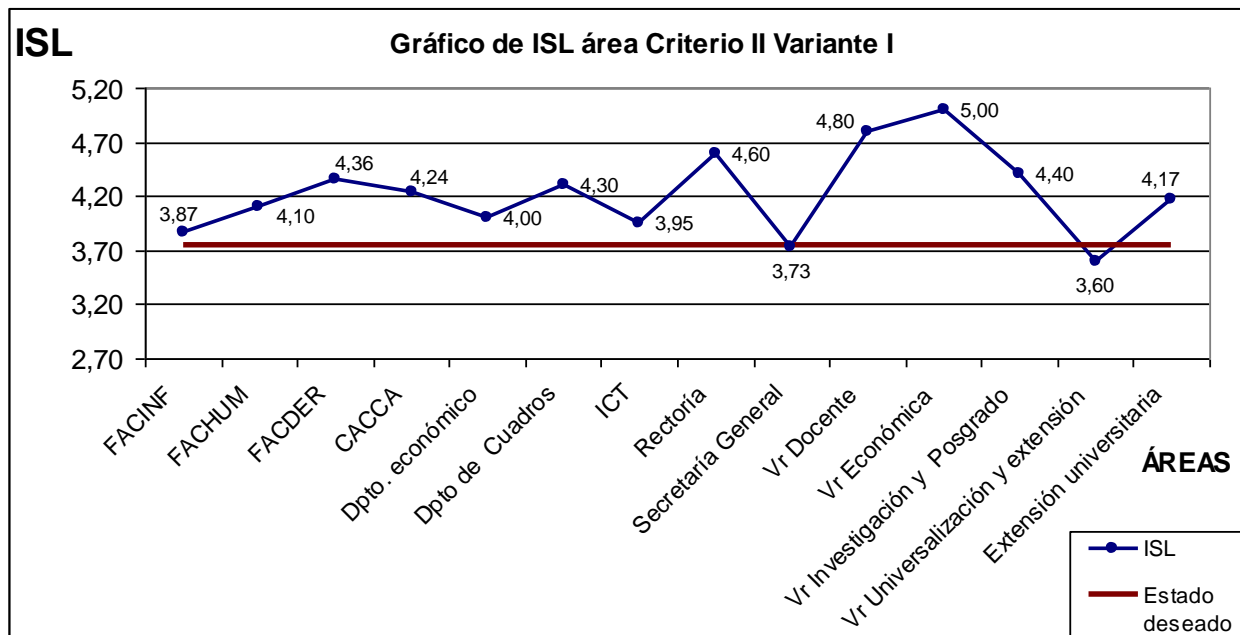


Figura 6 Representación gráfica de del ISL por cada una de las áreas. (Criterio II Variante I)

La aplicación de la variante II en este criterio arrojó los resultados de la **tabla 7**.

ÁREA	ISL área	ÁREA	ISL área
FACINF	3,55	Rectoría	4,56
FACHUM	3,73	Secretaría General	4,40
FACDER	3,94	Vicerrectoría Docente	4,27
CACCA	3,74	Vicerrectoría Económica	4,30
Dpto. económico	4,08	Vicerrectoría Investigación y Posgrado	4,23
Dpto. de Cuadros	4,45	Vicerrectoría Universalización y extensión	4,40
ICT	3,40	Extensión universitaria	3,79
ISL general		4,06	

Tabla 7. Resultados generales del ISL para criterio I variante II

Al hallarse y compararse los ISL por área empleando la Variante II como forma de cálculo el Criterio I, se observa variabilidad como se muestra en la **figura 7**

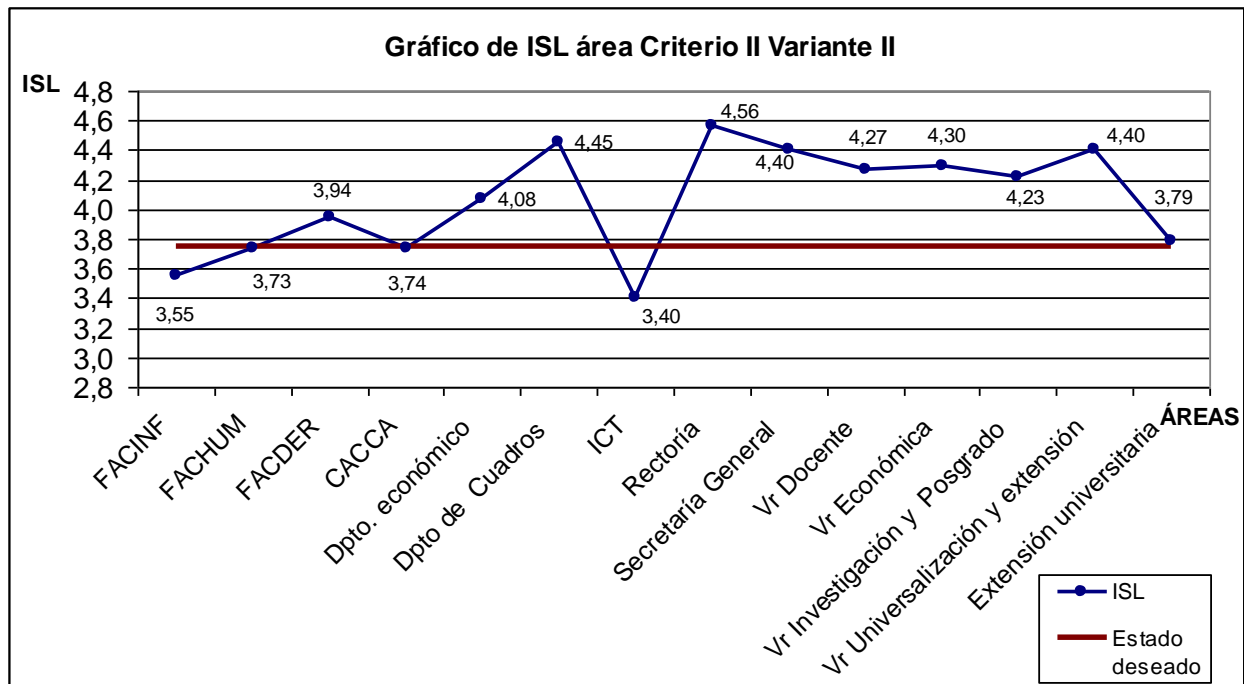


Figura 7 Representación gráfica de del ISL por cada una de las áreas. (Criterio II Variante II)

Una vez analizada la información resultante de ambas variantes se observa el valor del indicador para la primera variante (3.78) es menor que para la segunda (4.06) a pesar evaluar el mismo fenómeno con un menor número de variables. Los índices de satisfacción laboral en el caso de ambas variantes están por encima del estado deseado, pero no se puede concluir que los trabajadores de la organización están satisfechos, pues en el caso de la variante I la Secretaría general y la Vicerrectoría Investigación y posgrado tienen este indicador por debajo de lo establecido con 3.73 y 4.6 respectivamente, también la aplicación de la variante II dio a conocer las áreas que según el criterio de evaluación no se encuentran satisfechas, ellas son las facultades de informática y matemática (3.75), Humanidades (3.53) y Ciencias agropecuarias (3.74), además del departamento de ICT (3.40).

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

En esta tarea se realizará un balance comparativo entre los niveles actuales de satisfacción laboral obtenidos a través de cada una de las variantes de encuestas y de los criterios de cálculo establecidos en el procedimiento.

