

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

**DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LAS ÁREAS DE ALMACÉN Y SEGURIDAD Y  
PROTECCIÓN DE EMCOMED HOLGUÍN**

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

**Autora. Marianela Hernández Lobaina**

**Tutor. MsC. Rafael Antonio Báez Santana**

**Holguín, 2014**

# *Pensamiento*

*“Constantemente hay que evaluar lo que se está haciendo, y lo que no sirva sencillamente cambiarlo. Siempre debemos escuchar al hombre, trabajar con él, convencerlo y ser capaces de tocar cada problema con las manos, como nos ha enseñado permanentemente el compañero Fidel.”*

***Raúl Castro Ruz***

# *Dedicatoria*

*Al Dios de la Creación por darme el regalo de poder vivir, de formar parte de su pueblo y por ser mi fiel amigo desde que le conocí.*

*A mis padres María Elena Lobaina y Salvador Hernández y al resto de la familia, a mi novio Adriel Caballero y a todas aquellas personas sin los cuales nada hubiese sido posible.*

# *Agradecimientos*

*Quisiera agradecer de forma muy sencilla a todos aquellos que me han apoyado, a los que estuvieron a mi lado en los buenos y malos momentos:*

*Al Dios de la Creación por ser mi pronto auxilio cuando me encontraba en momentos de aflicción, a mis dos maravillosos padres de los cuales le doy muchas gracias a Dios por darme la oportunidad de ser su hija, a mi novio por darme siempre apoyo en todas las áreas de mi vida, a toda mi familia por apoyarme y darme ánimos de seguir adelante y sentirse orgullosa de mi; en especial a mis dos hermanos Miyelis y Sandris.*

*A mis hermanos en Cristo que fueron de gran bendición en todo el transcurso de mi carrera universitaria, a mis compañeros de aula por ayudarme y compartir conmigo en todas las circunstancias, en especial Arley y Yudileimis.*

*Al colectivo de profesores que contribuyeron a mi formación,*

*A mi tutor Rafael*

*A todos...*

*Muchas Gracias.*

## **Síntesis**

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés, porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias muestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencias y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más. La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamento (EMCOMED) Holguín no se encuentra exenta a esto, desde hace tres años atrás ha venido presentando problemas en cuanto a la fluctuación laboral y es por ello que surge la necesidad de diagnosticar el nivel de satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín, para conocer su incidencia en la fluctuación laboral e influir en su comportamiento. Para darle solución a esta problemática, se plantea como objetivo general la aplicación parcial de un procedimiento que permita diagnosticar el nivel de satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín. Para el desarrollo del trabajo se emplearon técnicas como la encuesta, entrevista, revisión bibliográfica y el análisis estadístico mediante el software SPSS que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto. Se construyó un marco teórico referencial que abarca temas relacionados con el estudio y se aplicó el procedimiento propuesto por Álvarez Santos (2012), que permitió diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral, determinándose las deficiencias a partir de las cuales se trazaron las estrategias y acciones de mejora a seguir por la organización para mitigar sus efectos.

## **ABSTRACT**

The labor satisfaction topic is of great interest, because it indicates the ability of the organization to satisfy the workers' necessities and because many evidences show that the unsatisfied workers miss the work with more frequencies and they usually give up more, while the satisfied employees enjoy a better health and they live more. The Trading and distributing Enterprise of Medication (EMCOMED) Holguín, is not exempt of this, for three years ago it has been presenting problems in the labor fluctuation and because of this the necessity of diagnosing the level of labor satisfaction in the areas of Warehouse and Security and Protection of EMCOMED Holguín arises the necessity of diagnosing the labor satisfaction level, to know its incidence in the labor fluctuation and to influence in its behavior. To give solution to this problem, it is stated as the general objective the partial application that allows diagnosing the satisfaction level in the areas of Warehouse and Security and Protection of EMCOMED Holguín. For the development of this paper some techniques such as: surveys, interviews, bibliographical revision and the statistical analysis by means of the software SPSS that contributed in the execution of the proposed objective were used. A theoretical referential mark was built that covers topics related to the study and the proposed procedure by Álvarez Santos (2012) was applied, that allowed to diagnose the current situation of the labor satisfaction, being determined the deficiencies starting through which the strategies and actions of improvement were traced by the organization to mitigate their effects.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
1.1 La Gestión del Capital Humano .....	5
1.1.1 Situación en Cuba .....	6
1.2 La satisfacción laboral, términos y definiciones .....	7
1.3 Teorías, modelos, dimensiones y variables de la satisfacción laboral.....	10
1.3.1 Principales dimensiones y variables de la satisfacción laboral .....	15
1.4 Métodos y técnicas para el estudio de la satisfacción laboral .....	20
1.5 Problemática actual para determinar la satisfacción laboral en EMCOMED Holguín .....	22
<b>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ÁREAS DE ALMACÉN Y SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE EMCOMED HOLGUÍN</b> .....	24
2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas objeto de estudio de EMCOMED Holguín .....	24
Etapa I. Preparación inicial.....	25
Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores .....	26
Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo.....	26
Paso 3. Capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea .....	26
Etapa II. Diagnóstico de la satisfacción laboral .....	26
Paso 1. Análisis del ambiente organizacional.....	26
Paso 2. Medición del estado actual de la satisfacción laboral .....	29
Etapa III. Diseño de las estrategias de solución .....	34
Paso 1. Elaborar las estrategias y el plan de acción .....	34
Etapa IV. Implementación .....	35
Paso 1. Preparar las condiciones para la implementación.....	35
Etapa V. Evaluación y mejora continua .....	35
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas escogidas de EMCOMED Holguín.....	36
<b>VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES</b> .....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	59
<b>ANEXOS</b> .....	

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general, han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros (Werther & Davis, 2008)<sup>1</sup>. Sin embargo, como señala Alas, (2007)<sup>2</sup>, las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. En todas ellas interactúan personas, no importa su número, cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas estas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles (Alles, 2007).

La Gestión del Capital Humano se concibe como aseguramiento a la actividad productiva empresarial y no para atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad, recayendo en los jefes de recursos humanos la toma de decisiones de un conjunto de actividades claves debido a que muchos consejos de dirección no analizan, discuten y adoptan las decisiones correspondientes como sí lo hacen para la producción, las finanzas, la comercialización, entre otras funciones (Morales Cartaya, 2006).

La Gestión del Capital Humano en Cuba, a partir de la propia transformación de su sistema social hacia formas que lo identifiquen, hace necesario de que sea adaptable al contexto económico internacional, que faciliten contextualizar conceptos generales en el escenario particular de las empresas cubanas, sometidas actualmente a un proceso de mejora económico.

Castro y Díaz (2008) plantean que el avance en el conocimiento de los determinantes de la satisfacción laboral en estas organizaciones permitirá desarrollar posibles actuaciones para la mejora del nivel de satisfacción de los trabajadores y su implicación en el proyecto de la empresa, lo que tendrá implicaciones claras en el éxito competitivo de la misma. En Cuba en los últimos años se han venido desarrollando una serie de modificaciones gracias a la aprobación en el 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 Revolución (2011), los cuales recogen en su contenido aspectos que responden a la satisfacción de las necesidades de los

---

<sup>1</sup> Citado por González Santa Cruz (2011). Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Jurídicas y Empresariales  
<sup>2</sup> Idem<sup>1</sup>



trabajadores, y en función de lo cual debe estar encaminado el trabajo de las organizaciones en el país. 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 ellos se encuentran asociados, de una u otra forma con la satisfacción de los trabajadores influyendo así mismo positivamente a escala social y económica del país.

Esta Política Económica y Social del Partido y la Revolución establece en el lineamiento 221: Consolidar la industria farmacéutica y biotecnológica como una de las actividades de mayor capacidad exportadora de la economía e incorporar nuevos productos al mercado nacional para sustituir importaciones. Mediante el Decreto 307, de fecha 27 de noviembre de 2012, se aprobó la creación del grupo de las industrias biotecnológica y farmacéuticas (BioCubaFarma). Este grupo se forma esencialmente a partir de la integración de las entidades pertenecientes al Polo Científico y al Grupo Empresarial Farmacéutico (QUIMEFA), con la misión de producir medicamentos, equipos y servicios de alta tecnología destinados al mejoramiento de la salud del pueblo y la generación de bienes y servicios exportables, como resultado del desarrollo científico-técnico alcanzado por nuestro país, dentro de este grupo se encuentra la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamento (EMCOMED) Holguín dedicada a la satisfacción de las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de la salud, con el objetivo de lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos, la misma se encuentra familiarizada con todas estas cuestiones que se hacen en aras de contribuir al perfeccionamiento del modelo económico cubano.

EMCOMED Holguín es una empresa en perfeccionamiento empresarial, con altos pagos de salarios, sistemas de estimulación al trabajo en divisas y moneda nacional y otros beneficios (alimentación, aseo, transporte, vestuario, entre otros.), con buenas condiciones para el desarrollo del trabajo. A pesar de ser una de las organizaciones donde mayor bienestar se les brinda a sus trabajadores en el territorio, la satisfacción

laboral es una premisa fundamental para los directivos ya que el factor humano juega un papel clave para la obtención de un producto o servicio con calidad y que cumpla con los requisitos y expectativas de los clientes. Anteriormente no se habían realizado estudios de este tema sin embargo esta organización muestra la necesidad de trabajar en este sentido, debido a que existen problemas con el comportamiento de algunos indicadores, la fluctuación laboral es uno de ellos que ha sido objeto de estudio desde el año 2008, las áreas que presentan mayor fluctuación en la empresa desde el año 2011 hasta el 2013 son las áreas de Almacén y Seguridad y Protección, las principales causas de bajas planteadas por los trabajadores es la insuficiente estimulación material, insuficiente condiciones y organización del trabajo, lejanía del centro de trabajo, posibilidad de superación, falta de correspondencia de la especialidad o profesión con la actividad realizada, insuficiencias en la solución de problemas a los trabajadores, falta de condiciones para la atención a menores y otros familiares y problemas con la vivienda.

Lo expuesto anteriormente constituye la situación problemática de la presente investigación, dando lugar para definir como **problema profesional** la necesidad de diagnosticar el nivel de Satisfacción Laboral (SL) en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín, para conocer su incidencia en la fluctuación laboral e influir en su comportamiento.

El **objeto de estudio** es la Gestión de Capital Humano (GCH).

Persiguiendo como **objetivo general** la aplicación parcial de un procedimiento que permita diagnosticar el nivel de satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín, para conocer su incidencia en la fluctuación laboral e influir en su comportamiento

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

1. Elaborar el marco teórico – referencial de la investigación a partir del análisis de los principales elementos relacionados con la satisfacción laboral
2. Seleccionar y aplicar parcialmente un procedimiento para diagnosticar la satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de

EMCOMED Holguín, para conocer su incidencia en la fluctuación laboral e influir en su comportamiento.

El **campo de acción** es la Satisfacción Laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín.

Para contribuir a la solución del problema de la investigación se elaboró la **idea a defender** siguiente: si se conoce el estado actual de la satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín, entonces se podrá utilizar para influir en el comportamiento de la fluctuación laboral.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial, entre los que se encuentran.

**Métodos teóricos:**

Análisis y síntesis de la investigación: obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Inductivo-deductivo: en la comprensión y aplicación del procedimiento para diagnosticar satisfacción laboral.

**Métodos empíricos:** se empleó durante la aplicación del procedimiento la encuesta, entrevistas, observación directa, método de expertos, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de las herramientas estadísticas SPSS 20.0 y STATGRAPHICS Plus 5.1 para el procesamiento y análisis de la información, así como herramientas del paquete de Microsoft Office.

Para su presentación, esta tesis se estructuró en dos capítulos, en el Capítulo I se presenta el marco teórico referencial en que se sustenta la investigación, el Capítulo II que contiene la selección del procedimiento a utilizar y su aplicación parcial en las áreas seleccionadas para el estudio de la satisfacción laboral 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. Para realizar esta investigación se precisa del análisis de diversos aspectos, es por ello que este capítulo se estructura en cinco epígrafes; en el primero se analizan las definiciones sobre la GCH y su situación en Cuba, seguido por un análisis de la SL, profundizando en diferentes terminologías y definiciones que son necesarias dominar en la investigación. Luego se distinguen las teorías, modelos, dimensiones y variables de la SL, el cuarto epígrafe es referido a los diferentes métodos y procedimientos para el estudio de la SL, en el quinto se presenta la problemática actual de EMCOMED Holguín que evidencia la necesidad del estudio de la SL.

### **1.1 La Gestión del Capital Humano**

En la actualidad las actividades del capital humano<sup>3</sup>(el cual a partir de ahora se llamará CH) tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización. El CH es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Otros autores y especialistas (Morales Cartaya, Ramírez de Paz, Velázquez Zaldívar, Cuesta Santos, entre otros) han emitido sus criterios al respecto.

Morales Cartaya (2006), su concepción de la GCH está ligada a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos (RH), que determinan o inciden en el desempeño de la organización.

La definición de CH atendiendo al contexto socioeconómico cubano está basada en el discurso pronunciado por el compañero Fidel Castro Ruz en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005, utilizada por Morales Cartaya (2006) y recogida en la Norma cubana NC: 3000 2007 como: Capital Humano “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes,

---

<sup>3</sup> A los efectos de esta investigación se consideran sinónimos recurso humano y capital humano siendo este último el término que se empleará

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”.

La GCH tiene entre sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Teniendo en cuenta que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros. El dinamismo en que están inmersas las organizaciones, demandan de CH altamente capacitados. De ahí que las empresas requieren de implementar programas de mantenimiento que generen un clima organizacional sano y garantice de alguna manera que los individuos permanezcan dentro de ellas.

### **1.1.1 Situación en Cuba**

En Cuba, en el marco del proceso de perfeccionamiento, donde la gestión estratégica del capital humano juega un papel esencial en correspondencia con las concepciones modernas en este campo y teniendo en cuenta las características del país están orientadas en las siguientes direcciones: establecimiento de políticas con enfoque proactivo, gestión, formación y desarrollo de capital humano y GCH orientada y como proceso integrador que agrega valor.

En marzo del año 2007 se constituyó oficialmente la RED Capital Humano, proyecto para la gestión del conocimiento de gestores, estudiosos, innovadores e investigadores interesados en la GCH. Auspiciados por la RED, se han desarrollado una serie de talleres nacionales donde se han reflejado algunos de los principales problemas que afectan hoy en el país la GCH.

Muchos han sido los cambios operados en el acontecer económico, social y político de Cuba en los últimos años. Abordar causas, consecuencias, medidas correctivas, transformaciones u otros aspectos afines, es redundar en elementos sumamente tratados por estudiosos del tema económico de la última década. En Cuba es una prioridad fortalecer la GCH en función del incremento de la eficiencia del trabajo como se refleja en los lineamientos de la política económica y social del Partido

Comunista de Cuba (2011), al plantearse la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes, bien organizadas y que la economía esté llamada a lograr niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en pos del desarrollo, además se plantea la necesidad de crear nuevas Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) con el fin de incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario pero sobre todo como complemento al gran proyecto social que se desarrolla en aras del pleno bienestar de la sociedad. Lograr que el capital humano de las empresas esté más comprometido y sea cada vez más productivo, disciplinado, eficiente y el nivel de motivación por el salario y los estímulos sea una constante en los trabajadores es uno de los más ineludibles retos de la GCH. Por tanto la satisfacción laboral como factor determinante de la GCH en Cuba, es uno de los retos a tener en cuenta por las empresas para lograr cumplir con las líneas de trabajo previstas para el quinquenio 2011 al 2015 en el sexto congreso del PCC.