Criterio 1: Conocer la prioridad que los trabajadores le otorgan a los problemas existentes y darle solución según esta importancia

En estos resultados incidieron negativamente con índices por debajo del estado deseado en la variante I las facultades de Informática (68%) y matemática, Humanidades (72.5%) y Ciencias agropecuarias (71.2%) además del departamento de ICT (66%), Rectoría (74.2%), Vicerrectoría de Universalización y extensión (74.6%) y Extensión universitaria (73.9%), por su parte en la variante II el Departamento de ICT y la Rectoría con 56.5 y 61.7% respectivamente.

Factores que inhiben el logro de niveles superiores de SL usando el criterio I

Al usarse el criterio I variante I los resultados fueron superiores al estado deseado establecido en la tarea 5.3, de forma general pero al profundizar más se puede percibir que existen variables que inciden en este valor negativamente.

El ISL de la Facultad de Informática y matemática está siendo afectado por las dimensiones: trabajo en grupo y los directivos, estimulación moral y material y condiciones de trabajo con 74.3, 51.2, 60.7% respectivamente, incidiendo en ellas principalmente las variables suficiencia, vinculación, percepción, equidad, seguras, estéticas, higiénicas, ergonómicas, aseguramiento, servicios y atención a la vida. Además de otras que ejercen menos influencia en la el ISL por dimensiones pero que si están por debajo del estado deseado como autonomía, retroalimentación, cohesión, atractivo, participación, influencia de los directivos y régimen trabajo descanso.

La satisfacción en la Facultad de Humanidades está viéndose afectada por las dimensiones estimulación moral y material y condiciones de trabajo con 56.4 y 66.6% respectivamente. Dentro de ellas subrayan las variables retroalimentación, cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, influencia de los directivos, suficiencia, reconocimiento, vinculación, percepción, equidad, seguras, estéticas, higiénicas, ergonómicas, aseguramiento, régimen de trabajo y descanso, servicios y atención a la vida.

En la Facultad de Derecho se ve afectada por las dimensiones estimulación moral y material, las condiciones de trabajo y en menor grado el trabajo en grupo y directivos con, 56.8, 46.7 y 73.1% respectivamente, desglosándose en las variables retroalimentación, cohesión, atractivo, relaciones, interpersonales, suficiencia,

reconocimiento, vinculación, percepción, equidad, seguras, estéticas, higiénicas, ergonómicas, aseguramiento, régimen de trabajo y descanso, servicios y atención a la vida.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias solo se ve afectada por la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo con 52.3 y 59.9% respectivamente, influyendo en este comportamiento la autonomía, retroalimentación, cohesión, atractivo, relaciones, interpersonales, participación, influencia de los directivos, suficiencia, reconocimiento, vinculación, percepción, equidad, seguras, estéticas, higiénicas, ergonómicas, aseguramiento, régimen de trabajo y descanso, servicios y atención a la vida. En el resto de las áreas afectan las dimensiones trabajo en grupo y directivo en el caso de el departamento de ICT y la Vicerrectoría económica con 68 y 72 % respectivamente, además de las condiciones de trabajo en el departamento de ICT la Vicerrectoría de investigación y posgrado y el de Extensión universitaria con 70, 73.3 y 72.8% en ese mismo orden. La dimensión que ejerció mayor influencia en el indicador es la estimulación moral y material en todos los departamentos.

De forma general las variables que menos afectan la satisfacción de los trabajadores de las restantes áreas son la variedad de habilidades, identificación de la tarea, influencia de los directivos, seguras, régimen de trabajo y descanso y seguridad de empleo.

Por su parte el la variante II de la encuesta arrojó resultados similares, siendo las dimensiones más afectadas la estimulación moral y material, los servicios, además influyen especialmente en áreas no docentes, el régimen trabajo descanso, atención a la vida, superación personal profesional, y seguridad de empleo en menor escala.

Criterio 2: Conocer todos los problemas y darle solución según las posibilidades de la organización

Los índices de satisfacción laboral en el caso de ambas variantes están por encima del estado deseado, 3.79 para la variante I y 4.06 para la variante II, pero no se puede concluir que los trabajadores de la organización están satisfechos, pues en el caso de la variante I la Secretaría general y la Vicerrectoría Investigación y posgrado tienen este indicador por debajo de lo establecido con 3.73 y 4.6 respectivamente, también la aplicación de la variante II dio a conocer las áreas que según el criterio de evaluación

no se encuentran satisfechas, ellas son las facultades de informática y matemática (3.75), Humanidades (3.53) y Ciencias agropecuarias (3.74), además del departamento de ICT (3.40).

Factores que inhiben el logro de niveles superiores de SL usando el criterio II

A pesar de que el ISL está dentro del rango deseado, de igual manera hubo algunas dimensiones y variables de forma general que influyeron en los resultados negativamente. La dimensión que más afecta es la estimulación moral y material para ambas variables y los servicios en el caso de la variante II.

Durante la aplicación de los instrumentos se realizaron entrevistas informales con los trabajadores de más experiencia de cada área, así como los jefes de cada una de ellas para conocer el fundamento de las insatisfacciones por parte de los trabajadores, con el objetivo de conocer y corroborar las causas de los problemas que los están afectando. Estos análisis realizados y los resultados de las encuestas permitieron determinar y extraer las causas fundamentales que generan insatisfacción en los trabajadores de las diferentes áreas analizadas y utilizando principalmente el Criterio I por ser el que abarca el orden de importancia que le confiere cada trabajador a cada una de las variables, las cuales se muestran a continuación por cada una de las dimensiones y variables esenciales.

1. Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

1. Existen manifestaciones de falta de autonomía en áreas de trabajo manifestándose dependencia de los directivos en la toma de decisiones claves en la labor desempeñada en la planificación y los métodos de trabajo. (Afectados: Facultad de agronomía, Departamento de cuadros, Departamento económico, Secretaría general, Vicerrectoría económica y Extensión universitaria).
2. Existen problemas en la retroalimentación, pues los trabajadores perciben que no se le provee toda la información necesaria que le permita valorar los resultados de su desempeño, la eficacia y la correspondencia de su labor con el objetivo de su cargo. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Vicerrectoría de universalización y extensión y Extensión universitaria)

2. Dimensión vinculada al trabajo en grupo y a los directivos

1. Persisten molestias en los grupos de trabajo, provocadas por la falta de unión y apoyo entre compañeros de trabajo, además de percibirse la falta de comunicación entre los trabajadores y los directivos, principalmente de ambas sedes universitarias (Afectados: Vicerrectoría económica, departamento ICT, Vicerrectoría de universalización y extensión, y Secretaría general)
2. Los trabajadores tienen participación limitada en las decisiones de la organización vinculadas al contenido de trabajo y perciben que es insuficiente la atención prestada a los criterios emitidos y en ocasiones algunas decisiones no son consultadas por los niveles inferiores y se ejecutan sin previa consulta, principalmente orientaciones de niveles de mando muy superiores. (Afectados: FACCA, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Vicerrectoría de universalización y extensión)
3. Los niveles de exigencia por parte de los directivos para el cumplimiento de las tareas asignadas están acompañados por la imposición de estas. (Afectados: FACINF)

3. Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

1. La mayoría de los trabajadores manifiestan que el salario no es suficiente para cubrir sus necesidades personales. Existe retraso con la entrega del estimable debido principalmente a insuficiencias del presupuesto destinado a esto y deficiencias en las gestiones de aprovisionamiento con los proveedores los cuales no son oportunos. (Afectados: todas las áreas)
2. Los trabajadores juzgan los estímulos materiales como que reciben por su trabajo es insuficiente e inestable en la frecuencia temporal. (Afectados: Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, Secretaría general)
3. Los estímulos morales y materiales no se encuentran en vinculados con los resultados del trabajo, pues existen profesores que tienen mayor número de publicaciones en revistas científicas de alto nivel, y sin embargo no reciben mayores estímulos materiales. Además algunos consideran que muchas veces solo se estimula moralmente el resultado destacado de los trabajadores no explotándose suficientes formas. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, Secretaría general, Extensión)

universitaria, Vicerrectoría Docente, Vicerrectoría de universalización y extensión, Vicerrectoría de investigación y posgrado)

4. Falta de conocimiento del sistema de estimulación aplicado en la universidad (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, Secretaría general, Extensión universitaria y Vicerrectoría Docente)

5. Los trabajadores no consideran justo el sistema estimulación existente en la organización pues es una tendencia estimular a los mismos trabajadores (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, Secretaría general, Extensión universitaria, Vicerrectoría Docente, Vicerrectoría de universalización y extensión y Vicerrectoría económica)

4. Dimensión vinculada a las condiciones de trabajo

1. Desde el punto de vista estético se presentan problemas con la pintura de las paredes de los locales de trabajo tanto en la parte interna como externa. La forma de organización y las infraestructuras de algunos locales afectan estéticamente algunas áreas. Algunas oficinas no están adecuadamente decoradas, lo cual afecta la apariencia del ambiente laboral. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, Vicerrectoría económica, Vicerrectoría de investigación y posgrado y Vicerrectoría de universalización y extensión)

2. En cuanto a la higiene, las apreciaciones de los trabajadores varía en dependencia de la sede universitaria y el área a la que pertenezca y a pesar de que existen progresos en cuanto a esto aun hay problemas con la frecuencia de limpiado de los locales y de las instalaciones sanitarias. También existe deterioro de los medios utilizados para garantizar la limpieza de los locales. (Afectados: FACCA, FACINF, Vicerrectoría docente, Vicerrectoría económica, Vicerrectoría de investigación y posgrado, Vicerrectoría de de universalización y extensión)

3. El diseño de algunos medios de trabajo como estantes, mesas y sillas resultan incómodos para la ejecución de labores de oficinas por prolongado tiempo. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento

económico, Rectoría, Departamento ICT, Secretaría general y Extensión universitaria)

4. Escasez o retraso de la entrega de materiales de oficinas. Existencia de muy pocas computadoras e impresoras en relación con el número de trabajadores y la carga de trabajo que necesita de este medio, además la disponibilidad técnica de ellas en baja lo que reduce la posibilidad de su uso. Además existen insatisfacciones con respecto al acceso a Internet y el estado de los servidores de correo electrónico. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, Secretaría general, Vicerrectoría económica y Extensión universitaria)

5. A pesar de no ser tan significativas muchos locales presentan bajos niveles de iluminación por las escasas lámparas que existen y exceso de calor a causa de la falta de ventilación natural y la baja disponibilidad técnica de aires acondicionados y ventiladores. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Departamento ICT, Secretaría general, Vicerrectoría económica y Extensión universitaria)

5. Dimensión vinculada a las condiciones de bienestar

1. Existen deficiencias no solo en la oferta, sino en la elaboración de los alimentos, además se considera desproporcional en el incremento de las tarifas de precios de los alimentos y la calidad de los mismos en el comedor de trabajadores. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Rectoría, Departamento ICT, secretaría general, Vicerrectoría económica, Vicerrectoría de investigación y posgrado y Vicerrectoría de universalización y extensión)

2. Los trabajadores necesitan más apoyo por parte de la organización para resolver sus problemas personales. (Afectados: FACCA, FACINF, FACDER, FACHUM, Departamento de cuadros, Departamento económico, Vicerrectoría docente, Vicerrectoría de investigación y Posgrado y Extensión universitaria)

2.2.3 Etapa III. Diseño de las estrategias de solución

Una vez definidas las causas de las insatisfacciones es conveniente la adopción de medidas que amortigüen el efecto que puedan crear en los trabajadores.

Paso 6. Elaborar las estrategias y el plan de acción

Con los resultados de los análisis, principalmente los del criterio I, por contener la importancia que el trabajador le confiere a cada variable definitoria de su propia satisfacción, se confeccionaron las estrategias y acciones a seguir (**Anexo 11**) para dar solución total o parcial a las problemáticas encontradas en la etapa anterior. Para el criterio II se plantean las mismas estrategias y acciones pero sin orden de prioridad, pues la organización procurará aplicarlas según sus posibilidades.

2.2.4 Etapa IV. Implementación

En esta etapa se pretende que las estrategias y acciones planificadas en la anterior, se entreguen en manos de la dirección de la organización, lo que se deberán encargar del análisis de las mismas para su posterior implementación, con el objetivo de atenuar los problemas y sus incidencias en la satisfacción de los trabajadores. A pesar de proponerse un plan de acción en función del orden de prioridad según el criterio de los trabajadores, se recomienda a la organización que las medidas sean adoptadas según las posibilidades y recursos que tenga a su alcance, sin dejar de tener en cuenta el orden sugerido.

2.2.5 Etapa V. Evaluación y ajustes

Esta aplicación del procedimiento prácticamente cierra el primer ciclo de medición de la satisfacción laboral a todas las áreas de la universidad, quedando para posteriores etapas la evaluación de la efectividad de las acciones ejecutadas y el seguimiento de la medición de la satisfacción laboral, haciéndose una comparación de los resultados obtenidos de manera tal que no se cierre el ciclo de mejora continua.

2.2 Conclusiones parciales del capítulo

La aplicación del procedimiento general para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral permitió dar a conocer las siguientes observaciones:

1. Se pudo realizar una correcta preparación inicial, la cual permitió mayores facilidades con respecto al compromiso y la capacitación adecuada de cada uno de los implicados
2. Se pudieron validar los instrumentos, verificando la confiabilidad de la información obtenida, y la correlación de los ítems medidos y los fundamentos teóricos del fenómeno medido, garantizando que es conveniente la utilización de

ambas variantes de encuestas como una herramienta para la medición de la satisfacción laboral

3. La determinación de los índices de satisfacción permitió:

- Corroborar la aplicabilidad de cada uno de los criterios y variantes propuestas en el procedimiento para medir la satisfacción laboral, obteniéndose en todos los casos que el estado actual del ISL general está por encima del estado deseado. Identificar las principales insuficiencias existentes, y determinar las causas y condiciones que limitan la satisfacción laboral en la universidad
- Conocer más profundamente cuales áreas, dimensiones y variables inciden negativamente en los resultados
- Precisar e implementar un plan de estrategias y acciones de mejora en la organización permitiendo mitigar las problemáticas de la organización que inciden en los niveles de satisfacción laboral.

VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos en la investigación, se pueden proyectar los siguientes impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista **económico** se considera que el estudio 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
- Lograr el uso adecuado de los recursos materiales y financieros, a partir de una mejor planificación implementación y control de los procesos
- Mejorar los procesos de apoyo de la organización, especialmente los de servicios de alimentación, aseguramiento y mantenimiento.