## **1.2 La satisfacción laboral, términos y definiciones**

Las diferencias entre las personas se pueden englobar en dos grandes grupos: por un lado, se tienen los rasgos más objetivos que son observables externamente (el sexo, la edad, la experiencia, la raza, la procedencia geográfica, el nivel educativo, etcétera) y, por otro, están los rasgos subjetivos, los cuales tienen un carácter menos evidente y un componente más psicológico y social (rasgos de personalidad, la ontología, es decir, la manera de ver el mundo o de pensamiento que cada uno tiene, las actitudes o emociones y las percepciones (Francisco, 2011). Acerca de ¿qué es satisfacción y satisfacción laboral? han hecho referencia varios autores, a continuación se muestra los criterios consultados:

Según el Diccionario de la Real Academia Española (1992) satisfacción proviene del latín *satisfactio*, *-ōnis* y significa: acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria y cumplimiento del deseo o del gusto.

Morse (1953) define satisfacción como el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente, Katzell (1964) como la expresión verbal por parte

de un individuo de su empleo, Locke (1969)<sup>4</sup>, el resultado emocional de placer que resulta al valorar que el trabajo alcanza o posibilita alcanzar valores laborales propios, Garmendia y Parra Luna (1993)<sup>5</sup> añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización.

Ardouin, J y otros (2000)<sup>6</sup> plantean que la satisfacción es un nivel de estabilidad. Es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen. Es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

El interés por el estudio de la satisfacción laboral surge al publicarse en 1935 el trabajo pionero de Robert Hoppock denominado Job Satisfacction (Gimeno, 2004)<sup>7</sup>. Su posterior desarrollo como campo de estudio se debe a dos razones básicas:

a) que la satisfacción laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano.

b) que a la satisfacción laboral siempre se le ha asociado al desempeño, al grado que se ha llegado a afirmar que un trabajador satisfecho es más tendiente a tener un mejor desempeño (Barraza Macías; Tremillo González, 2010)<sup>8</sup>.

La satisfacción laboral<sup>9</sup> ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, pero no existe un consenso en cuanto a su definición e incluso algunos teóricos (Seashore, 1974)<sup>10</sup> consideran que este concepto está libre de teoría o que no existe una doctrina comprensiva de lo que conduce a la satisfacción en el trabajo, respecto a esto se muestran algunas definiciones por diferentes autores.

---

<sup>4</sup> Citado por González Santa Cruz (2011). Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Jurídicas y Empresariales

<sup>5</sup> Citado por Leyva Reyes (2011). Tesis en opción al título de licenciatura en psicología

<sup>6</sup> Idem <sup>6</sup>

<sup>7</sup> Citado por Serrano Santiesteban (2013). Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

<sup>8</sup> Citado por Columbié Leyva (2011). Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

<sup>9</sup> la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha <http://www.ecured.cu/>

<sup>10</sup> Idem <sup>5</sup>

Según Robbins (1999)<sup>11</sup> la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento.

Larrainzar (2001)<sup>12</sup> proponen una definición más amplia al considerar que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

Suárez Zapata (2008)<sup>13</sup>, define el término como el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

Ivancevich y Donnelly (1968)<sup>14</sup> argumentan que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera; pero esto conduce, básicamente, a un concepto muy similar. De hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas, citado por Cavalcante Silva (2004):

La primera perspectiva los autores (Locke, 1976; Crites, 1969; Mueller y McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom y Davis, 1993), se refieren a la satisfacción como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

En una segunda perspectiva los autores (Beer, 1964; Salancik y Pfeffer, 1977; Harpaz, 1983; Peiró, 1986; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991 y, Bravo, Peiró y Rodríguez 1996), definen el concepto de satisfacción en el trabajo como una actitud generalizada en relación al trabajo. En el anexo 1 se muestra un resumen de algunas orientaciones conceptuales de la satisfacción en el trabajo, en las dos perspectivas.

Autores cubanos como Zayas Agüero, Almaguer Ortiz y Álvarez Santos en el artículo Instrumento para el Estudio y la Evaluación de la Satisfacción Laboral en una Organización (2011), tratan el término de la satisfacción laboral desde otro punto de vista.

---

<sup>11</sup> Citado por Romero Arias (2008). Tesis para obtener el título de maestro en Salud Pública

<sup>12</sup> Idem<sup>5</sup>

<sup>13</sup> Idem<sup>9</sup>

<sup>14</sup> Idem<sup>12</sup>



Como una percepción y más que eso una valoración, como una percepción porque determina la forma de ver el mundo que tiene cada persona, siendo un proceso mediante el cual el sujeto organiza e interpreta sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su entorno, siendo la percepción objetiva, subjetiva, integral y selectiva, y está en correspondencia con las motivaciones, intereses y experiencias, de cada individuo y como una valoración porque es una formación psicológica predominante cognitiva integrada a la esfera afectiva, y es imagen subjetiva de una realidad objetiva que le permite al individuo tener una valoración a partir de la interpretación individual, donde cada sujeto brinda su realidad.

La autora considera que a pesar de que no existe una definición común de lo que se entiende de satisfacción laboral, se considerada este término como un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo, como una consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y rol que le ofrece su empleo y la medida en que estas se cumplen realmente.

### **1.3 Teorías, modelos, dimensiones y variables de la satisfacción laboral**

Como parte de la revisión de la literatura fue posible reconocer que la satisfacción laboral, como objeto de investigación, ha sido estudiada desde diferentes modelos o teorías, en este sentido se muestra a continuación los modelos y teorías de mayor utilización en las investigaciones sobre satisfacción laboral.

González Santa Cruz (2011) cita la teoría de la Jerarquía de las Necesidades Básicas (Maslow, 1954), teoría Bifactorial de la Satisfacción (Herzberg 1959), teoría de la discrepancia (Locke, 1969), modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo (Lawler, (1973), modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1980) y modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

#### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Básicas (Maslow, 1954)**

Abraham Maslow formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (la conocida pirámide de Maslow). Su objetivo era

demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas.

**Figura # 1. Pirámide de las jerarquías de las necesidades de Maslow**



**Fuente: Maslow 1954**

1. Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio y otras necesidades físicas. Aplicadas al entorno laboral estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de periodos de descanso, de las condiciones de temperatura, ruido, humedad, etc., en las que se presta el trabajo
2. Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional. Su aplicación empresarial serían los planes de pensiones y de jubilación, los seguros médicos y de vida, las condiciones generales de seguridad y salud en el trabajo
3. Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Su realidad en el trabajo se concreta, entre otras, en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades lúdicas
4. Estima: incluye los factores internos de estima como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención. Aplicadas al ámbito del trabajo serían la promoción, la concesión de permisos, el reconocimiento, el poder
5. Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. En el desempeño del trabajo sería la realización de trabajos creativos, desafiantes y retadores, el desarrollo de las competencias y habilidades propias.

### **Teoría Bifactorial de la Satisfacción (Herzberg 1966)**

Frederik Herzberg observó que una necesidad generará insatisfacción si no se veía cubierta y satisfacción si se cubría, no correspondía con la realidad. Para él lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Él consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: salario, seguridad en el puesto de trabajo, status en relación al grupo, estilo de supervisión, procedimientos de la organización (normas y valores), condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales entre colegas, superiores y subalternos. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: sentido de logro y pertenencia a la organización, reconocimientos (incentivos), responsabilidad para con el trabajo, ascenso dentro de la organización, trabajo como desempeño en sí mismo, progreso individual dentro de la organización.

### **Teoría de la discrepancia (Locke, 1969)**

Elaborada por Locke y parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona, que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona.

El modelo de Locke es muy semejante al de Lawler y considera que el nivel de satisfacción del individuo es determinado por una comparación subjetiva entre:

- a: lo que desea y aspira a conseguir con su trabajo
- b: lo que ese individuo entiende que recibe realmente

Si lo que el trabajador desea y aspira a conseguir con su trabajo da un valor mayor a lo que entiende que recibe realmente, él percibe que sus aspiraciones superan a lo que efectivamente recibe, experimentando insatisfacción. En caso de obtener un valor menor o igual obtiene lo mismo o más de lo que aspira, experimentando en este caso satisfacción.

### **Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo**

Lawler, 1973 considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. Se verifican dos procesos distintos: un proceso de comparación intrapersonal; otro de comparación interpersonal, anexo 2.

### **Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976)**

J. Richard Hackman y Greg Oldham formularon una teoría para determinar la influencia, positiva o negativa, del enriquecimiento de puestos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. A partir de los supuestos de Herzberg y de las investigaciones de Turner y Lawrence (1965), Hackman y Oldham proponen un modelo que establece la interacción entre una serie de características del puesto y unas diferencias individuales que influyen en los aspectos fundamentales de la prestación de trabajo, anexo 3.

### **Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral**

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

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

### **Reto del trabajo**

Dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Destaca las cinco dimensiones centrales que trataron Hackman y Oldham (1975) donde cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo; estas dimensiones son: la variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto

### **Sistemas de recompensas justas**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios, políticas de ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

**Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

### **Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

### **Colegas que brinden apoyo**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Cabe resaltar que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

### **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Robbins, (1998) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

### **1.3.1 Principales dimensiones y variables de la satisfacción laboral**

Zayas Agüero (2011), cita a: Maslow, A. (1954). Herzberg, F (1959), Hackman, R., y Lawler, E. (1973), Locke, E., (1976), Hackman, R., y Oldham, G., (1980), Dawis y Lofquis, 1984, Cuesta, A., (1990), Peiró, J., (1991), López, V., (1994), Robbins, S., (1998) y Álvarez López., (2005) entre otros, han contribuido a la construcción de las dimensiones de la satisfacción laboral ya sea por sus estudios hacia la motivación del trabajo, actitudes en el trabajo o de la satisfacción laboral, planteando que las dimensiones y las variables están dadas acorde a las características de la organización que se estudie.

Álvarez, López, (2005) se basa en los trabajos de Hackman, R., y Oldham, G., (1980), para definir las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral: naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar.

Otros autores cubanos, Zayas Agüero, Almaguer Ortiz y Álvarez Santos (2011), insertan 2 dimensiones esenciales más: la estructura y las normas, valores y costumbres, así como realizan cambios en los factores socio-psicológicos.

Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

- La naturaleza y contenido de trabajo
- El trabajo en grupo y sus directivos
- Las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales
- Las condiciones de bienestar
- Estructura
- Norma, valores y costumbres
- Aspectos socio-psicológicos.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales:

#### **Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo**

Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.

Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un todo o algo identificado, visible como resultado.

Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.

Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control y otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.

Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Este grupo recoge los resultados de los conocidos trabajos de Hackman, R. y G. Oldham (1980) relativos al modelo de las características del trabajo donde se plantea que debe tenerse muy en cuenta 5 dimensiones centrales o esenciales laborales medulares y son estas que señalamos.

### **Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos**

Cohesión (C): tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.

Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.

Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante y existe un clima adecuado.

Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.

Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un todo identificable.

Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.

Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etcétera.

Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

### **Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo laboral**

Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente

Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.

Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.

Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc., del trabajador.

### **Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales**

Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.

Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.

Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.

Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.

Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.

Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

### **Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar**

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

Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc., se ajustan a las necesidades del trabajador.

Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.

Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social.

Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.



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

Las normativas, valores y costumbres: es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.

### **Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos**

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

Liderazgo y toma de decisiones: Es la influencia mediante la cual un individuo o grupo de persona pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos. El liderazgo es el proceso de influencia, estimulación y ayuda para transformar el potencial que posee un grupo en realidad. La escucha y la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo de toma de decisiones, forman parte del liderazgo. Es la selección consciente, por parte de los directivos, de varias acciones entre alternativas posibles para producir un resultado esperado o deseado y cuyas consecuencias lo encadenan con el futuro. La toma de decisiones está asociada al liderazgo, la comunicación la participación y al trabajo en equipo.

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

## **Variables inherentes al individuo**

En el anexo 4, permite realizar el análisis de dos tipos de variables como precursoras de la satisfacción laboral: las características demográficas de los empleados individuales y las características del entorno de trabajo (Reiner y Zhao, 1999)<sup>15</sup>:

**Edad:** a medida que un individuo avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

**Género:** a las mujeres les interesan aspectos del trabajo y el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Las mujeres necesitan sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro.

**Experiencia laboral:** cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

**Nivel ocupacional:** mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación.

**Nivel dentro de la organización:** la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel

---

<sup>15</sup> Citado por Martínez Caraballo

ocupacional. Si el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen ejemplo: los profesionales y gerentes muchos de los cuales son también propietarios, gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel, en segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

El autor opina que luego de las investigaciones, hallazgos y conocimientos adquiridos se tiene en cuenta para el análisis de las dimensiones y variables que inciden en la satisfacción de un trabajador, los elementos fundamentales de todas las teorías y modelos antes expuestos.

#### **1.4 Métodos y técnicas para el estudio de la satisfacción laboral**

Existen varios métodos y procedimientos para el estudio de la satisfacción laboral, dentro de los métodos más usados en las investigaciones sociales se encuentran: las encuestas, entrevista, observación, tormentas de ideas y método comparativo.

Las encuestas pueden ser definidas como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población (Grande y Abascar, 2005)<sup>16</sup>.

La entrevista de investigación social, es un método efectivo en el estudio del compromiso organizativo para la evaluación y análisis de los resultados que se han obtenido con el uso de otros instrumentos, ya que permite integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con expertos o personas involucradas en el estudio, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su vida, los aspectos que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad. Las entrevistas de investigación social pueden ser:

---

<sup>16</sup> Idem<sup>3</sup>

- Estructurada: consiste en realizar preguntas estudiadas y bien definidas, cuyas respuestas pueden ser abiertas, donde el entrevistado responde libremente a las preguntas realizadas por el entrevistador y cerradas, donde el entrevistado elige entre una serie predefinida de respuestas
- No estructurada: todas las preguntas y respuestas son libres
- Mixta: se puede proceder intercalando ambas formas.

La observación: es un método primitivo y poco objetivo pero puede servir de base para realizar un planteamiento previo de la situación y detectar síntomas de bajos niveles de satisfacción (malas contestaciones, disputas, quejas, pérdidas de tiempo). Igualmente puede servir para seleccionar aquellas áreas o departamentos donde incidir posteriormente en una investigación más profunda.

Tipos de observación:

- Observación natural Vs artificial (por medios especializados: cámaras, videos)
- Observación oculta (sin autorización del observado) Vs Observación no oculta
- Observación estructurada (siguiendo un plan preconcebido) Vs Observación no estructurada (sin un plan de observación)

La tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, además nos permite plantear los problemas existentes, sus posibles causas y plantear soluciones alternativas, ¿Cómo se aplica?

- Se define el tema o problema
- Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa)
- Se listan las ideas
- Se analizan, evalúan y organizan las mismas.

Los métodos comparativos pretenden conocer la situación respecto a los constructos estudiados por parte del empleado, a través de análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en que éstas se desarrollan y sus efectos sobre ausentismo o inestabilidad laboral o variables individuales el trabajador (nivel educativo, sexo, edad, entre otros).

## 1.5 Problemática actual para determinar la satisfacción laboral en EMCOMED Holguín

EMCOMED Holguín es una empresa en perfeccionamiento empresarial, con altos pagos de salarios; sistemas de estimulación al trabajo en divisas y moneda nacional y otros beneficios (alimentación, aseo, transporte, vestuario), con buenas condiciones para el desarrollo del trabajo. A pesar de ser una de las organizaciones, donde mayor bienestar se les brinda a sus trabajadores en el territorio, desde años anteriores viene presentando problemas con la fluctuación laboral, la siguiente figura muestra el comportamiento de este indicador en los últimos tres años.

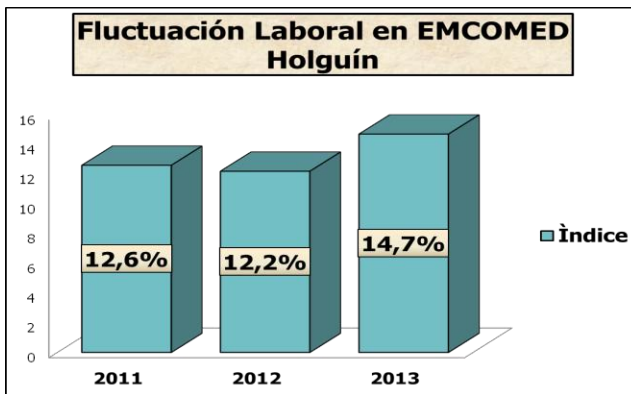


Figura # 2. Comportamiento de la fluctuación laboral

Este indicador se ha ido incrementando con el transcurso de los años siendo las áreas con mayor fluctuación laboral Seguridad y Protección y Almacén, como se muestra en la siguiente figura:

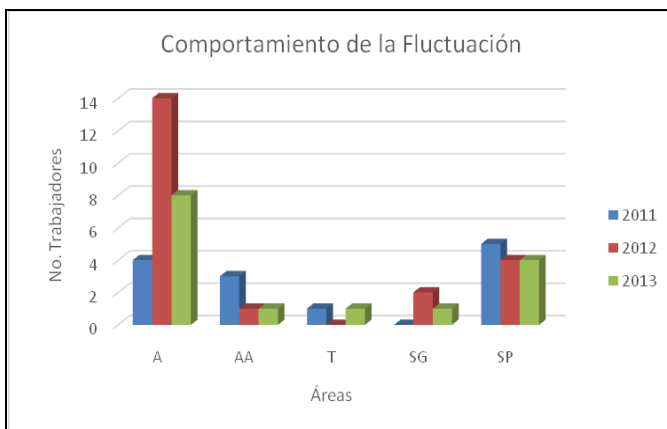


Figura # 3. Comportamiento de la fluctuación laboral

Leyenda:

1- Almacén(A) 2- Áreas Administrativas (AA) 3- Transporte (T)

4- Servicios Generales (SG) 5- Seguridad y Protección (SP).

Las causas que influyen en la fluctuación laboral se plantea por parte de los trabajadores lo siguiente:

1. Insuficiente estimulación material, condiciones y organización del trabajo
2. Lejanía del centro de trabajo
3. Posibilidad de superación
4. Falta de correspondencia de la especialidad o profesión con la actividad realizada
5. Insuficiencias en la solución de problemas a los trabajadores
6. Falta de condiciones para la atención a menores y otros familiares
7. Problemas con la vivienda.

La dirección de EMCOMED Holguín ha desarrollado un conjunto de acciones para mejorar este indicador, sin embargo aún persisten niveles desfavorables que afectan el buen desempeño de la organización y la reducción de los costos asociados a los mismos, considerado por los estudiosos del tema una de las variables relacionadas es la satisfacción laboral por su relación con el buen desempeño de la organización por lo que se hace necesario aplicar un procedimiento que permita diagnosticar el estado de la SL en las áreas con mayor fluctuación laboral para conocer su incidencia e influir en su comportamiento y establecer las medidas correspondientes para su mejora.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ÁREAS DE ALMACÉN Y SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE EMCOMED HOLGUÍN**

Este capítulo tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, aplicar de forma parcial un procedimiento para la medición y evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores en las áreas del Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín.

Para el desarrollo de esta herramienta se tendrán en cuenta solo las etapas I, II y III, ya que son las que se requieren para el diagnóstico de la satisfacción laboral, pues la cuarta y quinta etapa se relaciona con la implementación, evaluación y ajuste que no se abarcan en esta investigación.

### **2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas objeto de estudio de EMCOMED Holguín**

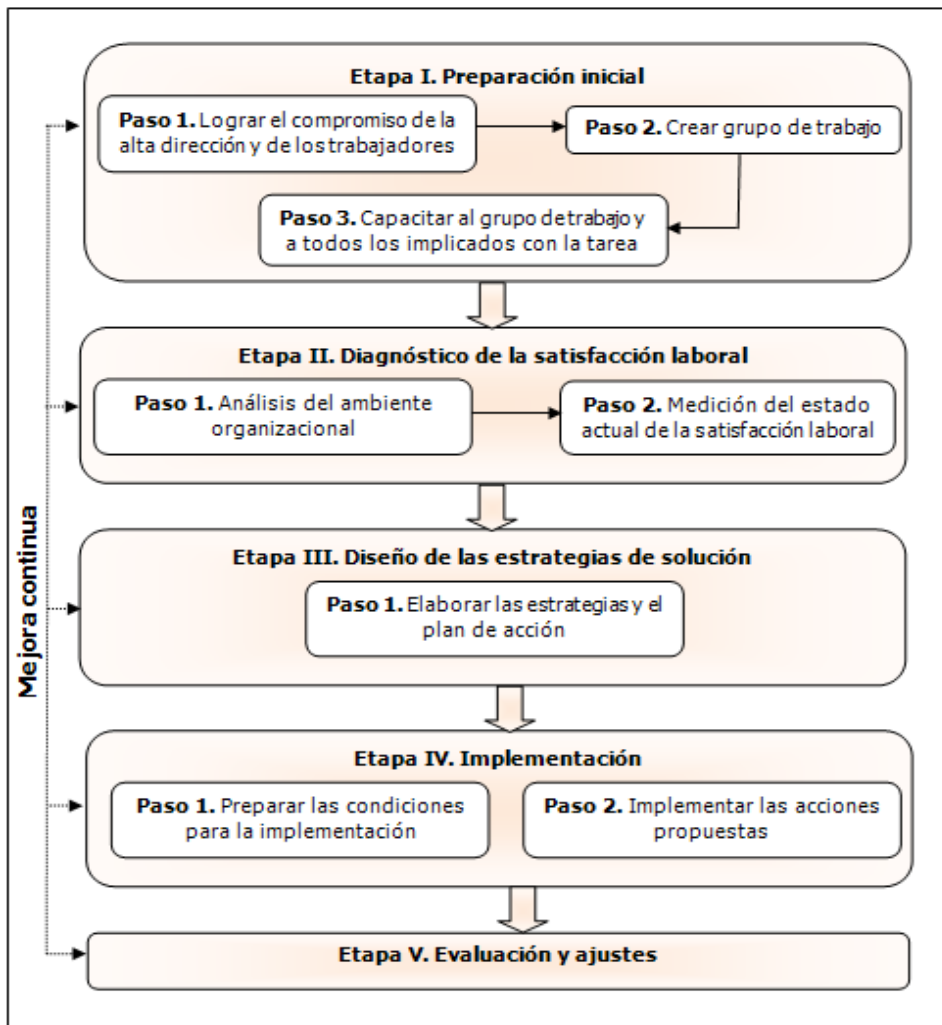
En el entorno más reciente del desarrollo y evolución de este tema, se ha encontrado el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral Álvarez Santos (2012), que está sustentado teóricamente en el de López Rodríguez (1994); Álvarez López, 1993, 1995, 1996, 1997, 2005 y 2008). Atendiendo a las deficiencias detectadas en el capítulo anterior se definirá el procedimiento para el diagnóstico de la SL en las áreas objeto de estudio de EMCOMED Holguín.

Para la siguiente investigación se empleará el procedimiento de Álvarez Santos (2012) por ser uno de los más aplicados en estudios más recientes, reúne varios enfoques en un procedimiento específico para la medición y mejora de este indicador en las organizaciones, este procedimiento constituye una herramienta útil de trabajo para la toma de decisiones, que podrá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, considerando su carácter cíclico que abarca todas sus etapas garantizando la mejora continua de la satisfacción laboral así como el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una de ellas en las organizaciones, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización.

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 (Figura 4). Debido a las experiencias en las aplicaciones del procedimiento, se considera necesario realizar algunos arreglos al procedimiento en aras de su perfeccionamiento: las mismas consisten en arreglos a la numeración de los pasos y tareas de cada una de las etapas del procedimiento, se aplicó otra encuesta para determinar los pesos de importancia de las dimensiones y variables a medir.

Figura # 4. Representación de las etapas del procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral en las organizaciones



Adaptado de: *Procedimiento para la Medición y Mejora Continua de la Satisfacción Laboral*. Aplicación en la universidad de Holguín (p. 27), por L.A. Santos, 2012.

### 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 (Figura 5)**

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 1. 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 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.

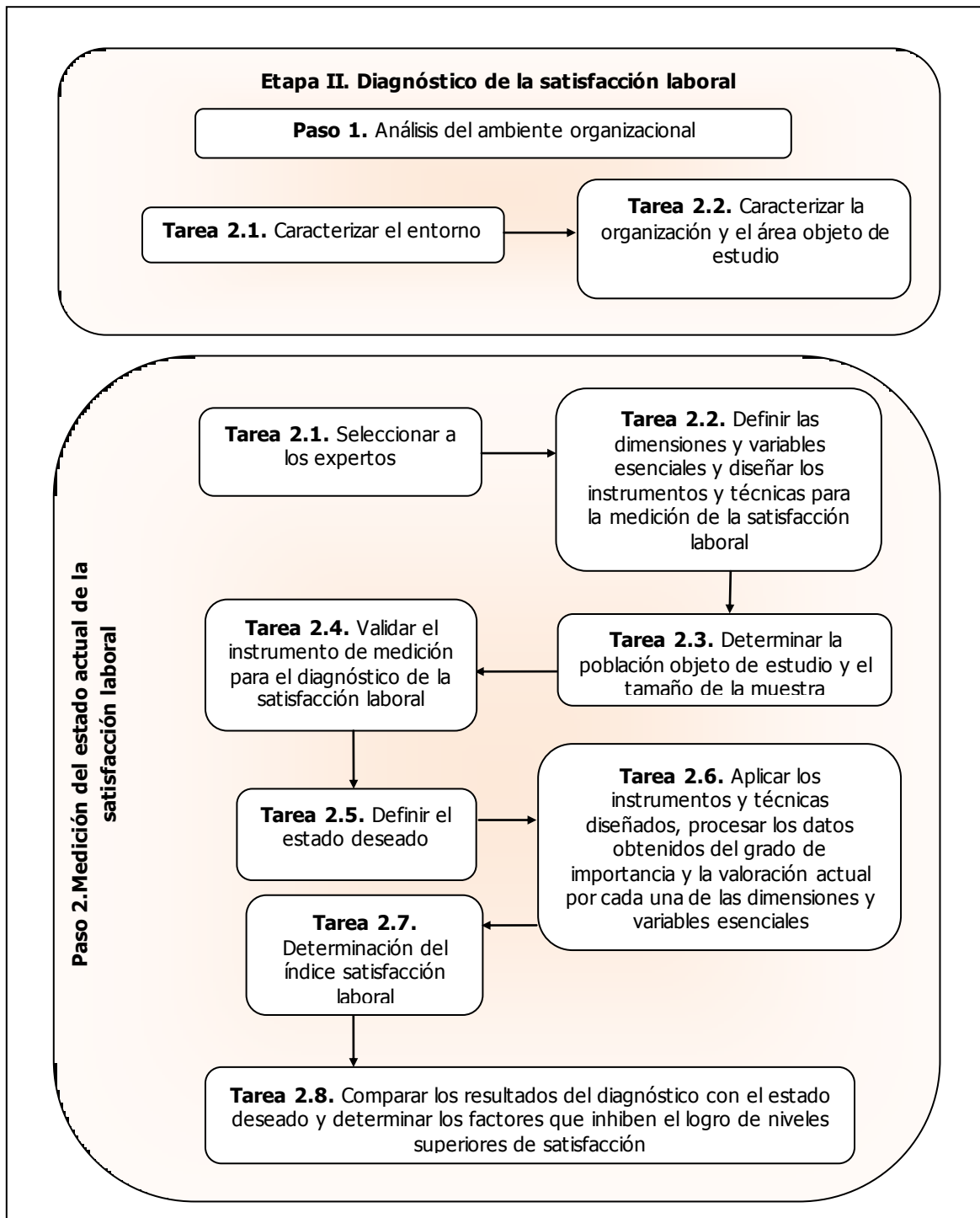
Para la caracterización del macro entorno es importante tomar a consideración la situación económica del territorio y el país, así como los aspectos objetivos y subjetivos que puedan afectar la aplicación del procedimiento, además se precisa de otros elementos que se encuentran asociados a este, entre los cuales se pueden citar la sociedad, representada por posibles tendencias y expectativas laborales; las fuerzas político-legales dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales que pueden convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la organización; 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 2. Caracterizar la organización y el área objeto de estudio

En esta tarea se precisa de realizar una breve caracterización de la organización y del (de las) área (s), donde se lleva a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, objeto social, estructura organizativa, 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.

Recursos humanos: En la caracterización de los recursos humanos es preciso considerar la composición de la plantilla actual, evaluando de acuerdo al cumplimiento de la plantilla, la composición por tipo de contrato y por categoría ocupacional, la distribución de la plantilla por sexo, la distribución del personal directo o indirecto a la plantilla, la pirámide de edades y de antigüedad, el ausentismo y la fluctuación.

Se debe analizar el comportamiento de estos indicadores, a través de la revisión de documentos, y valorar si son favorables o no teniendo en cuenta las características de la organización.



(Figura # 5). Procedimiento específico para el diagnóstico de la satisfacción laboral

Tecnología: Se debe evaluar el estado en que se encuentra la tecnología, empleando para ello la revisión de documentos, encuestas, entrevistas y la observación directa.

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

Es necesario valorar las características generales que posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización, así como si se han producido nuevas incorporaciones en los últimos tiempos (nuevas inversiones, modificaciones) y el impacto que han provocado estos cambios en los trabajadores.

## **Paso 2. 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 2.1 Seleccionar a los expertos

Esta tarea pretende la selección de las personas que tomarán el papel de expertos<sup>17</sup>, que contribuirán en la realización del estudio y en la elaboración de los instrumentos a emplear en el diagnóstico de la satisfacción laboral.

La selección se efectuará a través de la aplicación de un procedimiento elaborado anexo 5, donde se parte de la definición de las posibles personas a las cuales se les aplicará la encuesta anexo 6 y que permitirán obtener las personas expertas en la temática que se estudia.

Los expertos para ser seleccionados, desde el punto de vista de la calidad de la solución del problema, deben reunir varias características, (González Almaguer, 2003) entre las cuales se encuentran:

---

<sup>17</sup> Experto es una persona en sí o un grupo de ellas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Disposición de la persona para participar en la encuesta: esto determina si la persona forma parte de los posibles expertos

Creatividad del experto: capacidad de resolver problemas originales. No existe en la actualidad un procedimiento para medir, cuantitativamente, la creatividad

Capacidad de análisis y de pensamiento: sobre todo, para la solución de problemas complejos

Propiedad de colectivismo: su ética en una discusión abierta influye en la creación de un clima psicológico positivo y en el éxito de la solución de los problemas

Espíritu auto crítico: se observa en la valoración de su grado de competencia, en el análisis de los problemas

Competencia: nivel de calificación en la rama del conocimiento objeto de indagación; lo cual no está totalmente en línea con su grado científico y tarea, labor o responsabilidad que desempeña. Se recurre a la autoevaluación del propio experto en este sentido, y a la valoración de otros.

Tarea 2.2 Definir las dimensiones, variables y diseñar los instrumentos y técnicas para la medición de la satisfacción laboral

De la revisión de la bibliografía tanto nacional como internacional, se observa que existen diversos enfoques al referirse a este tema, pero para el estudio a realizar se tomará como base el instrumento propuesto en el "Estudio y Evaluación de las influencias de la Satisfacción Laboral en la División de Equipos y Piezas (DIVEP) Holguín" por Sayas Agüero (2011), está formada por 40 ítems, que recogen las 7 dimensiones esenciales con 40 variables.

Con la aplicación de la encuesta a los expertos anexo 7, así como el análisis derivado, quedarán definidas las preguntas a ser consideradas para el diagnóstico de la satisfacción laboral.