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

- Colaborar desde un punto de vista ingenieril a la toma de decisiones, al proponer acciones de mejora según el significado para los trabajadores, logrando un mejor desempeño organizacional
- Propiciar a los trabajadores las soluciones adecuadas a las insuficiencias detectadas, implicando un incremento de su satisfacción y de sus expectativas
- 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 estudio puede originar los siguientes efectos:

- Conocer los niveles de satisfacción que poseen los trabajadores en aspectos como el ambiente laboral en que se desarrolla y conducir a la eliminación o mitigación de condiciones de trabajo no deseadas
- Propiciar la organización, ambientación, e higienización de los locales de trabajo

CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación permitió obtener resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de aplicar de forma parcial un procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en algunas áreas de la universidad. De ella se pueden derivar las siguientes conclusiones:

1. Se realizó una profunda búsqueda bibliográfica tanto en el contexto nacional como internacional, conformándose el marco teórico referencial que sustentó el estudio y demostró la importancia del estudio
2. Se aplicó el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en 14 áreas de la Universidad, dentro de ellas cuatro facultades, cuatro vicerrectorías y 6 departamentos, haciéndose modificaciones al procedimiento en correspondencia con las limitantes encontradas en anteriores aplicaciones.
3. Los instrumentos utilizados son fiables y válidos pues permiten medir el fenómeno complejo de la SL
4. Se determinó el estado actual de la satisfacción laboral de forma general, utilizando los dos criterios de cálculo del ISL y las dos variantes de la encuesta de diagnóstico de la SL propuestas en el procedimiento, obteniéndose, por las cuatro vías de tratamiento de la información, un índice de satisfacción laboral superior al estado deseado.
5. A pesar de que estos resultados globales están en el rango permisible se detectaron cuales fueron las áreas que incidieron negativamente en el resultado de este indicador, así como las variables y dimensiones que afectan la satisfacción del trabajador siendo las más repetitivas la estimulación moral y material y los servicios que se brindan al trabajador
6. Se planificaron las estrategias y acciones a ejecutar para atenuar el efecto de las problemáticas existentes en la organización según la prioridad que los trabajadores le confieren a cada una de ellas, definiéndose los responsables y los ejecutores de estas.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en la investigación se recomienda:

1. Hacer extensivo este estudio al resto de las áreas no estudiadas, para conocer el nivel de satisfacción laboral general de la organización, de forma tal que este conocimiento pueda servir como herramienta para la evaluación integral de la misma y para la toma de decisiones
2. Trabajar en próximos estudios referentes al tema en explicar teórica y estadísticamente la explicación del constructo en la variante II
3. Evaluar e implementar las acciones propuestas para dar solución a las problemáticas detectadas, que están afectando directa o indirectamente el desempeño laboral en la organización
4. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la recopilación de información y la aplicación del procedimiento así como la continuidad de estos y la aplicación en otras organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, R. (2005). "Capital Humano. Concepto e instrumentación." Retrieved enero, 2013, from http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm.
2. Alvares Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Ingeniería Industrial. Holguín, UHO Oscar Lucero Moya.
3. Álvarez Domínguez, R. (2011). Diseño del sistema de control de gestión de la de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Facultad Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
4. Álvarez López, L. (1996). La medición de la motivación de los trabajadores. El querer hacer las cosas, Universidad de Holguín.
5. Álvarez López, L. (1997). Sistema de Recompensas., Universidad de Holguín.
6. Álvarez López, L. F. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Holguín, Universidad de Holguín.
7. Álvarez López, L. F. (2005). "La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana." from <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>.
8. Álvarez López, L. F. (2008). "Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana." from <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
9. Alvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Holguín, Oscar Lucero Moya.
10. Arnoletto, E. J. (2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones Folletos gerenciales. Vol. XIII, No. 1.
11. Bass, B. M. and G. V. Barrett (1981). People, Work and Organizations. Boston, Allyn & Bacon.
12. Beer, M. and colaboradores (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. M. E. d. M. d. T. y. S. Social.
13. Ben Ruiz, M., E. Bauzá Vázquez, et al. (2009). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario. Las Tunas.
14. Benítez Ricardo, Y. (2008). Estudio de satisfacción laboral en la Universidad de Holguín. Ingeniería Industrial.

15. Borges Almaguer, B. (2011). Perfeccionamiento de los procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.. Facultad Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
16. Brayfield, A. and H. Rothe (1951). An index of satisfaction Journal of Applied Psychology.
17. Cantera López, F. (2000). "Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos " Retrieved diciembre, 2012, from <http://ebookbrowse.com/ntp-394-satisfaccion-laboral-escala-general-de-satisfaccion-doc-d164603336>
18. Carralero Neyra, V. (2009). Estudio de los procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Facultad Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
19. Castañeda, M. B., A. F. Cabrera, et al. (2010). Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS EDIPUCRS.
20. Castro Ruz, f. (2005). Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela latinoamericana de Medicina.
21. Cavalcante Silva, J. J. (2004). Satisfacción en el trabajo de directores de escuelas secundarias públicas. Ciencias de la educación. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
22. Crampton, S. M. and J. A. Wagner (1994). Percept-perceptn in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect, Journal of Applied Psychology.
23. Cuesta Santos, A. (1990). Organización del Trabajo y Psicología Social. La Habana
24. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión del Conocimiento. E. Academia. La Habana.
25. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. E. Academia. La Habana.
26. Cuesta Santos, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales Vol. XVII
27. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del Conocimiento. E. Academia. La Habana.
28. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. E. F. V. y Academia. La Habana.

29. Cuesta Santos, A., I. Alcalde Rodríguez, et al. (2007). Capital humano y e-RRHH. I. Industrial. 1.
30. De Miguel Guzmán, M. and otros (2005). Tecnología para la planeación de Recursos Humanos en instalaciones hoteleras. II Conferencia Internacional Universidad y Sociedad. Holguín.
31. Elton Mayo, G. (1933). Human problems of an industrial civilization. New York, Macmillan Co.
32. Farrel, D. and C. I. Stamm (1988). "Meta-analysis of the correlates of employee absence." Human Relations.
33. Fernández Acosta, Y. (2012). Perfeccionamiento de la satisfacción laboral. Holguín, UHO Oscar Lucero Moya.
34. Fuentes Calero, A. and Á. Rodríguez Rojas (1981). La productividad del trabajo. Ciudad de la Habana. E. d. C. Sociales.
35. Gamero Burón, C. (2003). Análisis económico de la satisfacción laboral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. España, Universidad de Málaga.
36. García García, S. F. (2010). "Satisfacción laboral y productividad: su interrelación " Retrieved febrero, 2013, from <http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/Silvia.pdf>
37. García Rivera, Y. (2011). Estudio de los procesos en el grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.. Facultad Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
38. García Sehwerert, P. (1987.). El salario sus aspectos sociopsicológicos. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
39. George Shouksmith, Karl Pajo, et al. (1990). Construction of a Multidimensional Scale of Job Satisfaction, Psychological Reports.
40. Gonzáles Rodríguez, L. (1975). El trabajo y su remuneración. La Habana.
41. González Leyva, A. (2010). Implantación de un procedimiento para el perfeccionamiento del diseño de cargos en la Universidad de Holguín Facultad Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
42. González Rodríguez, L. (1984.). El Salario. CEDEM. La Habana, Editorial Universidad de La Habana.