Existen diversos instrumentos o técnicas que pueden ser empleados en tales fines, pero en este caso se recomienda el uso de la encuesta como principal técnica para la recolección de los datos, a pesar de que se integra con los resultados de la observación directa y de las entrevistas.

El objetivo de las encuestas es conocer el estado en que los trabajadores consideran que se encuentran los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción

laboral. La evaluación de la encuesta permite apreciar cómo los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos. La encuesta desde luego es anónima, pero es conveniente recoger alguna información adicional, en este caso se emplea el sexo, edad, nivel escolar, cargo, área de trabajo y años de experiencia en la empresa. Para el procesamiento de los resultados obtenidos se empleará la escala Likert de 5 puntos, para la respuesta de las preguntas que forman parte de la encuesta, siendo la siguiente:

<b>Escala</b>	<b>Altamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>A veces de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Altamente de acuerdo</b>
Puntos	1(MM)	2(M)	3(R)	4(B)	5(MB)

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

Cada escala se procesa individualmente y se califica de: Muy buena (con el rango de 5.00 hasta 4.50); Buena (con el rango de 4.49 hasta 3.85); Regular (con el rango de 3.84 hasta 3.00); Mal (con el rango de 2.99 hasta 2.00) y Muy Mal (con el rango de 1.99 hasta 1.00) y así se evalúa también el grupo, la organización.

Los resultados de la encuesta se combinarán con entrevistas de apoyo grupales y (o) individuales, la observación directa, u otras técnicas que permitan enriquecer los resultados obtenidos.

#### Tarea 2.3 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).

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

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

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo estratificado, para cada estrato de determinará a través de la ecuación (2).  $n_e = n \cdot \frac{n_m}{N}$

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

#### Tarea 2.4 Validar los instrumentos de medición para el diagnóstico de la SL

Las encuestas diseñadas deben ponerse a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación, lo que incluye la verificación de su confiabilidad y de su validez.

Mediante la aplicación de una prueba piloto de la encuesta diseñada, a una muestra de personas con características similares a la de la muestra 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.

#### Tarea 2.5 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 2.6 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 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 instrumento de medición se propone la encuesta diagnóstico de la SL propuesta por Zaya Agüero, (2011); está formada por 40 ítems que recogen las 7 dimensiones esenciales con 40 variables.

Los resultados de la encuesta se combinarán con la observación directa (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 2.7 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).

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

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



El índice propuesto se puede emplear para evaluar el comportamiento de la satisfacción laboral en la población determinada, pero además, se pueden calcular los ISL por cada una de las variables y dimensiones esenciales.

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).

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

Siendo n: áreas estudiadas;  $V_{nak}$ : 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 2.8 Comparar los resultados del diagnóstico con el estado deseado y determinar los factores que impiden 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 impiden 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 1. 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 1. 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 2. 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 mejora continúa**

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.

## **2.2 Aplicación parcial del procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas escogidas de EMCOMED Holguín**

En este epígrafe se procede a la aplicación parcial del procedimiento en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección.

### **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**

Para desarrollar este paso se realizó una reunión con el consejo de dirección de la entidad, donde se les explicó el objetivo del diagnóstico, así como la importancia de los resultados que se alcanzarán con la aplicación del mismo. Además, se les explicó el procedimiento a utilizar, y las técnicas que se emplearán en su aplicación, siendo el director de capital humano el consultor interno que se desempeñará como coordinador del equipo de trabajo.

#### **Paso 2. Crear grupo de trabajo**

Con el objetivo de obtener mayor colaboración por parte de las áreas implicadas en el estudio, se realizó una reunión con el consejo de dirección donde se determinó que el jefe del departamento de capital humano sea el coordinador del equipo de trabajo por parte de la organización, se seleccionó los miembros fundamentales, conformando un equipo multidisciplinario. El grupo de trabajo se creó con 13 miembros de la organización y cuatro psicólogos expertos en el tema a tratar en la investigación. Además se integran al grupo de trabajo una estudiante de Ingeniería Industrial y un Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos, para un total de 19 miembros.

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

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

1. Orientación a los jefes de brigada y otros representantes cuál era el objetivo de la investigación
2. Se explicó el procedimiento y las técnicas a utilizar
3. Se les entregó la encuesta y se explicó el contenido de la misma.

Como resultado de esta etapa se logró un favorable 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 objeto de estudio, y una vez consolidada servirá de punto de partida para una posterior toma de decisiones.

##### **Paso 1. 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 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 entidad para que estos se sientan satisfechos, considerando los elementos siguientes:

**Sociedad:** es un elemento determinante para la gestión de los procesos en la empresa y se encuentra representada por:

Clientes

- ❖ Todas las instituciones de salud pública de la provincia de Holguín
  - 181 Farmacias (16 principales)
  - 14 Hospitales

- 42 Policlínicas
- Hogares maternos
- Hogares de ancianos
- ❖Escuelas internas
- ❖Instituciones de las FAR
- ❖Instituciones del MININT.

Algunos de estos clientes influyen de forma negativa en la empresa, pues en ocasiones realizan malos pedidos y algunos son morosos en los pagos. Otros no presentan ningún tipo de dificultad con lo mencionado anteriormente.

Proveedores:

- MedSol
- AICA
- Laboratorio Reinaldo Gutiérrez
- Laboratorio Julio Trigo
- Laboratorio Carlos J. Finlay
- Laboratorio 8 de Marzo
- Laboratorio Mario Muñoz

En ocasiones estos proveedores no son capaces de satisfacer toda la demanda de medicamentos solicitada por la empresa, afectando de este modo las ventas.

Intermediarios

Financieros: el Banco de Crédito y Comercio, Banco Popular de Ahorro, Banco Financiero y el Banco Internacional de Comercio S.A.

Distribuidores: la Base de Almacenes.

Este último trae demoras y dificultades en la empresa a la hora de realizar de realizar las reclamaciones a los proveedores.

Competidores

En el territorio no existen empresas similares a EMCOMED Holguín, ya que esta empresa es única en comercializar y distribuir medicamentos en el país, por lo que no cuenta con competidores potenciales.

**Gobierno:** EMCOMED Holguín tiene presente la influencia del gobierno en el territorio, al igual que el resto de las entidades, y está estrechamente relacionada con el papel de

las legislaciones y regulaciones vigentes, 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 Comunicaciones, Banco Central de Cuba, MTSS. En la entidad existen algunas resoluciones para el desempeño exitoso de su trabajo entre las cuales podemos citar la Resolución 12/98 “Reglamento para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial”, aprobada por el MTSS y la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica, la entidad 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; 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:** Para el proceso de selección e integración se utilizan prioritariamente las reservas de la dirección municipal de trabajo y se cuenta con una bolsa de empleo con fuentes internas y externas.

## **Tarea 2. Caracterizar la organización y las áreas objeto de estudio**

EMCOMED Holguín, con domicilio legal en vía de acceso a la loma del Frayle No 8 y Carretera Central Holguín, perteneciente a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BioCubaFarma, surge a partir de la empresa FarmaCuba, la cual se creó el 1ro de julio del 2001. La empresa brinda servicios de distribución y comercialización de medicamentos de producción nacional e importada, materias primas, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos, dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico, material para banco de sangre y recientemente fueron incorporados productos asépticos y utensilios médicos de uso domiciliario.

EMCOMED Holguín posee dos almacenes, uno ubicado en Holguín y el otro en Mayarí; desde Holguín se distribuye a los municipios de Calixto García, Cueto, Antillas, Rafael Freyre, Urbano Noris, Banes, Gibara, Bágüanos, Cacocum y Holguín; mientras desde Mayarí se distribuye a Frank País, Moa, Sagüa y Mayarí.

## Misión

Satisfacer las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud.

## Visión

Lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos.

## Caracterización de la fuerza de trabajo

EMCOMED Holguín posee una plantilla general aprobada de 281 trabajadores y se encuentra cubierta al 98.5% lo que representa 277 trabajadores. La plantilla física es de 285 trabajadores, ya que existen 8 contratos determinados para cubrir trabajadores ausentes, a continuación se muestra un desglose general por categoría ocupacional.

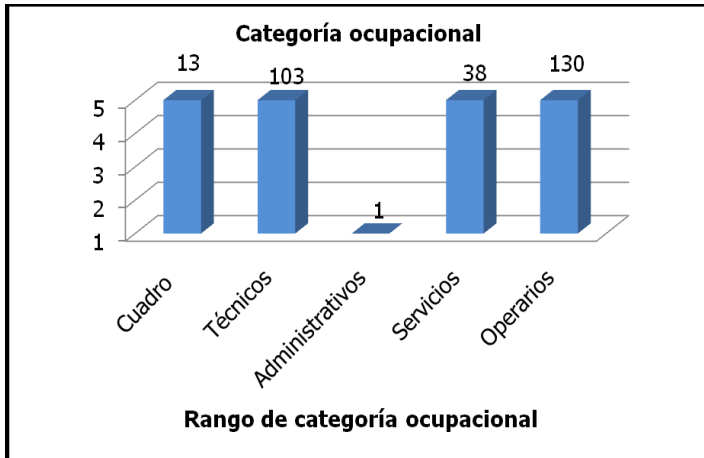


Figura # 6. Clasificación de los trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional

La distribución de plantilla según el sexo y el nivel educacional es la siguiente:

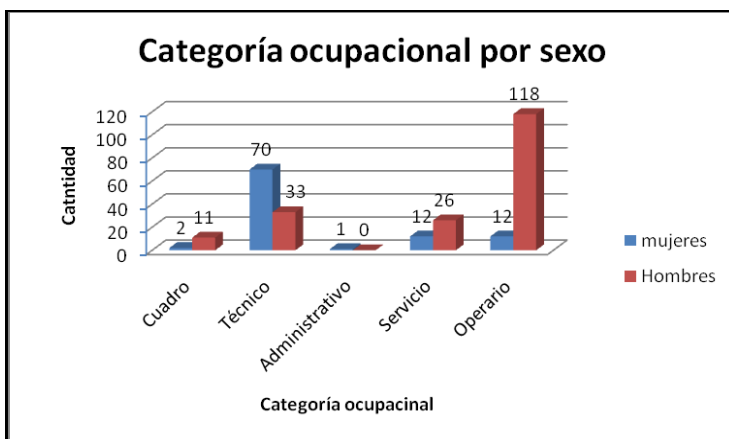


Figura # 7. Clasificación de los trabajadores atendiendo a la categoría y el sexo

La composición de la fuerza laboral perteneciente a EMCOMED Holguín según el nivel escolar, sexo, antigüedad y edad, anexo 8.

EMCOMED Holguín cuenta con un total de 207 trabajadores existiendo predominio del sexo masculino alcanzando una cifra de 131 hombre para un 63%, respecto al sexo femenino la cifra asciende a 76 mujeres que representa el 37% del total de trabajadores, la composición de la plantilla por nivel de escolaridad muestra un predominio del nivel medio superior con un 52%, el 40% ostentan al nivel superior, y el 8% medio básico. El nivel de escolaridad aunque se corresponde con los requisitos de calificación formal exigidos por los cargos se puede continuar potenciando la formación. La antigüedad se comportó de la forma siguiente: el 51% entre 4 a 9 años, 25% menor a 3 años y el 24% mayor a 10 años, se arriba a la conclusión que el colectivo se encuentra estable, lo que es favorable para la organización, pues después de los dos primeros años es que los empleados comienzan a adquirir dominio en la labor que realizan y se sienten más identificados con las actividades. La distribución del personal por edades evidenció que el 34% entre 35-44años, el 33% menores que 21 y mayores que 45años, se evidencia que existe equilibrio entre las edades de los trabajadores, por lo que la empresa cuenta con un alto potencial para asumir la capacitación apoyándose en el personal con experiencia.

Para el estudio se seleccionó las áreas de Almacén y Seguridad y Protección por ser las áreas de mayor cantidad de fluctuación laboral desde el año 2011,2012 y 2013.

Tabla # 2. Distribución de la plantilla

Área	Antigüedad			Nivel escolar			Sexo		Edad			
	>3	4a9	<10	S	MS	MB	M	F	>20	21a-34	35a-44	>45
Almacén	26	36	13	11	63	1	68	7	1	38	17	19
Seguridad y Protección	10	7	0	4	9	4	16	1	0	8	4	6

**Tecnología:** para el desarrollo de las funciones se utiliza la tecnología de medios blandos que son todos los sistemas y procedimientos necesarios para el desarrollo eficaz de los procesos que se ejecutan en las áreas.



## **Paso 2. Medición del estado actual de la satisfacción laboral**

En este paso se procede, específicamente a medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en las áreas identificadas con mayor fluctuación en EMCOMED Holguín

### **Tarea 2.1 Seleccionar a los expertos**

Siguiendo el procedimiento elaborado para la selección de los expertos se listaron 17 supuestos expertos, teniendo en cuenta que cumplieran con las características establecidas a los que se les aplicó la encuesta, y de cuyo procesamiento anexo 9 se obtuvieron los 14 expertos que contribuirán con el estudio, pues su coeficiente de competencia fue alto.

### **Tarea 2.2 Definir las dimensiones y variables esenciales, diseñar los instrumentos y técnicas para la medición de la satisfacción laboral**

Para la validación de la encuesta a utilizar se realizó una ronda con los expertos, donde se les facilitó la lista de preguntas contenidas en la encuesta original, para buscar el consenso acerca de su aplicación en las áreas objeto de estudio de EMCOMED Holguín. En la lista se les sugiere marcar su criterio con **Si**, si está de acuerdo con los enfoques propuestos, en caso de no estarlo marcar **No**.

Las propuestas de los expertos fueron analizadas con el método Delphi, se escogieron 38 preguntas, debido a que en las preguntas (está de acuerdo con la estructura de la: (Dirección, Tienda o Taller) y las costumbres están acordes a mis valores), la puntuación obtenida es inferior a 60 anexo 10, lo que implica que para esas dos preguntas no se logra el nivel de concordancia que se requiere, de forma tal que se aprueba la aplicación de la encuesta solo con las 38 preguntas que se obtuvo valores de concordancia superior a 60.

La encuesta anexo 11 tendrá como objetivo conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentran su satisfacción laboral, para su diseño se aplicó una escala Likert , los ítems están representados en forma de afirmaciones lo que le permite al encuestado manifestar su acuerdo o desacuerdo, está estructurado por 38 preguntas que recogen las dimensiones esenciales que indagan acerca de la satisfacción de cada persona acerca de cada variable a medir, tiene preguntas invertidas que en este caso son las preguntas 7, 9, 11, 12, 16, 21 y 36, las dos últimas

preguntas de la encuesta, pretenden medir la satisfacción por área y a nivel de empresa.

Para la confección de la encuesta, se toman en consideración todos los elementos que fueron recogidos en la explicación de esta tarea del procedimiento, tales como la recogida de información adicional y el tipo de escala a emplear. También se elaboró la guía para la realización de las entrevistas a los jefes de áreas y de las organizaciones políticas y de masas anexo 12.

### **Tarea 2.3 Determinar la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra**

Teniendo en cuenta que la población a encuestar es pequeña se decidió por parte de la dirección, el sindicato y los expertos seleccionados para el estudio que se encuestará al 100% de la plantilla cubierta, para un total de 92 trabajadores, de ellos 17 correspondientes a Seguridad y Protección; y 75 de Almacén, por ser de gran interés por parte de la dirección de la entidad conocer cual es el nivel de satisfacción de los trabajadores en las dimensiones medidas, con el objetivo de dar soluciones a todas las insatisfacciones planteadas por sus trabajadores en estos temas y de esta manera lograr que el nivel de fluctuación en estas áreas disminuya.