43. Guillén Atencio, N. (2008). "La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional." Retrieved marzo, 2013, from <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>.
44. Hackett, R. D. and R. M. GUION (1985). "A reevaluation of the absenteeism - Job satisfaction relationship." Organizational Behavior and Human Decision Processes.
45. Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975). "Development of the job characteristics." Journal of Applied Psychology.
46. Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, in Organizational Behavior and Human Performance.
47. Harpaz, I. (1983). Job satisfaction. Theoretical perspectives and longitudinal analysis. Princeton, Libra Publishers.
48. Hernández Sampier, R., C. Fernández Collado, et al. (2004). Metodología de la investigación 1. La Habana, Editorial Félix Varela.
49. Hernández Sampier, R., C. Fernández Collado, et al. (2004). Metodología de la investigación 2. La Habana, Editorial Félix Varela.
50. Herzberg, F., B. Mausner, et al. (1959). The motivation to work. New York, John Wiley & Sons.
51. Hoppock, R. (1935). Job satisfaction New York, Harper.
52. Hulin, C. L., M. Roznowski, et al. (1985). Alternative opportunity and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. P. Bulletin.
53. Iaffaldano, M. T. and P. M. Muchinsky (1985). "Job satisfaction and job performance." Psychological Bulletin.
54. Jex, S. M. and D. M. Gudanowski (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study, Journal of Organizational Behavior.
55. Lawler, E. (1981). Pay and organizational development. New York, Wesley.
56. Lee, C., S. J. Ashford, et al. (1990). "Interactive effects of "Type A" behavior, and perceived control on worker performance, job satisfaction, and somatic complaints." Academy of Management Journal.
57. Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. I. M. D. Dunnette, Chicago: Rand McNally.

58. López Rodríguez, V. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación Revista UPIICSA Tecnología, ciencia y cultura. Vol. I No 3.
59. López Rodríguez, V. (1993). Las dimensiones esenciales de la motivación., Instituto Superior Técnico Holguín.
60. López Rodríguez, V. (1991). Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo Instituto Superior Técnico de Holguín
61. Mora Nawrath, H. Breve guía de procedimientos para explorar validez y Confiabilidad de cuestionarios. Aplicaciones con SPSS 11.0.
62. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Facultad Ingeniería Industrial. La Habana, ISPJAE.
63. Morales Cartaya, A. (2009). Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. E. Política. La Habana.
64. Morales Vallejo, P. (2013). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. FCHS. Madrid, Universidad Pontificia Comillas.
65. Moreno Rodríguez, O. and A. Cuesta Santos (1986). Organización de los salarios La Habana, Ediciones ISJAE.
66. Noda Hernández, M. (1997). Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente Universidad de Holguín.
67. Noda Hernández, M. (2004). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, Universidad Central de Las Villas.
68. ONN (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002: 2007. Ciudad de La Habana.
69. ONN (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001: 2007. Ciudad de La Habana.
70. ONN (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000: 2007. Ciudad de La Habana.
71. Orlov, P. (1985). Manual de economía del trabajo en Cuba, Ministerio de Educación Superior.
72. Pacheco Espejel, A. and L. F. Álvarez López (1994). Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. México, Editorial IPN.

73. Palmore, E. (1969). "Predicting longevity: A follow-up controlling for age" *Journal of Gerontology*.
74. PCC (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
75. Peiró Silla, J. M. (1991.). *Psicología de la Organización 2*. La Habana, Universidad de Valencia.
76. Petty, M. M., G. W. McGree, et al. (1984). "A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance." *Academy of Management Journal*.
77. Rain, J. S., I. M. Lane, et al. (1991). A current look at the job satisfaction/life. Satisfaction relationship, in *Human Relations Review*, and future considerations.
78. Research, W. E. U. I. f. E. (1973). *Work in America, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, Cambridge, MA: The MIT Press.
79. Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. P. Hall. México Octava edición.
80. Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. P. H. Hispanoamericana. Mexico
81. Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. E. P. H. Hispanoamericana. México.
82. Ruiz Bolívar, C. (2008). *Validez*. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación.
83. Salvador Hernández, Y. (2009). "¿Cómo conocer los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados, y actuar en consecuencia?" Retrieved enero, 2013, from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/factores-que-afectan-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados.htm>.
84. Schaubroeck, J., D. C. Ganster, et al. (1992). "Dispositional affect and work-related stress." *Journal of Applied Psychology*.
85. Scott, K. D. and G. S. Taylor (1985). "An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism.." *Academy of Management Journal*.

86. Serrano Suárez, A. (2011). Aplicación de un procedimiento para la evaluación del Impacto de la capacitación en los profesores de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Facultad Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
87. Smith, P. C., L. M. Kendall, et al. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, Rand McNally.
88. Spector, P. E. (1985). "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey." American Journal of Community Psychology.
89. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences. California, Sage publications.
90. Steers, R. M. and S. Rhodes (1978). "Major influences on employee attendance: A process model." Journal of Applied Psychology.
91. Stoner, J. (1995). Administración. Primera parte. La Habana, MES.
92. Stoner, J. (1995). Administración. Segunda parte. La Habana, MES.
93. Tristán Pérez, B. (1990). El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. California, Editorial de Ciencias Sociales.
94. Vernon, H. M. (1921). Industrial fatigue and efficiency G S London
95. Viamontes Guilbeaux, E. (2001). Derecho Laboral Cubano. Teoría y legislación. La Habana, Editorial Félix Varela.
96. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York John, Wiley & Sons.
97. Warr, P. D., J. D. Cook, et al. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being Journal of Occupational Psychology.
98. Wiggins, R. L. and R. D. Steady (1976). "Job satisfaction as a social concern." Academy of Management Review.

ANEXOS

Anexo 1. Dimensiones y variables esenciales de la satisfacción laboral

• Dimensión esencial vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

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

• Dimensión esencial vinculada al trabajo en grupo y a los directivos

6. Cohesión (C): grado de unidad y armonía en las relaciones entre los trabajadores, en aras de lograr las metas grupales.
7. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él y existe el apoyo del grupo a sus miembros.
8. Relaciones interpersonales (RI): grado en que las relaciones entre los trabajadores de la organización son favorables.
9. Participación (P): grado en que cada miembro del grupo se relaciona con las restantes personas y se compromete con la organización, para contribuir a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que la conciernen, favoreciendo la toma de decisiones.
10. Influencia de los directivos (Id): grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tienen las competencias para desarrollar su trabajo, así como el empleo de métodos y estilos de dirección adecuados, que garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión oportuna.

• Dimensión esencial vinculada a la estimulación moral y material

11. Suficiencia (Sf): grado en que la estimulación material resulta suficiente para satisfacer necesidades personales racionales.
12. Reconocimiento (Rc): grado de satisfacción con la estimulación moral que se recibe.

13. Vinculación (V): grado en que se relaciona la estimulación moral y material con las competencias y los resultados del trabajo.

14. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado por el total de trabajadores, es decir, el grado de conocimiento de lo que se espera recibir en función del desempeño.

15. Equidad (E): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo por los trabajadores.

• **Dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo**

16. Seguras (Cg): grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen están debidamente controlados.

17. Estéticas (E): grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, organizado con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos.

18. Higiénicas (H): grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.

19. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo (equipos, herramientas, muebles) y su ubicación se ajustan de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a los requerimientos psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.