### **Tarea 2.4 Validar el instrumento de medición para el diagnóstico de la SL**

Para evaluar el funcionamiento de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada se procesaron los resultados mediante el paquete estadístico SPSS (versión 20.0) 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 que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión, seguidamente se comprobó la validez de este a través del índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) alcanzándose un grado de correlación medio, por tanto habría aceptación media en los resultados del análisis factorial, luego la consistencia interna es aceptable como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla # 3. Análisis de la fiabilidad y validez

<b>Análisis de fiabilidad</b>		<b>Encuesta</b>
Coeficiente de Alfa de Cronbach		0,875
<b>Análisis de validez</b>		
Coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin.		,655
Prueba de esfericidad de Bartlett		1551,705
Chi-cuadrado aproximado		703
gl		,000
Sig.		

Para el estudio de la validez de contenido, se presentó la encuesta aplicada a un grupo evaluador (personas de alto prestigio en investigaciones del tema objeto de estudio, psicólogos, profesionales de la Gestión del Capital Humano), que fue sometida a su consideración, para ello se les entregó un modelo de evaluación del instrumento anexo 13 para que aportaran su criterio respecto a las dimensiones y variables que quedaron definidas, para que valoraran si era necesario la inclusión o exclusión de algún elemento, revisaran la redacción de las preguntas, con el objetivo de corroborar que las mismas respondan a lo que se pregunta. A partir de los criterios de este grupo evaluador se determinó que se encuentran representados todos los ítems necesarios para el desarrollo de la investigación, concluyéndose que el instrumento aplicado ofrece validez de contenido.

Luego se realizó un análisis de correlación Rho de Spearman para determinar las variables que más correlacionadas están con la satisfacción, de ello se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla # 4. Comportamiento general de la satisfacción laboral y la correlación que existe con las dimensiones

Dimensiones	Media	Moda	Desviación típica	Correlación Rho de Spearman
Naturaleza y contenido de trabajo	3,89	4,00	0,53	0,549
Condiciones de trabajo	3,24	4,00	0,64	0,607**
Salario y estimulación	2,62	2,71	0,68	0,618
Condiciones de bienestar	3,51	3,67	0,58	0,574*
Aspectos socio-psicológicos	3,66	3,89	0,48	0,684**
Normativas, valores y costumbres	3,46	3,33	0,55	0,624**
Estructura	3,48	4,00	1,00	0,666
Satisfacción	3,41	3,15	0,43	
<b>Satisfacción en la Empresa</b>	<b>3,61</b>	<b>4,00</b>	<b>0,84</b>	

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En esta tabla se obtiene la puntuación de tendencia central en los datos, el valor que más veces se repite, la desviación típica promedio y la correlación que hay entre las dimensiones y el estado de satisfacción laboral de forma general, o sea, el grado de incidencia o peso que tiene cada una en la satisfacción de las áreas objeto de estudio. Los trabajadores de las áreas seleccionadas perciben que la satisfacción de la organización es regular según las variables analizadas, pues se obtuvo una media de 3,41; lo que indica de manera general que los trabajadores encuestados en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección se encuentran regularmente satisfechos.

La dimensión que fue mejor evaluada fue la naturaleza y contenido de trabajo, con un valor de 3,89 lo que significa que esta es la dimensión de mayor peso dentro del contexto donde se desarrolla el estudio.

Las dimensiones condiciones de trabajo, salario y estimulación, condiciones de bienestar, aspectos socio-psicológicos, normativas, valores y costumbres y estructura incidieron de forma negativa en la satisfacción laboral, con valores medios de 3,24; 2,62; 3,51; 3,66; 3,46 y 3,48 respectivamente; siendo el salario el de más bajo valor.

Los trabajadores consideran que a pesar de que la entidad les ofrece beneficios de altos pagos de salarios; sistemas de estimulación al trabajo en divisas y moneda nacional, el 42,3% de los encuestados afirma que están altamente en desacuerdo en que el salario satisface sus necesidades básicas, el 39,7% afirma que está en desacuerdo en que los incentivos que recibe satisfacen sus necesidades básicas, el 33,3% está en desacuerdo en que el salario y los incentivos que recibe están acordes con el trabajo que realiza y el 33,3% afirma que a veces está de acuerdo con que existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales que recibe. En las restantes dimensiones aunque se obtienen valores regulares la mayoría de las respuestas por los encuestados en esas dimensiones está en un rango de bien (4.49 hasta 3.85).

Se aprecia en el análisis de correlación que todas las variables de una forma u otra se encuentran correlacionadas con la satisfacción laboral ya que están en el rango permisible entre -1 y 1, de ellas las que mayor peso tienen en la evaluación general de la satisfacción son: la condiciones de trabajo, aspectos socio-psicológicos y la normativas, valores y costumbres, con valores de 0,607; 0,684 y 0,624, respectivamente, mostrando una correlación fuerte y directa, esto significa que a medida que crecen estas dimensiones, crece con mucha influencia la SL de los trabajadores correspondientes a las áreas objeto de estudio.

Al analizar la satisfacción de la empresa se evidencia que los trabajadores evalúan la satisfacción superior a lo que perciben según las dimensión analizadas, pues la media del ítem 37 de la encuesta (Satisfacción de la organización) es de 3,61 con desviación típica de 0.84, mientras que la media de la variable satisfacción es de 3,41 con desviación típica de 0.43, esto puede estar dado porque muchos de los encuestados a pesar de evaluar los 38 ítems de la encuesta como realmente lo perciben, al final evalúan el ítem 37 (satisfacción de la empresa) de forma superior, haciendo a un lado los aspectos negativos que perciben y reflejándose la satisfacción que tienen con su trabajo.

### Tarea 2.5 Definir el estado deseado

Se establece como estado deseado para la investigación alcanzar un índice de SL de los trabajadores de un 75% (3,85) para cada una de las áreas seleccionadas, pues en la planeación estratégica de la empresa está plasmado como uno de sus objetivos para el año 2014, elevar los niveles de satisfacción laboral en todas las áreas de la empresa, constituyendo un elemento importante en el cumplimiento de los demás objetivos.

### Tarea 2.6 Aplicar el instrumento y técnicas diseñadas por cada una de las dimensiones y variables esenciales

Luego de realizarle adecuaciones a la encuesta, se procedió a la aplicación del instrumento con el objetivo de conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentra la satisfacción laboral en las áreas seleccionadas, de los 92 trabajadores que están en plantilla correspondiente a las áreas objeto de estudio se pudo procesar un total de 78 encuestas que representan el 84,78% del total, los demás trabajadores que faltan se encontraban fuera del centro por las siguientes causas que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla # 5. Cantidad de trabajadores encuestados por área

Área objeto de estudio	Cantidad	Causa	Encuestado por área
Seguridad y Protección	3	vacaciones	12
	2	certificado	
Áreas de Almacén	3	vacaciones	66
	4	certificado	
	1	Proceso de jubilación	
	1	movilizado	
		<b>Total</b>	

Durante el proceso de aplicación del instrumento, se logró crear un clima favorable, se les entregó la encuesta, indicando detalladamente como se debía proceder en su llenado y se les permitió su entrega en una semana más tarde con el objetivo de aumentar la validez de la prueba, mostrándose aceptación del instrumento, donde se

les garantizaba el anonimato. En la encuesta entregada se reúne información sobre variables demográficas: edad, sexo, antigüedad, y nivel escolar.

El procesamiento de los resultados se realizó a través de una matriz de  $m \times n$ , (elementos vs. respuestas), según las puntuaciones asignadas por los encuestados en sus respuestas.

Se realizó el análisis del comportamiento de las respuestas por cada dimensión a nivel individual, grupal y de las variables demográficas como se muestra el resultado obtenido de los elementos del sistema satisfacción laboral a continuación.

### **Tarea 2.7 Determinación del índice satisfacción laboral (ISL)**

El cálculo del ISL se realizó para las áreas objeto de estudio; se utilizó el paquete estadístico SPSS (versión 20.0) para la obtención del mismo se consideraron los 78 encuestados para el diagnóstico de la satisfacción laboral.

Las matrices de datos se construyeron con la información obtenida de las encuestas elaboradas para conocer las valoraciones actuales que los trabajadores consideran por cada una de las dimensiones y variables esenciales.

### **Resultados obtenidos en el nivel individual**

En este nivel, dada las características que diferencian a un individuo de los otros, en la misma situación, se realiza el análisis individual y los resultados se muestran a continuación:

Del total de trabajadores encuestados un total de 2 trabajadores obtienen resultados de Muy Mal, lo que representa 2,56%; 6 trabajadores obtienen resultados de Mal, lo que representa un 7,69%; 61 trabajadores obtienen los resultados de Regular, lo que representa 78,21%; 9 trabajadores obtienen resultados de Bien, lo, que representa 11,54% y ningún trabajador obtuvo resultado de Muy Bien.

La obtención de valores altos en una dimensión o en cada variable, no significa que todo esté bien, o que este no deba ser tomado en consideración en las medidas de las acciones correctivas, porque estamos frente a un fenómeno dependiente de las condiciones objetivas y subjetivas y en última instancia depende de las personas y sus valoraciones, percepciones, motivaciones y actitudes sobre el tema (Zayas Agüero, 2011).

El 70,51% de los resultados se encuentran por debajo del nivel deseado, esto demuestra que existen problemas, y por eso detallamos en los resultados del nivel grupal.

### Resultados obtenidos en el nivel grupal

Para el análisis de los resultados a nivel de grupo se muestra a continuación una tabla que contiene los valores de la media, moda y satisfacción laboral para cada una de las áreas.

Tabla # 6. Resultados obtenidos a nivel grupal

Almacén	Dimensiones							Satisfacción.
	NCT	CT	SE	CB	ASP	NVC	E	
Media	3,86	3,23	2,53	3,42	3,62	3,42	3,36	3.35
Moda	4,00	3,17	2,71	3,67	3,89	3,33	3,15	
<b>Seguridad y Protección</b>								
Media	4,06	3,30	3,13	3,98	3,90	3,66	3,75	3,68
Moda	4,00	4,00	3,29	4,50	3,33	3,33	4,00	

Leyenda:

Naturaleza y contenido de trabajo (NCT) 2. Contenido de trabajo (CT)

Salario y Estimulación (SE) 4. Condiciones de bienestar (CB)

Aspecto socio-psicológico (ASP) 5. Normativa, valores y costumbres (NVC)

Estructura (E).

El comportamiento en la SL en las 2 áreas es de forma similar, los trabajadores encuestados no se encuentran que digamos satisfechos, pero se distingue que el área de Seguridad y Protección alcanza un nivel de satisfacción más alto en las dimensiones NCT (4,06), CB (3,98), ASP (3,90); las restantes dimensiones obtienen una evaluación de regular las afectaciones son: en la dimensión condiciones de trabajo el 33.3% a veces están de acuerdo que desarrollan su trabajo en condiciones incómodas, tiene dificultades con el vestuario de trabajo y que las condiciones ambientales afectan su salud, en la dimensión salario y estimulación todos sus ítems tuvieron un comportamiento de regular aunque destacar que el 50% está de acuerdo que el salario y los incentivos que recibe están acordes al trabajo que realiza, el 58, 3% la



organización del sistema de estimulación establecido está bien definido y es de conocimiento de todos, el 33.3% que cuando se destaca en el trabajo le reconocen ante el colectivo. En las normativas, valores y costumbres la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo en los siguientes planteamientos: 33.3% que las normas y procedimientos en la organización son excesivos, el 100% conoce los valores de mi organización y 91.7% los valores de mi institución están acordes a mi persona.

La causa del mal comportamiento de las dimensiones en el área de Almacén están dadas: en condiciones de trabajo el 33.3% a veces está de acuerdo que los medios materiales necesarios para realizar su trabajo son insuficientes, 28.8% que desarrolla su trabajo en condiciones incómodas, el 47% que tiene dificultades con el vestuario de trabajo, la dimensión salario y estimulación todos sus ítems obtuvieron un comportamiento de mal, la dimensión condiciones de bienestar el 54.5% a veces está de acuerdo que la empresa propicia buenas condiciones de transportación, en aspectos socio- psicológicos a pesar que sus ítems tienen un comportamiento de regular el único ítems que el 37.9% trabajadores están de acuerdo que si pudieran cambiaría de centro de trabajo en los restantes ítems la mayor cantidad de encuestados están de acuerdo con las afirmaciones, en las normativas, valores y costumbres el 57.6% plantean que las normas y procedimientos en la organización son excesivas, en los restantes ítems la mayoría de encuestados están de acuerdo con las afirmaciones y la dimensión estructura el 48,5% está de acuerdo con la estructura de la empresa.

### **Análisis de los ítems que presentan puntajes de regular y mal**

En el anexo 14 se muestra el comportamiento de los ítems por dimensiones de forma general, que presentan como promedio puntajes de regular y mal en la satisfacción laboral, tomando como medida de comparación el rango de valores establecidos, satisfacción evaluada de bien (rango 4.49 hasta 3.85).

Condiciones de trabajo: de los 6 ítems que se utilizan para medir esta dimensión solo tres son los que arrojan valores menores a la media de comparación, aunque hay que destacar que el 56,4% de los encuestados afirma que si existen en sus puestos de trabajo los medios de protección que el necesita, el 44,9% afirma que no tiene dificultades con su vestuario de trabajo y el 30,8% de los encuestados están en desacuerdo en que las condiciones ambientales afectan su salud.

Salario y estimulación: los 7 ítems que se utilizan para medir esta dimensión, todos tienen un comportamiento de regular a muy mal, pero hay que destacar que el 30,8%, 42,3%, 39,7%, y 29,5% de los encuestados afirman que están altamente en desacuerdo y en desacuerdo con las afirmaciones de esas preguntas, el 33,3% de los encuestados afirma que a veces esta de acuerdo con la afirmación de esa pregunta, el 6 ítems el 56,4% de los encuestados afirma que esta de acuerdo con las afirmación de esa preguntas y el 32,1% de los encuestados afirman que a veces están de acuerdo y otras veces de acuerdo con la afirmación de ese ítems, para este último se demuestra que hay deficiencias en cuanto al cumplimiento de la estimulación moral y material trabajadores que más mérito han alcanzado en su trabajo.

Condiciones de bienestar: de los 6 ítems que se utilizan para medir la satisfacción en esta dimensión, solo estos 5 son los que tienen un comportamiento por debajo del rango de comparación, para los 2 primeros el 51,3% y 66,7% de los encuestados está de acuerdo con las afirmaciones de esas preguntas, en el 3 ítems el 48,7% plantea que a veces esta de acuerdo con que la empresa propicia de buenas condiciones de transportación lo que indica que hay insatisfacciones en cuanto a las condiciones de transportación, para los 2 últimos ítems el 59% y 53,8% de los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones de esas preguntas.

Aspecto socio-psicológico: en esta dimensión de los 9 ítems que se emplean para medir la satisfacción, solo estos 7 ítems arrojan puntuaciones por debajo del valor deseado, pero hay que destacar que para el primer ítems el 70,5%, el 61,5% para los 3 ítems que le continúan, la mayor parte de los encuestado está de acuerdo con las afirmaciones planteadas, en el quinto ítems el 33,3% de los encuestados afirma que si pudiera cambiaría de empresa lo que demuestra que la hay trabajadores en la empresa que no se identifican con su trabajo, ni participan activamente en él y no consideran su desempeño importante para la valoración propia y es por ello que si tienen oportunidad de encontrar otras ofertas de empleo la empresa corre el riesgo de que su plantilla disminuya y aumente con ello la fluctuación laboral y en el 7 ítems el 52,6% de los encuestados se siente comprometido con su trabajo.

Norma, valores y costumbres: todos los ítems empleados para medir la dimensión, obtuvieron un comportamiento por debajo del rango de comparación, para el 1 ítems

que el 41% de los encuestados esta en desacuerdo con esa afirmación, para los dos últimos ítems el 75,6% y 67,9% los encuestados están de acuerdo con la afirmaciones de dichas preguntas.

Estructura: en esta última dimensión el 48,7% de los encuestados afirma que esta de acuerdo con la estructura organizativa de su empresa.