20. Aseguramiento (A): grado en que la organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su labor.

• **Dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar**

21. Régimen de trabajo y descanso (Rtd): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.

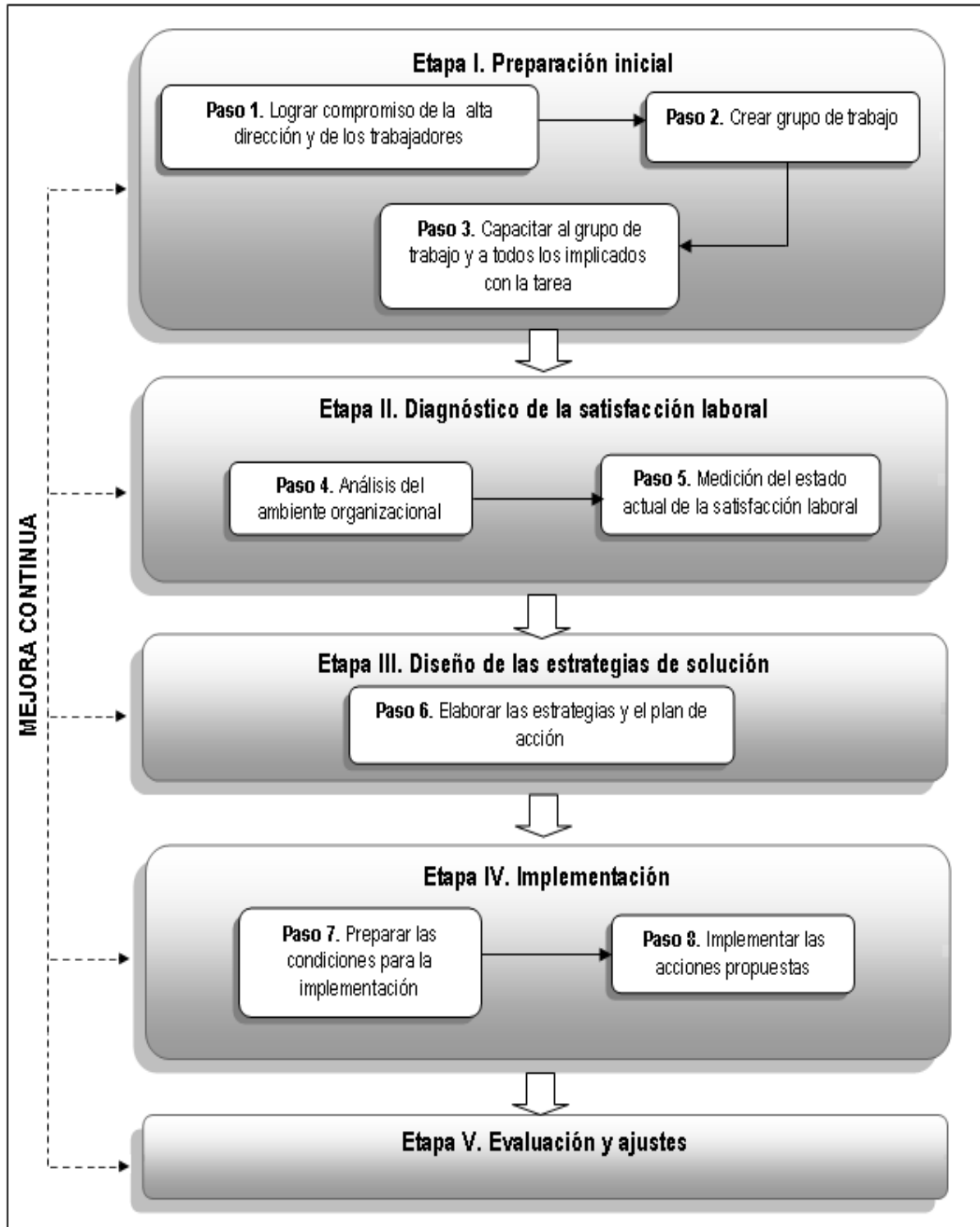
22. Servicios (Sv): grado en que las condiciones de alimentación, transporte, comunicaciones se ajustan a las características del trabajo y necesidades del trabajador.

23. Atención a la vida (Av): grado en que la organización ofrece posibilidades para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda, círculo infantil, práctica de deportes, atención a la salud, actividades culturales, sociales y de recreación).

24. Superación personal y profesional (Spp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional.

25. Seguridad de empleo (Se): grado en que la organización le brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.

Anexo 2. Representación de las etapas del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en las organizaciones



Anexo 3. Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral Variante I

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 su participación y colaboración.

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	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
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 Sexo: masculino __ femenino __ Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __ Cargo u ocupación: _____ Categoría ocupacional: _____ Años de experiencia en la organización: _____ Gracias por su cooperación						

Anexo 4. Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral Variante II

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	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
	¿Se siente satisfecho en la organización con 1...10?					
1	El trabajo que realiza					
2	El grupo de trabajo					
3	Los directivos					
4	La estimulación que recibe					
5	Las condiciones de trabajo					
6	El régimen de trabajo y descanso establecido					
7	Los servicios que se le ofrecen					
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales					
9	La superación que se le ofrece					
10	La seguridad de empleo					
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?					
12	¿Se considera comprometido con su organización?					

Datos generales

5. Sexo: masculino femenino
6. Nivel escolar: primaria secundaria preuniversitario universitario
7. Cargo u ocupación: _____
8. Categoría ocupacional: _____
9. Años de experiencia en la organización: _____

Gracias por su cooperación

Anexo 5. Encuesta para conocer peso o grado de importancia de las dimensiones y variables esenciales. Versión modificada.

Estimado(a) trabajador(a): La organización está interesada en conocer el grado de importancia que usted le concede a las dimensiones y variables esenciales que aparecen a continuación, con el objetivo de contribuir en la mejora de su satisfacción laboral y en la de sus compañeros. Usted deberá ordenarlas de acuerdo al orden de prioridad que le conceda, otorgando un orden de importancia único de 1 a 5; siendo el elemento más importante el de 5 puntos, y así sucesivamente hasta el elemento de menor importancia con 1 punto.

Dimensiones esenciales

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

Variables esenciales

Naturaleza y contenido de trabajo	Orden
(Vh) Variedad de habilidades y conocimientos para ejecutar el trabajo	
(It) Identificación de la tarea en los procesos fundamentales de la organización	
(St) Significación o impacto de la tarea	
(Au) Autonomía, independencia en el desarrollo de las tareas	
(Re) Retroalimentación información para valorar el resultado del trabajo	
Trabajo en grupo y los directivos	Orden
(Co) Cohesión, unidad y armonía entre los trabajadores	
(At) Atractivo del grupo de trabajo	
(Ri) Relaciones interpersonales	
(Pa) Participación, relación entre trabajadores para lograr objetivos comunes	
(Id) Influencia de los directivos, liderazgo y competencias en su trabajo	

Estimulación moral y material	Orden
(Sf) Suficiencia de la estimulación material para satisfacer necesidades personales	
(Rc) Reconocimiento, estimulación moral	
(Vi) Vinculación entre estimulación moral y material	
(Pe) Percepción o conocimiento de del sistema estimulador	
(Eq) Equidad, sistema estimulador justo	
Condiciones de trabajo	Orden
(Cg) Seguras, ausencia o correcto control de riesgos	
(Es) Estéticas, ambiente acogedor	
(Hi) Higiénicas, condiciones ambientales que no afectan la salud	
(Eg) Ergonómicas, correcto diseño del puesto de trabajo y sus medios	
(As) Aseguramiento material para garantizar el desarrollo correcto de la labor	
Condiciones de bienestar	Orden
(Rtd) Régimen de trabajo y descanso que se ajustan a las necesidades del trabajador	
(Sv) Servicios (alimentación, transporte, comunicación, etc.)	
(Av) Atención a la vida, posibilidades de resolver necesidades personales	
(Dpp) Superación personal y profesional	
(Se) Seguridad y estabilidad de de empleo	

Le agradecemos su colaboración

Anexo 6. 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 las organizaciones. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación. Para ello se ha seleccionado a un grupo de trabajadores, entre los cuales usted se encuentra, 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
X ₁										
...										
...										
...										
...										
X _n										

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 7. Resultados del procesamiento de la encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia.

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Moda	Media	k_c
1									2	13	15	10	9,867	0,987
2				2		7	4	2			15	6	6,267	0,627
3	1			2		1	5	1	2	3	15	7	7,067	0,707
4								2	6	7	15	10	9,333	0,933
5				1	1		1	2	4	6	15	10	8,533	0,853
6					1	1	3	4	3	2	15	8	7,467	0,747
7						2	3	1	7	2	15	9	8,267	0,827
8						2	1	1	4	7	15	10	8,867	0,887
9	1			1		1		1	7	4	15	9	8,133	0,813
10						1	2	3	4	5	15	10	8,667	0,867
11							1	1	1	12	15	10	9,600	0,960
12						1	3	1	1	7	15	10	8,133	0,813
13								3	4	8	15	10	9,333	0,933
14						2	2	5	3	3	15	8	8,200	0,820
15				1		2		3	3	6	15	10	8,467	0,847

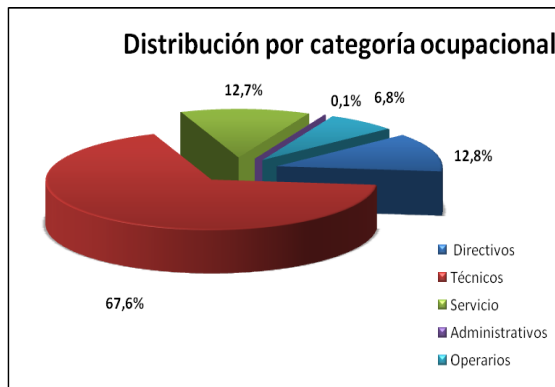
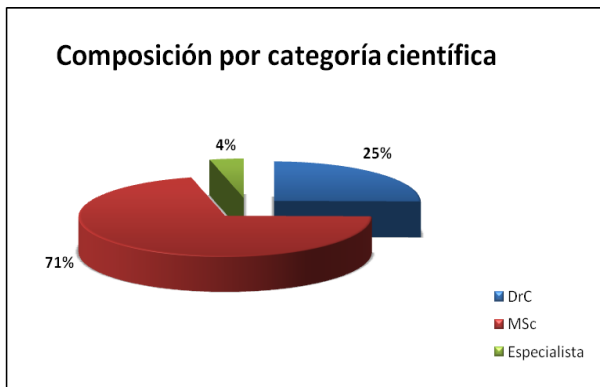
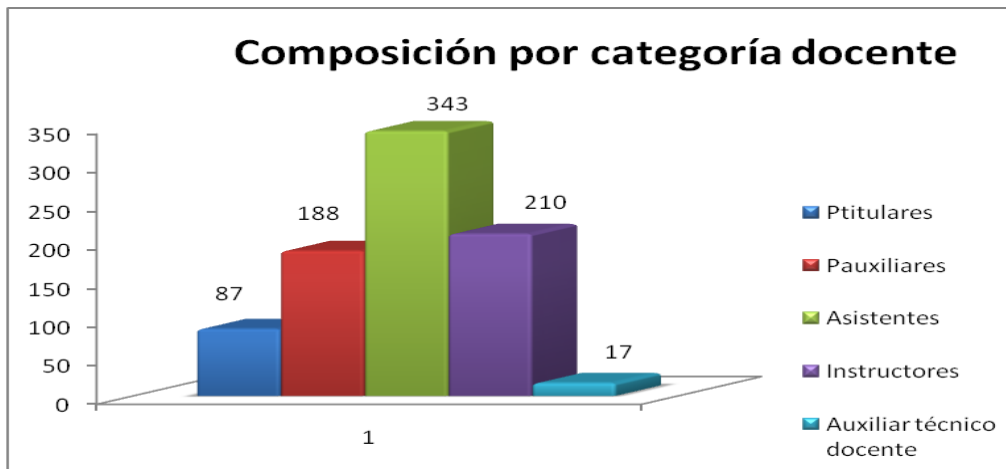
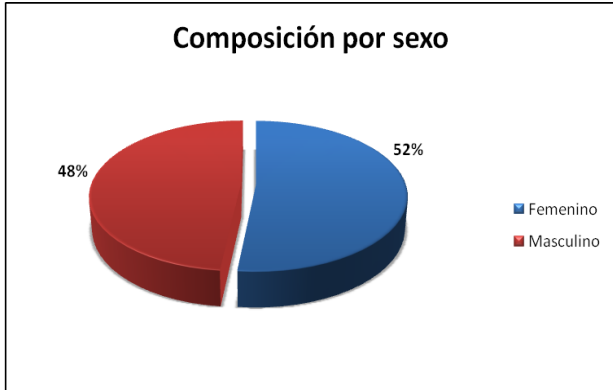
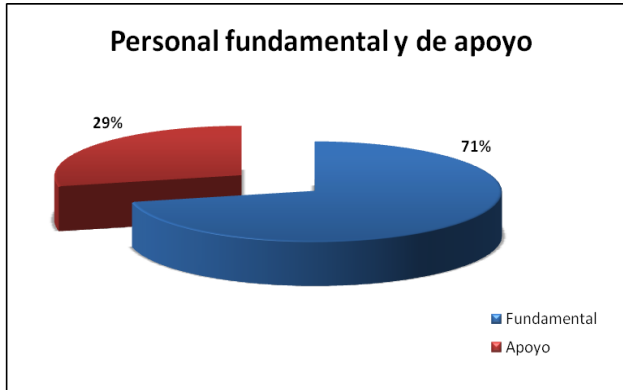
Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

Posibles expertos	k_c	k_a	K_c	Expertos seleccionados
1	0,987	0,90	0,943	X
2	0,627	0,75	0,688	X
3	0,707	0,80	0,753	
4	0,933	0,90	0,917	X
5	0,853	0,80	0,827	X
6	0,747	0,90	0,823	X
7	0,827	0,90	0,863	X
8	0,887	0,90	0,893	X
9	0,813	0,80	0,807	X
10	0,867	0,90	0,883	X
11	0,960	0,70	0,830	X
12	0,813	1,00	0,907	X
13	0,933	0,80	0,867	X
14	0,820	0,90	0,860	X
15	0,847	0,80	0,823	X
Cantidad de expertos seleccionados				13

Anexo 8. Programa de capacitación para el grupo de trabajo

Temas	Contenidos	Clasificación
Gestión de recursos humanos	Enfoques actuales de la Gestión de Recursos Humanos	Orden I
Satisfacción laboral como indicador de la GRH	Conceptos. Importancia de la medición de la satisfacción laboral en las organizaciones.	Orden I
Métodos y técnicas para la recolección de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones	Técnicas de trabajo en grupo. Métodos y herramientas para la recopilación de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones	Orden I y II
Procedimiento para la medición y mejora de continua de la satisfacción laboral	Etapas y pasos que lo componen. Indicador para la medición de la satisfacción laboral. Dimensiones y variables esenciales de la satisfacción laboral. Encuesta para la medición de la satisfacción laboral.	Orden I y II