### **Análisis de la satisfacción laboral según variables demográficas**

En el anexo 15, se muestran los valores de la variable satisfacción laboral, para cada área objeto de estudio en los que se divide la muestra según edades, sexo, antigüedad y nivel escolar. Del análisis de estos valores se tiene como resultado lo siguiente:

Para el grupo de edades la mejor percepción es para 21 a 34 años aunque todas las edades obtienen un valor de regular en su satisfacción laboral, lo que demuestra que los trabajadores en este rango de edad tienen la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral, no siendo así para el restante rango de edades; un individuo a medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción.

Cuando se comparan las medias de las dimensiones de la escala de satisfacción laboral en función al sexo se observa que las mujeres manifiestan un mayor grado de satisfacción obteniendo un valor de 3,50; aunque hay dimensiones que los del sexo masculino están más satisfechos como: las condiciones de bienestar y las normativas, valores y costumbres; lo que demuestra que a las mujeres necesitan sentir gusto por su trabajo; en cambio, los hombres se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. La única dimensión que no existen diferencias significativas es en el salario pero las mujeres siguen puntuando más alto que los hombres.

Los resultados de satisfacción distribuidos por años de trabajo, permite afirmar diferencias significativas entre los intervalos de antigüedad; sin embargo el mayor valor de la satisfacción fue manifestada por el grupo de la muestra con antigüedad mayor a 10 años (3,47), seguido por los que tienen menos de 3 años (3,4) y por lo último los de antigüedad entre 4 a 9 años perciben los menores niveles de satisfacción, lo que demuestra que el personal joven cuando inicia su vida laboral le parece nuevo e

interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves, por tanto, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto; a medida que va pasando el tiempo pueden ocurrir insatisfacciones que lo pueden conllevar a cambiar de empleo.

En el nivel escolar se aprecia que se alcanza un mejor nivel de satisfacción en el nivel escolar medio básico, no siendo significativa la diferencia en el resto de los niveles, lo que demuestra que el personal menos tecnificados tienden a lograr un nivel más alto de satisfacción.

Con el uso del software STATGRAPHICS Plyus 5.1, se realizó un análisis de regresión simple anexo 16, para verificar la relación entre cada una de estas variables y el nivel de satisfacción, donde se obtienen los siguientes resultados:

- No existe relación estadísticamente significativa entre la edad, sexo y antigüedad respecto a los componentes de la satisfacción laboral.

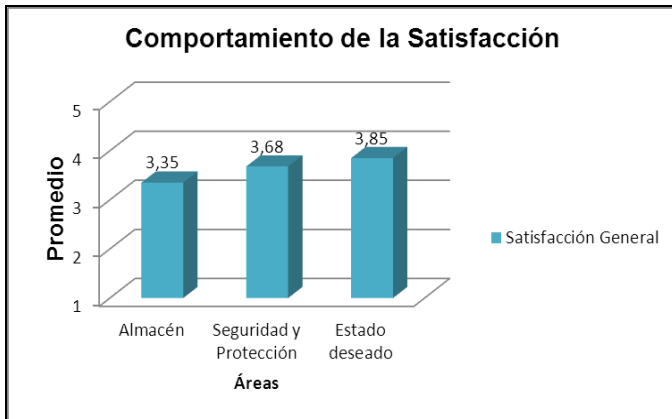
Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre Satisfacción y estas variables para un nivel de confianza del 90% o superior.

- Existe relación estadísticamente significativa entre el nivel escolar respecto a los componentes de la satisfacción laboral.

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.10, existe relación estadísticamente significativa entre Satisfacción y el nivel escolar para un nivel de confianza del 90%.

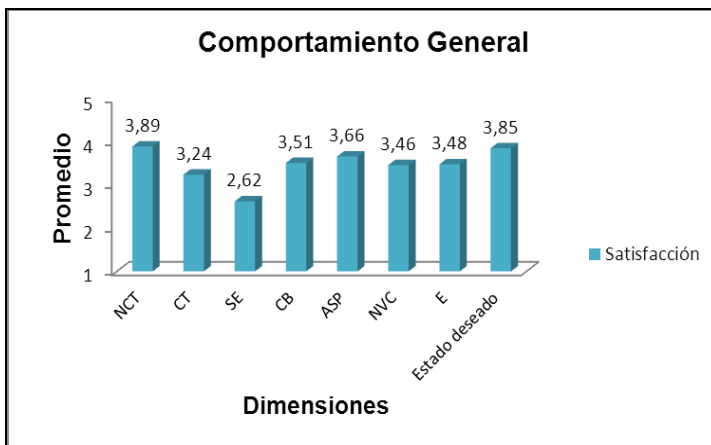
### **Tarea 2.8 Comparar los resultados del diagnóstico con el estado deseado y determinar los factores que inhiben el logro de niveles superiores de satisfacción laboral**

Aquí se pretende realizar una comparación entre los resultados obtenidos del diagnóstico por cada una de las áreas con el estado deseado definido, con el objetivo de determinar aquellos elementos que frenan el logro de niveles de SL. Los análisis realizados se muestran a continuación a través del análisis gráfico:



**Figura # 8. Comportamiento de la satisfacción de forma general**

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos por dimensión, se observa que existen dimensiones que están afectando alcanzar niveles de satisfacción superiores al estado deseado:



**Figura # 9. Comportamiento de la satisfacción por dimensión**

Los análisis realizados permiten determinar los problemas fundamentales que generan insatisfacción en los trabajadores de las áreas objeto de estudio, las cuales se muestran a continuación por cada una de las dimensiones y variables esenciales las cuales aparecen recogidas en un diagrama causa – efecto anexo 17. Como parte del estudio y con el objetivo de lograr un nivel mayor de aproximación a los problemas y sus causas, se procedió a verificar los resultados de la encuesta mediante la triangulación usando las entrevistas a los jefes de áreas y de las organizaciones políticas y de masas y observaciones directas para obtener una visión más clara de las causas que más influyen en el estado de la SL, estando en correspondencia con los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

### **Dimensión vinculada a las condiciones de trabajo**

- 1.El diseño de los puestos no se corresponde con las dimensiones antropométricas de los trabajadores, siendo incómodos para los mismos
- 2.Espacios de trabajo reducidos que dificultan la movilidad del personal y del montacargas por las áreas del almacén
- 3.Escases de mesas y sillas para desarrollar su actividad laboral con eficiencia
- 4.La iluminación de los puestos de trabajo no alcanza los niveles requeridos
- 5.Excesivo calor a causa de la falta de ventilación natural y artificial
- 6.Exposición a condiciones ambientales desfavorables (agentes de Seguridad y Protección).

### **II. Dimensión vinculada al salario y la estimulación**

- 1.Los trabajadores valoran insuficiente los estímulos materiales que reciben por su trabajo, para satisfacer sus necesidades personales
- 2.No existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material y la actividad laboral que realizan; se plantea que no se corresponde el salario con la actividad que requiere la tarea, debido a la carga de trabajo.

### **III. Dimensión vinculada a las condiciones de bienestar**

- 1.La mayoría de los trabajadores encuetados plantean que a veces la empresa propicia buenas condiciones de transportación.

### **IV. Dimensión vinculada a las normativas, valores y costumbres**

- 1.La mayor cantidad de trabajadores de las dos áreas objeto de estudio están de acuerdo que las normas y procedimientos en la organización son excesivos.

### **Etapa III. Diseño de las estrategias de solución**

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

#### **Paso 1. Elaborar las estrategias y el plan de acción**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos propiamente del diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas objeto de estudio, el grupo de trabajo conformó las estrategias y las acciones a seguir anexo 18, con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en la satisfacción de sus trabajadores.

## VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos en el estudio, 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
- La organización se puede evitar gastos por concepto de contratación de un consultor, ya sea interno o externo para la realización de este estudio
- Mantener altos niveles de satisfacción laboral repercutirá en una disminución de la rotación o fluctuación del personal, de los accidentes laborales, un aumento de la motivación y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que influirá positivamente en los resultados económicos de la organización.

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 logrando un mejor desempeño organizacional
- Propicia 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.

## CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenido resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de aplicar de forma parcial un procedimiento que permita diagnosticar el nivel de SL en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín, para conocer su incidencia en la fluctuación laboral e influir en su comportamiento. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La revisión de la literatura especializada evidenció que la satisfacción laboral se ha convertido en objeto de estudio por varios investigadores para lograr ventajas competitivas al considerar al individuo como principal actuante en el proceso de transformación de cualquier organización hacia un nivel superior.
2. Con el diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral se obtuvo:
  - Un índice de satisfacción laboral regular (3,41)
  - Se detectó cuáles fueron las dimensiones que afectan la satisfacción del trabajador siendo las más repetitivas la condiciones de trabajo, el salario y la estimulación, las condiciones de bienestar y las normativas, valores y costumbres
  - En el análisis de la relación de las variables demográficas se demuestra que existe relación estadísticamente significativa entre el nivel escolar respecto a los componentes de la satisfacción laboral y para las restantes variables (edad, sexo y antigüedad) no existe relación alguna
  - Se planificó las estrategias y acciones a ejecutar para atenuar el efecto de los problemas existentes en las dimensiones, definiéndose fecha de realización, responsables y los ejecutores de estas.



## **RECOMENDACIONES**

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

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. Evaluar e implementar las acciones propuestas para dar solución a las problemáticas detectadas, que están afectando la SL en las áreas objeto de estudio.
3. 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.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALAS, R. (2007): "The impact of employee participation on job satisfaction during change process", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5 (4), pp. 28-33
2. ALLES, A. (2007): *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires
3. Álvarez, L. (2005). *La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>, [Consulta: febrero, 2014]
4. Álvarez, Santos L. (2012). *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral*. Aplicación en la Universidad de Holguín, Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín
5. Caballero Rodríguez, K. *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Universidad de Granada, 2002. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>. [Consulta: marzo, 2014]
6. Cavalcante Silva, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los Directores de Secundarias Públicas de la región de Jacobina, (Bahía - Brasil)*. Tesis doctoral. Departamento de Pedagogía aplicada, Universidad Autónoma de Barcelona
7. Castro, E. J. & Díaz, J (2008). *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*. Comunicación presentada en la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa International Conferencia, 17, pp.563-575. Salvador de Bahía
8. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia; La Habana
9. Columbié, Leyva D. (2011). *Diagnóstico de la satisfacción laboral docente en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa*. Tesis presentada en opción del título de Ingeniera Industrial
10. Decreto Ley 307/2012. Sobre la creación del Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica, BioCubaFarma.2007
11. De la Cruz, Pérez L. (2013). *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín*. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial

1. Diccionario de la Real Academia Española (1992). Edición electrónica, Espasa Calpe, S.A., 1993
2. González Santa, F. (2011). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba*. [Tesis Doctoral]. Córdoba: Universidad de Córdoba
3. Hechavarría, Ochoa A. (2013). *Diagnóstico del compromiso organizacional y su influencia en la Gestión del Capital Humano en EMCOMED Holguín*. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial
4. Márquez De Ponte María, D. *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios* [Trabajo de Grado]. Caracas: Universidad Actólica Andrés Bello 2010
5. Martínez Caraballo, N. (2007). *Recursos Humanos y Management Empresarial el caso de la Satisfacción Laboral*
6. 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
7. MORSE, N. (1953): *Satisfaction in the white collar job*. University of Michigan, Michigan
8. Oficina Nacional de Normalización. Normas Cubanas 3000, 3001, 3002: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano - Vocabulario, Requisitos e Implementación
9. Peiró, J. (1986). *La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23*. Universidad de Valencia
10. Pérez, I (2013). *Perfeccionamiento de la Satisfacción Laboral en áreas de la Universidad de Holguín* [tesis presentada en opción del título]. Holguín: UHO
11. Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar. (2010). *Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano*. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm>
12. Reyes, P. *La satisfacción laboral de los docentes de la escuela primaria Federico Capdevila del poblado Antonio Maceo, Municipio Cacocum*. [Tesis de Diploma]. Holguín; 2011

13. Rodríguez K. *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su Proyección en la Enseñanza*. Universidad de Granada, 2002
14. Romero, Arias R. (2008). *La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad*. Tesis para obtener el grado de maestro de Salud Pública
15. Sampiere RH. *Metodología de la investigación*. In: Edición C, editor. México, 2004
16. Serrano, Santiesteban Y. (2013). *Perfeccionamiento de la Satisfacción Laboral en la UEB Lidia Doce Sánchez y en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 6982*, Holguín. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial
17. Silva, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los Directores de las Escuelas de Secundarias Públicas* [Tesis Doctoral]. Bahía Brasil: Universidad Autónoma de Barcelona
18. Suárez Zapata, Jorge Velásquez, E, V y Zúñiga Durán, L. (2009). *Medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral en la UEB de Fundición de la Empresa "Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche"*. Universidad de la Habana
19. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*
20. Werther, W. & Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta Edición, Ed. Mc Graw Hill, México
21. Zayas Agüero, P, Almaguer Ortiz, M y Álvarez Santos, L. (2011). *Instrumento para el Estudio y la Evaluación de la Satisfacción Laboral en una Organización*

## ANEXOS

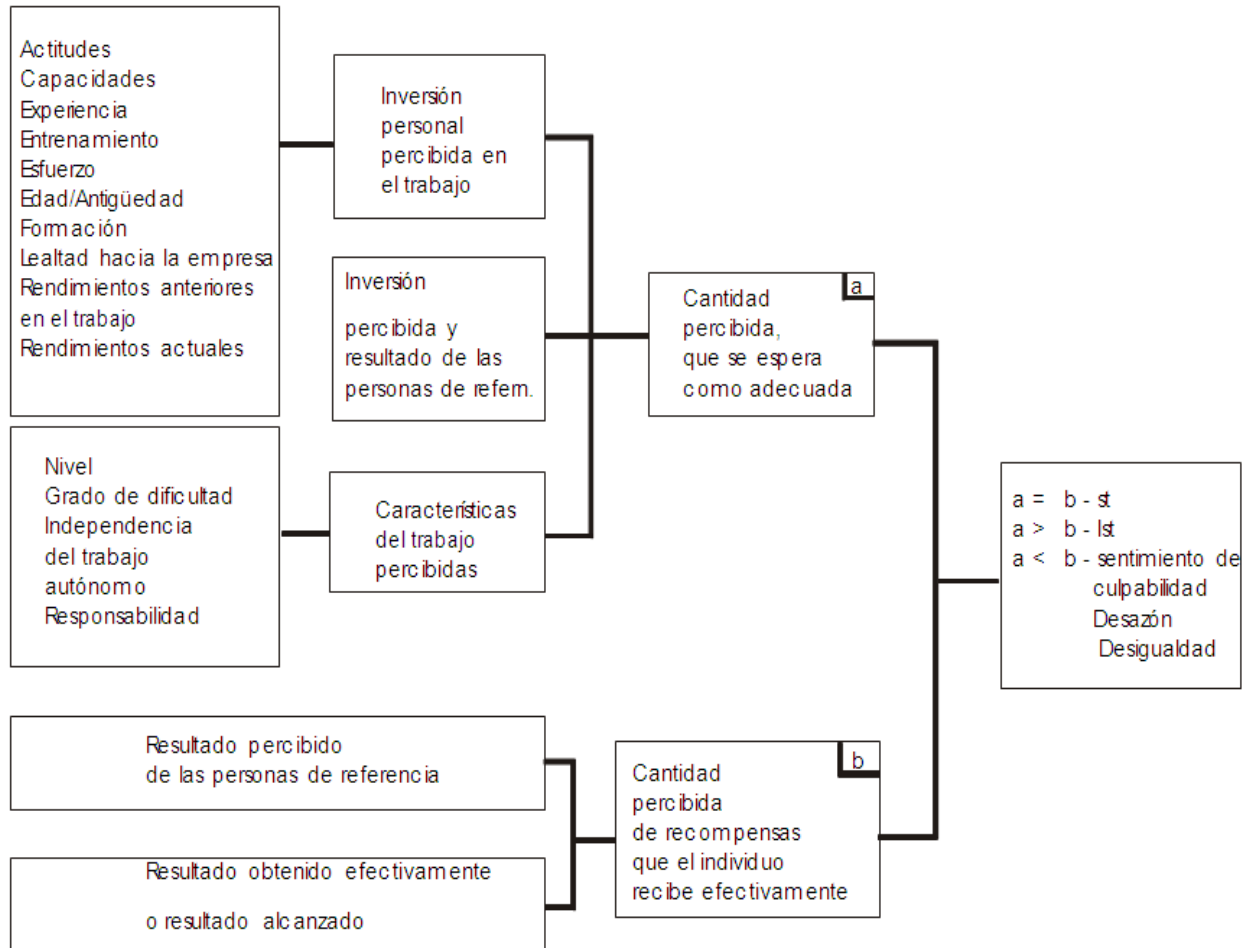
### Anexo 1: La satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas

Autor y Año	Definición
Katzell (1964)	Evaluación que realiza el individuo sobre su propio trabajo
Locke (1969)	Estado emocional agradable, resultado de la evaluación del empleo como medio que facilita o lleva a alcanzar los valores laborales del individuo
Price y Mueller (1986)	Grado en que a los individuos les gusta su empleo
Robbins (1994)	Actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo
Bravo (1996)	Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo
Leal (1999)	Trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad
Larrainzar (2001)	Compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él
Robbins (2006)	Conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo
Caballero Rodríguez (2002)	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general
Andresen (2007)	Estado emocional placentero o positivo, resultado de la experiencia del trabajo y que se produce cuando se satisfacen ciertos requerimientos individuales a través de este
Lee y Chang (2008)	Actitud del individuo hacia su trabajo.
Suárez Zapata (2008)	El resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general
Álvarez López (2008)	Tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos)
Barraza Macías y Tremillo González (2010)	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo

**Tabla 1. La satisfacción laboral como una actitud generalizada**

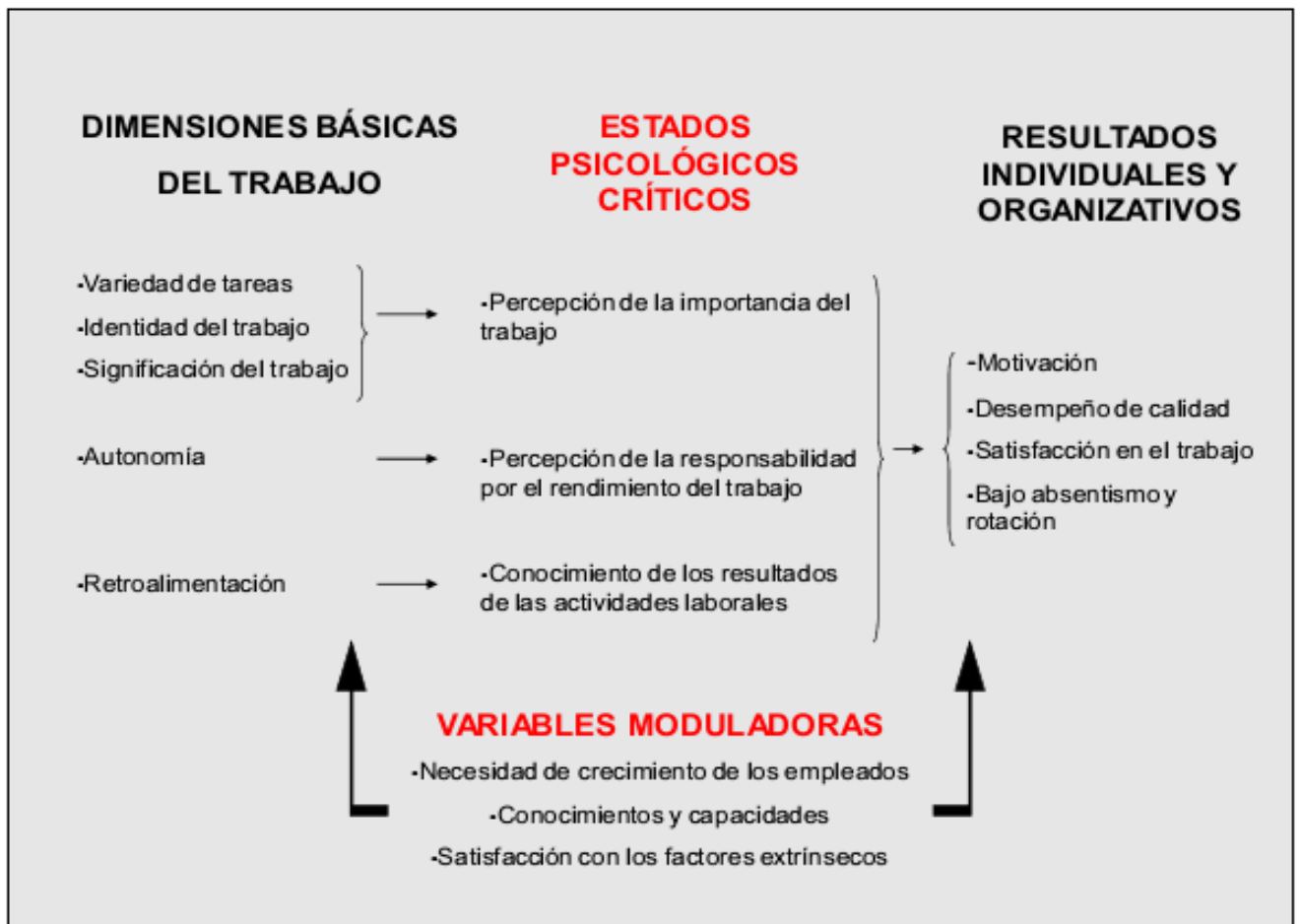
Autor y Año	Definición
Kanh(1964)	Balance en la relación entre la definición del rol que el trabajador desea jugar en la empresa, el que la empresa da y al que tiene que adaptarse
Gowler y Legge (1972)	Las experiencias del pasado en el empleo provocan evaluaciones y sentimientos retrospectivos en el individuo
Mumford(1976)	Nivel de ajuste que el sujeto experimenta entre sus necesidades, sus expectativas y las prestaciones que el trabajo le ofrece
Blum y Naylor (1982)	Resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales
Loitegui (1990:39)	Constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza
Muñoz Adánez, (1990: 76)	Sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas
Lewy-Garboua y Montmarquette (1997)	El empleado que expresa satisfacción con su trabajo evalúa tanto su experiencia pasada como la probabilidad de que su actual empleo continúe en el futuro en las mejores condiciones posibles
Morillo Moronta (2006)	Introduce en cuanto al grado de concordancia entre expectativas con respecto al trabajo, las recompensas que éste les ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial
Wright (2006)	Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

## Anexo 2. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler



Fuente: Lawler (1973)

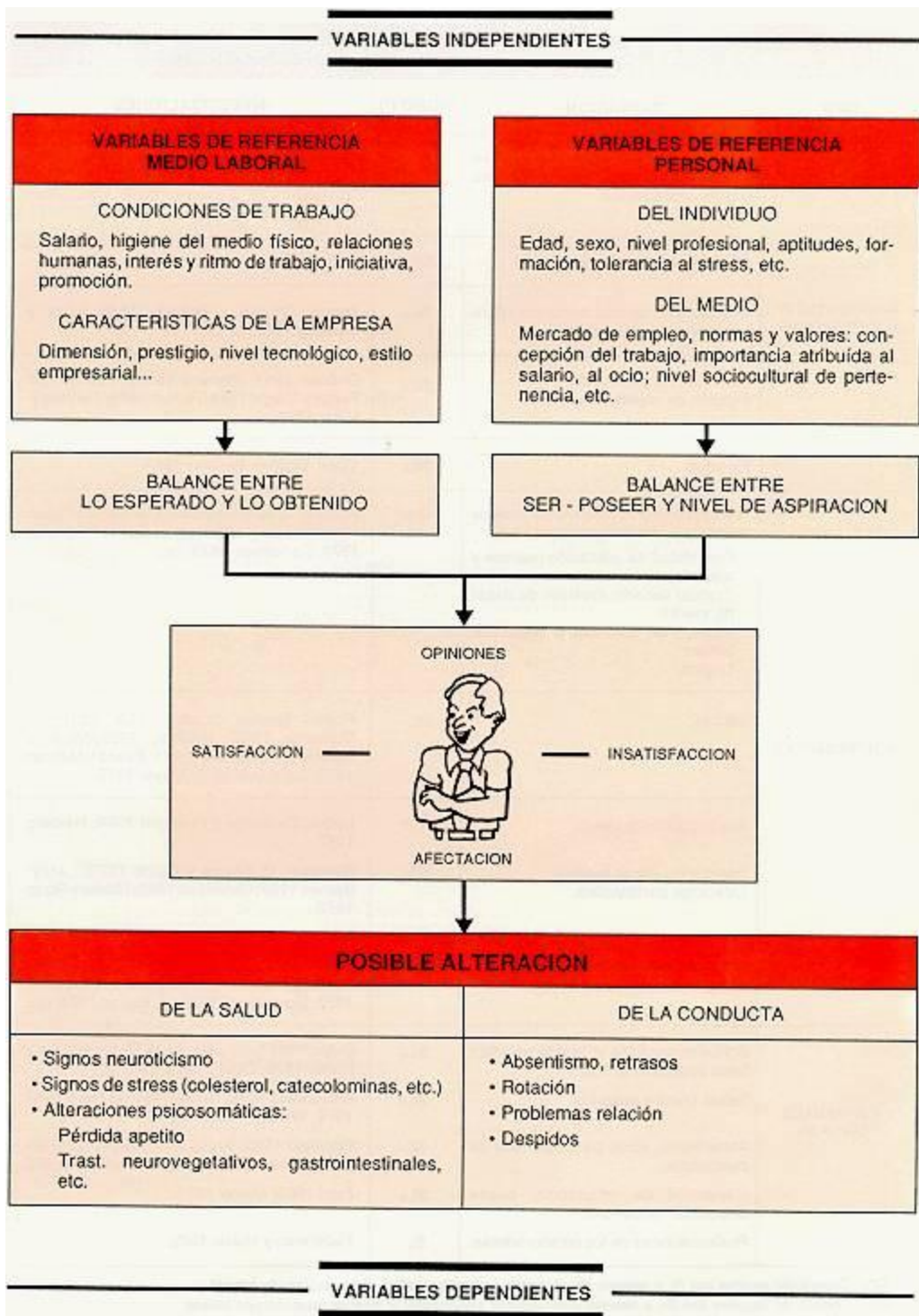
### Anexo 3. Modelo de las características de trabajo



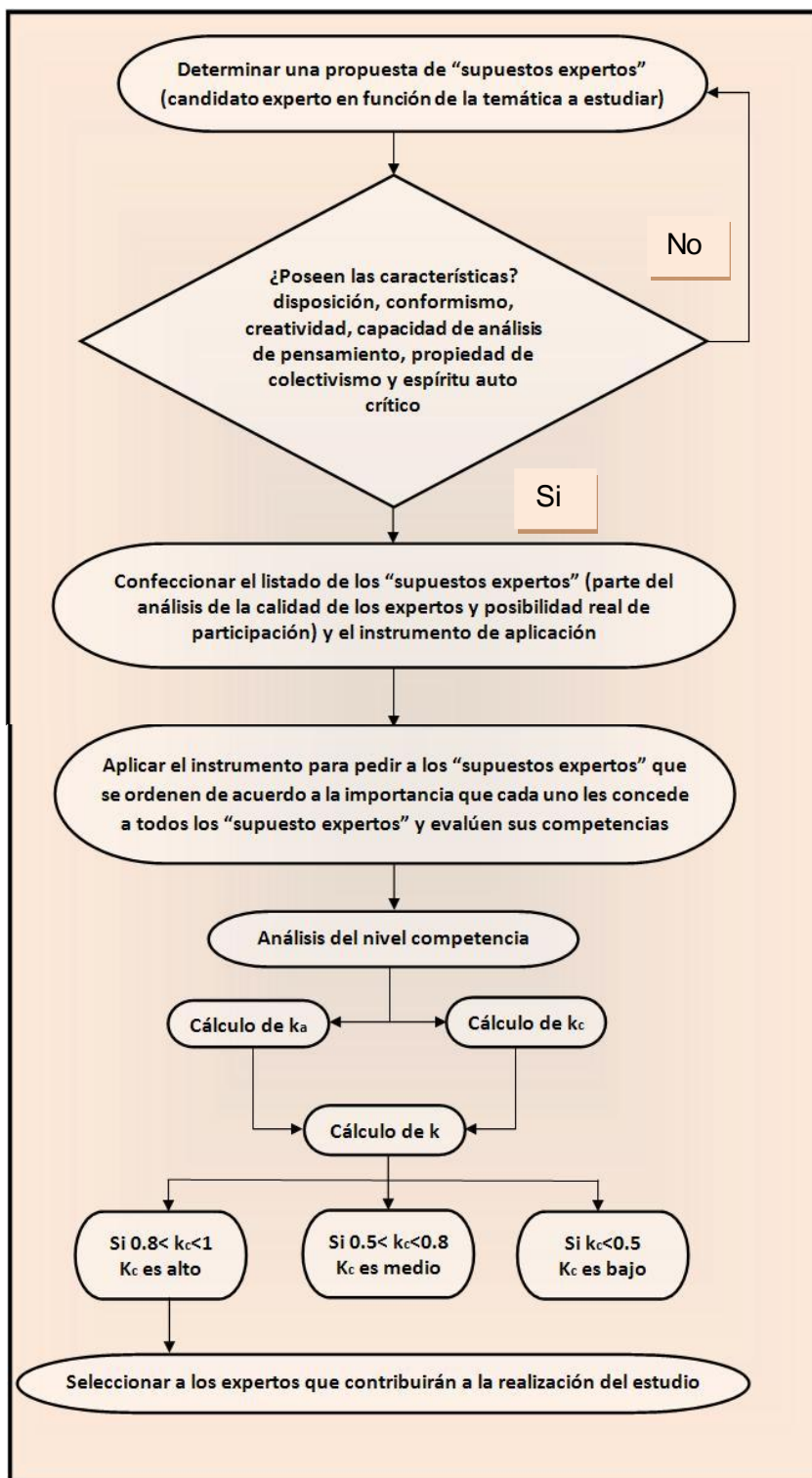
Fuente: Hackman y Oldham, (1976)



## Anexo 4. Tipos de variables de la satisfacción laboral



## Anexo 5. Procedimiento para la selección de los expertos





## Anexo 6. Continuación

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 MA (muy alto) A (alto), M (medio), B (bajo), MB (muy bajo) y N (nulo) el grado de influencia.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios					
	MA	A	M	B	MB	N
Capacidad de análisis						
Comprensión del problema						
Amplitud de enfoques						
Conocimiento del estado actual del problema						
Nivel de motivación por resolver el problema						
Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas						
Experiencia del orden empírico (práctica profesional)						

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 7. Encuesta para determinar las preguntas a considerar en la medición de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen frente a su trabajo, centrándose en la percepción individual.