Anexo 9. Análisis de la composición de los recursos humanos

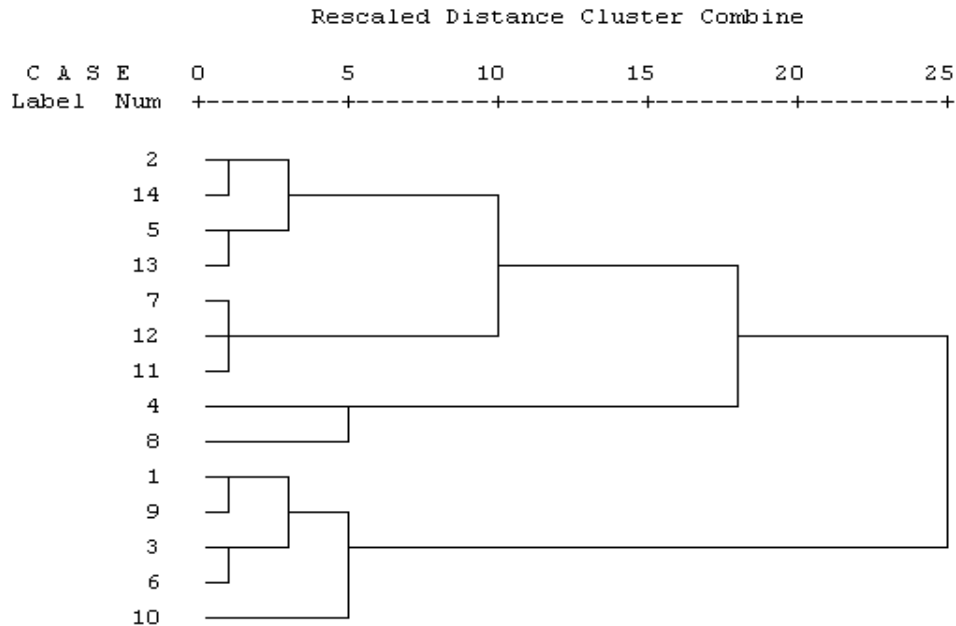


Anexo 10. Resultados de la aplicación del método Kendall para las dimensiones de la SL


Dimensiones	$\sum a_{ij}$	Δ^2	Peso
Naturaleza y contenido de trabajo	60	324,00	0,285714
Trabajo en grupo y los directivos	43	1,00	0,204762
Estimulación moral y material	41	1,00	0,195238
Condiciones de trabajo	41	1,00	0,195238
Condiciones de bienestar	25	289,00	0,119048
Total	210	616,00	
$W = < 0.5$		0.3143	

Gráfico de Clúster por casos (por individuos)

Dendrogram using Ward Method



Anexo 11. Estrategias y plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín

 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN <small>OSCAR LUCERO MOYA</small>		ESTRATEGIAS Y ACCIONES A SEGUIR PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN		
No	Estrategias	Acciones	Responsables	Ejecutan
1	Perfeccionar el sistema de estimulación existente	Agilizar el proceso de entrega por parte de las áreas de los resultados de la evaluación de cada trabajador para no retrasar el pago por estos conceptos a los profesores	Grupo de trabajo de recursos laborales	Jefes de departamentos y de áreas y trabajadores
		Realizar una mejor gestión de la mercancía para estimular a los trabajadores premiados de manera tal que la misma se recepcione de forma oportuna	Director económico y director de base material de estudio y de vida	Encargado de las Compras
		Crear los mecanismos que permitan establecer una relación más estrecha entre los estímulos materiales y morales que se le otorgan a los trabajadores, según los resultados de cada trabajador	Director de RRHH, Secretario general del sindicato, directivos de cada una de las facultades y áreas estudiadas	Grupo de trabajo de recursos laborales
		Debatir en las reuniones o matutinos de las áreas un punto dirigido a transmitir los aspectos esenciales que caracterizan el sistema de estimulación vigente en la universidad para el conocimiento de todos los trabajadores	Director de RRHH	Jefes de departamentos y de áreas
		Crear un mecanismo justo que permita estimular a todos los trabajadores que más se	Director de RRHH Dirección de las	Jefes de departamentos y

		destacan, por los resultados obtenidos en su trabajo	facultades y demás áreas	de áreas
		Reconocer con más frecuencia a los trabajadores con mejor desempeño laboral	Director de RRHH y jefes de departamentos y de áreas	Jefes de departamentos y de áreas
		Revisar las diversas vías de estimulación moral que recoge el sistema de estimulación de la organización, así como valorar su cumplimiento	Director de RRHH	Grupo de trabajo de recursos laborales
2	Mejorar las condiciones de trabajo	Elaborar un plan para el mejoramiento de las condiciones de trabajo por áreas planificando los recursos financieros necesarios para esto (Presupuesto)	Director de RRHH y Director económico	Jefes de departamentos y de áreas
		Realizar un estudio ergonómico en las áreas que lo requieran	Director de RRHH	Grupo de trabajo de SST
		Convocar trabajos voluntarios con el objetivo de ambientar y reordenar los locales de trabajo a partir de las iniciativas y necesidades de los trabajadores	Secretario general del sindicato	Jefes de departamentos y de áreas y trabajadores
		Entregar a cada área los materiales de oficina según la cantidad planificada y en el tiempo establecido para facilitar el trabajo de los mismos	Director de base material de estudio y de vida	Administradores de facultades y de áreas
		Planificar un Sistema de mantenimiento para las computadoras e impresoras existentes de cada una de las áreas, logrando prolongar su tiempo de vida útil y su disponibilidad técnica	Dirección de servicios y mantenimiento	Grupo de mantenimiento que brinda el servicio

		Planificar correctamente los espacios para el acceso a Internet por parte de los profesores y divulgarlo en los departamentos y áreas	Director de informatización	Grupo de trabajo de informatización y Jefes de áreas
		Realizar las gestiones necesarias para la modificación o reparación absoluta del sistema de redes de la universidad y de los servidores de correo electrónico	Director de informatización	Grupo de trabajo de informatización y Jefes de áreas
		Verificar el cumplimiento de la limpieza de los locales	Director de servicios internos	Director de servicios internos
		Planificar un Sistema de mantenimiento para los aires acondicionados y ventiladores existentes	Dirección de servicios y mantenimiento	Grupo de mantenimiento que brinda el servicio
		Realizar una mejor gestión para garantizar la disponibilidad de luminarias y lámparas.	Dirección de servicios y mantenimiento	Grupo de trabajo de mantenimiento
		Evaluar la posibilidad de compra de nuevos ventiladores o aires acondicionados según las necesidades de cada área	Director económico y Director de base material de estudio y de vida	Encargado de las Compras
3	Fomentar el trabajo en grupo y el papel de los directivos	Considerar las opiniones de los trabajadores en el momento de la toma de decisiones o darle seguimiento a los criterios emitidos y explicar los motivos de los cambios	Jefes de áreas	Jefes de departamentos y de áreas y trabajadores
		Crear un ambiente agradable de trabajo, que permita una interacción positiva entre los directivos y trabajadores	Jefes de departamentos y de áreas	Jefes de departamentos y de áreas y trabajadores
		Revisar la estrategia de comunicación existente en la organización y mejorar la	Departamento de Comunicación	Departamento de Comunicación

		comunicación y el flujo de información entre ambas sedes universitarias	Institucional	Institucional
		Mejorar por parte de los directivos la comunicación y el trato con sus subordinados, así como brindarles apoyo para resolver problemas personales	Jefes de departamentos y de áreas	Jefes de departamentos y de áreas
		Establecer un sistema de retroalimentación del trabajo en las áreas estudiadas	Jefes de departamentos y de áreas	Jefes de departamentos y de áreas
		Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, para que el trabajador conozca su nivel de autonomía, así como valorar la flexibilidad de los procedimientos evitando rigidez y monotonía en el trabajo	Jefes de departamentos y de áreas	Jefes de departamentos y de áreas
4	Mejorar las condiciones de bienestar	Ejercer un mayor control de la calidad e higiene de los alimentos ofertados en el comedor de los trabajadores	Director de alimentos	Director de alimentos Y jefe de turno del comedor
		Revisar las causas del incremento de las tarifas de precios de los alimentos en el comedor y dar a conocer estos motivos a los trabajadores	Director económico y Director de alimentos	Secretarios de las secciones sindicales de las áreas