Usted ha sido seleccionado uno de los expertos para la investigación del estado de la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas con mayor fluctuación en EMCOMED Holguín. A continuación le planteamos un grupo de criterios obtenidos a partir de la revisión de la bibliografía nacional e internacional sobre este tema. Para ello debe marcar en **SI** al lado de los que considere que proceden en la evaluación de la satisfacción laboral de esta organización y con los que no esté de acuerdo marcar **NO** con las que no esté. Su información es muy valiosa para la investigación y para la organización:

No	Criterios	SI	NO
1	Está de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa.		
2	Está de acuerdo con la estructura del la: (Dirección, Tienda o Taller)		
3	Considera atractivo el trabajo que realiza		
4	Considera variado el trabajo que realiza		
5	Está bien definido su contenido de trabajo (objetivos funciones, tareas)		
6	Considera importante el trabajo que realiza		
7	El trabajo que realiza le permite manifestar su creatividad		
8	Le gusta el trabajo que realiza		
9	Las normas en el departamento y la empresa son excesivas		
10	Sabe cuáles son los valores de la organización		
11	Los valores de mi departamento y mi empresa están acordes a mi persona		
12	Las costumbres están acordes a mis valores		
13	El salario satisface las necesidades básicas		
14	Los incentivos satisfacen mis necesidades básicas		
15	El salario y los incentivos que recibo están acordes con los conocimientos que poseo		
16	El sistema de estimulación establecido lo considero justo.		

## Anexo 7. Continuación

La satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen frente a su trabajo, centrándose en la percepción individual.

Usted ha sido seleccionado uno de los expertos para la investigación del estado de la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas con mayor fluctuación en EMCOMED Holguín. A continuación le planteamos un grupo de criterios obtenidos a partir de la revisión de la bibliografía nacional e internacional sobre este tema. Para ello debe marcar en **SI** al lado de los que considere que proceden en la evaluación de la satisfacción laboral de esta organización y con los que no esté de acuerdo marcar **NO** con las que no esté. Su información es muy valiosa para la investigación y para la organización:

No	Criterios	SI	NO
17	Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales		
18	La organización del sistema de estimulación esta bien definido y es de conocimiento de todos		
29	Cuando hago un trabajo destacado me reconocen ante mis compañeros		
20	Poseo los medios necesarios para realizar mi trabajo		
21	Mi área de trabajo permanece limpia y ordenada		
22	Desarrollo mi trabajo en condiciones incómodas que me producen mucha fatiga		
23	Existen en mi puesto de trabajo los medios de protección que yo necesito		
24	Tengo dificultades con el vestuario de trabajo		
25	Las condiciones ambientales afectan mi salud		
26	Me siento satisfecho con las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso)		
27	Me siento cómodo con el horario de trabajo		
28	La empresa propicia buenas condiciones de transportación		
29	El servicio de alimentación es bueno.		

## Anexo 7. Continuación

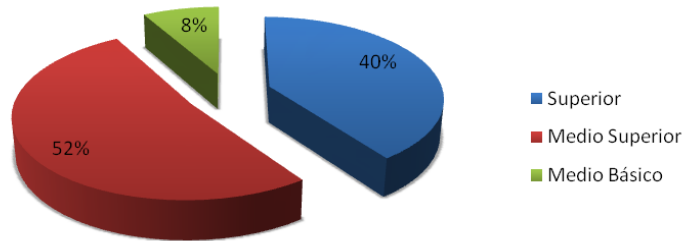
La satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen frente a su trabajo, centrándose en la percepción individual.

Usted ha sido seleccionado uno de los expertos para la investigación del estado de la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas con mayor fluctuación en EMCOMED Holguín. A continuación le planteamos un grupo de criterios obtenidos a partir de la revisión de la bibliografía nacional e internacional sobre este tema. Para ello debe marcar en **SI** al lado de los que considere que proceden en la evaluación de la satisfacción laboral de esta organización y con los que no esté de acuerdo marcar **NO** con las que no esté. Su información es muy valiosa para la investigación y para la organización:

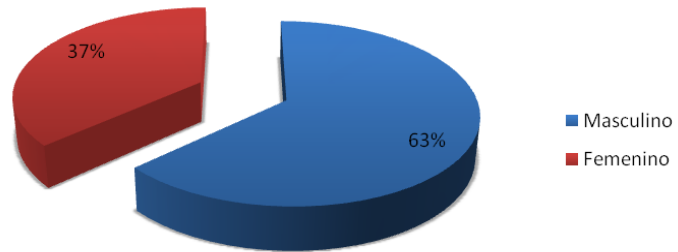
No	Criterios	SI	NO
30	Los servicios de salud se garantizan por la entidad		
31	Se realizan y estimula la participación en actividades recreativas, culturales y deportivas		
32	Las relaciones entre los trabajadores es buena		
33	Las relaciones entre los jefes y directivos de la empresa es buena		
34	Las relaciones entre los jefes, directivos y los trabajadores son buenas		
35	Mi jefe inmediato superior se preocupa por mis problemas personales		
36	Mi jefe tiene en cuenta los criterios de los trabajadores y les da participación en la toma de decisiones		
37	Mi jefe inmediato superior me orienta y ayuda adecuadamente para que supere mis deficiencias:		
38	Si pudiera cambiaria de centro de trabajo		
39	Se siente usted satisfecho con su empresa		
40	Se siente comprometido con su centro de trabajo.		

## Anexo 8. Comportamiento de la fuerza laboral

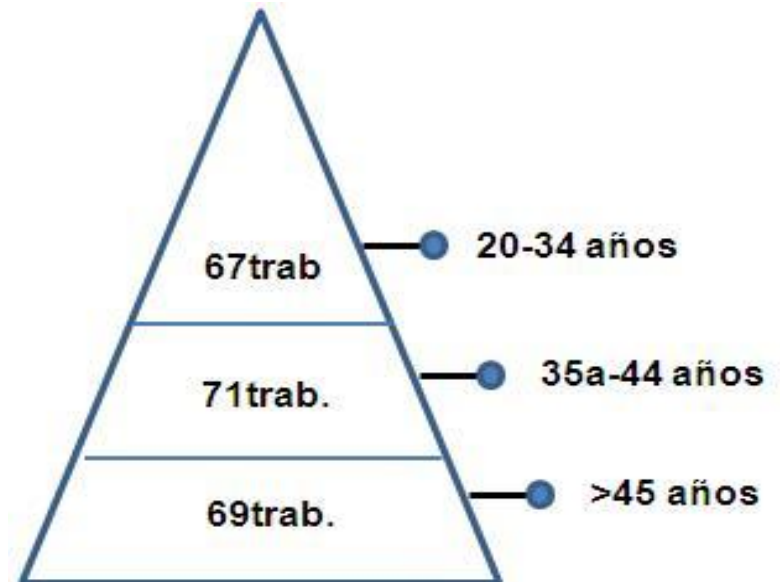
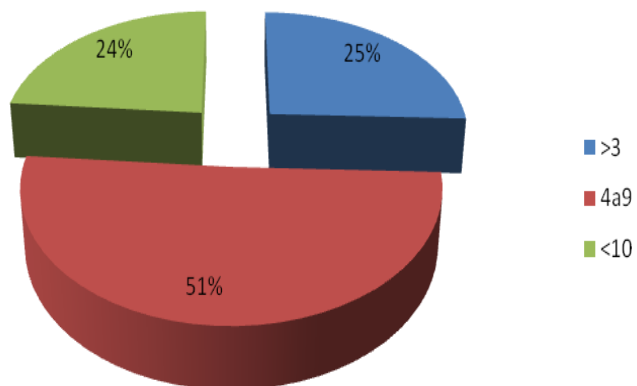
### Composición por nivel escolar



### Gráfico por sexo



### Gráfico por Antigüedad





### Anexo 9. Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Moda	Media	Kc
1									2	15	17	10	9.88	0.988
2						1		3	6	7	17	10	9.05	0.905
3	2			2		1	5	2	2	3	17	10	6.76	0.676
4						4	3	1	7	2	17	9	8	0.8
5						1	1	1	9	5	17	9	8.94	0.984
6	1						1	2	4	9	17	10	9.41	0.941
7					1		1	2	4	9	17	10	9.05	0.905
8						2		4	1	10	17	10	9	0.9
9								5	4	8	17	10	9.17	0.917
10	1		1		2	2			7	4	17	9	7.58	0.758
11							1	1	1	14	17	10	9.64	0.964
12	1			2		1	3	6	4		17	8	6.58	0.658
13						1	5		4	7	17	10	8.64	0.864
14		3					1		2	10	17	10	7.70	0.770
15							1	1	1	14	17	10	9.64	0.964
16					1	2	3	5	2	4	17	8	8	0.8
17									7	10	17	10	9.58	0.958

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

Posibles expertos	kc	ka	K	Expertos seleccionados
1	0.988	1	0.994	x
2	0.905	1	0.9525	x
3	0.676	0.7	0.688	
4	0.8	0.8	0.8	x
5	0.984	0.90	0.942	x
6	0.941	0.70	0.826	x
7	0.905	1	0.9525	x
8	0.9	1	0.95	x
9	0.917	1	0.9585	x
10	0.758	0.90	0.829	x
11	0.964	1	0.982	x
12	0.658	0.75	0.704	
13	0.864	0.90	0.882	x
14	0.770	0.80	0.785	
15	0.964	1	0.982	x
16	0.8	0.8	0.8	x
17	0.958	0.9	0.929	x
<b>Cantidad de expertos seleccionados</b>				<b>14</b>

## Anexo 9. Características de los expertos seleccionados

Experto	Nombres y Apellidos	Título	Años de exp. en la labor	Años de exp. en el cargo	Años de exp. en la actividad	Cargo	Centro de trabajo
1.	Miladis Torres Rivas	Msc. Ing. Industrial	20	12	18	Esp. C GRH	EMCOMED
2.	Ana Victoria Nápoles Villa	Msc Ing. Industrial	19	2	19	Esp. C GRH	EMCOMED
3.	Edilberto Brizuela Sánchez	Lic. Derecho	25	10	25	Esp. C GRH (EP)	EMCOMED
4.	Yamila García Cable	Msc Lic. Biología	5	5	5	Esp. C GRH	EMCOMED
5.	Odalys Mariño Reyes	Msc. Ciencias Farmacéuticas	20	8	18	Esp. C Gestión comercial	EMCOMED
6.	Dunia Damaris Silva Ricardo	Ing. Industrial	15	3	12	Esp. C Gestión de la calidad	EMCOMED
7.	Ángel Ramón Zaldívar Hidalgo	Ing. Mecánico	30	10	25	Jefe de Almacén	EMCOMED
8.	Rebeca Pérez Hidalgo	Msc Ciencias Farmacéuticas	16	8	14	Esp. C Gestión comercial	EMCOMED
9.	Carmen Walton Godales	Msc Lic. Bioquímica	18	2	15	Analista A en producción	EMCOMED
10	Esnel Batista Romero	Téc. Medio Contabilidad	20	6	15	Manipulador despachador en almacenes de medicamentos A (Jefe de Brigada)	EMCOMED
11	Yakelin Pineda López	Lic. en Psicología	9	9	17	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos.	Sucursal CIMEX Holguín
12	Raciel Alberto Mulet Diez	Lic. en Psicología	5	5	17	Jefe Departamento de Psicología deportiva	Medicina Deportiva
13	Pedro Manuel Zayas Agüero	Dr. C. Ciencias Psicológicas	39	39	39	Profesor	CEGEM
14	Marina Fonseca Cordobés	Psicología	27	17	27	Psicólogo Laboral	Empresa Empleadora de Bucanero S.A

## Anexo 10. Validación de los criterios de los entrevistados

No.	Afirmaciones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1	Está de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa.	n	s	s	s	S	n	s	s	s	s	8	2	80
2	Está de acuerdo con la estructura del la: (Dirección, Tienda o Taller)	n	s	n	s	n	s	n	n	s	s	5	5	50
3	Considera atractivo el trabajo que realiza	s	s	s	s	S	s	s	s	s	s	10	0	100
4	Considera variado el trabajo que realiza	s	s	s	s	n	s	s	s	n	s	8	2	80
5	Está bien definido su contenido de trabajo (objetivos funciones, tareas)	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
6	Considera importante el trabajo que realiza	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
7	El trabajo que realiza le permite manifestar su creatividad	s	s	s	s	s	s	s	s	n	n	8	2	80
8	Le gusta el trabajo que realiza	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
9	Las normas en el departamento y la empresa son excesivas	s	n	s	s	s	n	s	n	s	s	7	3	70
10	Sabe cuáles son los valores de la organización	n	s	n	s	s	s	s	s	s	s	8	2	80
11	Los valores de mi departamento y mi empresa están acordes a mi persona	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
12	Las costumbres están acordes a mis valores	s	n	s	n	s	n	s	n	s	n	5	5	50
13	El salario satisface las necesidades básicas	s	s	s	s		s	s	s	s	s	9	0	100
14	Los incentivos satisfacen mis necesidades básicas	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
15	El salario y los incentivos que recibo están acordes con los conocimientos que poseo	s	s	s	s	n	s	s	s	n	s	8	2	80
16	El sistema de estimulación establecido lo considero justo	s	s	s	s	s	s	s	s	n	s	9	1	90
17	Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
18	La organización del sistema de estimulación esta bien definido y es de conocimiento de todos	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
19	Cuando hago un trabajo destacado me reconocen ante mis compañeros	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
20	Poseo los medios necesarios para realizar mi trabajo	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
21	Mi área de trabajo permanece limpia y ordenada	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
22	Desarrollo mi trabajo en condiciones incómodas que me producen mucha fatiga	s	n	s	s	s	s	s	s	s	s	9	1	90
23	Existen en mi puesto de trabajo los medios de protección que yo necesito	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
	Tengo dificultades con el vestuario de trabajo	s	n	s	s	s	n	s	s	s	s	8	2	80
24	Las condiciones ambientales afectan mi salud	s	n	s	s	s	s	s	s	s	s	9	1	90
25	Me siento satisfecho con las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso)	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100

### Anexo 10 (Continuación).

No	Afirmaciones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
26	Me siento cómodo con el horario de trabajo	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
27	La empresa propicia buenas condiciones de transportación	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
28	El servicio de alimentación es bueno	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
29	Los servicios de salud se garantizan por la entidad	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
30	Se realizan y estimula la participación en actividades recreativas, culturales y deportivas	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
31	Las relaciones entre los trabajadores es buena	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
32	Las relaciones entre los jefes y directivos de la empresa es buena	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
33	Las relaciones entre los jefes, directivos y los trabajadores son buenas	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
34	Mi jefe inmediato superior se preocupa por mis problemas personales	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
35	Mi jefe tiene en cuenta los criterios de los trabajadores y les da participación en la toma de decisiones	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
36	Mi jefe inmediato superior me orienta y ayuda adecuadamente para que supere mis deficiencias:	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
37	Si pudiera cambiaria de centro de trabajo	s	s	s	s	s	s	s	s	n	s	9	1	90
38	Se siente usted satisfecho con su empresa	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
39	Se siente comprometido con su centro de trabajo.	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
40	Está de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa.	n	s	s	s	S	n	s	s	s	s	8	2	80

## Anexo 11. Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral

Estimado (a) trabajador (a): Se está realizando un estudio para medir y evaluar el estado actual de la satisfacción laboral en EMCOMED Holguín. Su opinión es muy importante para el desarrollo de este estudio. El éxito de esta tarea dependerá en gran medida de su colaboración.

**Instrucciones:** A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X en el criterio que usted considere se encuentra, tomando como base la escala de valores siguientes: Altamente en desacuerdo, en desacuerdo, a veces de acuerdo.

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

No.	Preguntas	Altamente en desacuerdo	desacu	A veces de acuerdo	De acuerdo	Altamente de acuerdo
1	Mi trabajo me resulta atractivo					
2	La actividad que desempeño es variada					
3	Mi contenido de trabajo con su (objetivos funciones, tareas), está bien definido					
4	Es importante el trabajo que realizo					
5	El trabajo me permite manifestar mi creatividad					
6	Me gusta el trabajo que realizo					
7	Los medios materiales necesarios para realizar mi trabajo son insuficientes					
8	Mi área de trabajo permanece limpia y ordenada					
9	Desarrollo mi trabajo en condiciones incómodas					
10	Existen en mi puesto de trabajo los medios de protección que yo necesito					

### Anexo 11. Continuación

No.	Preguntas	Altamente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces de acuerdo	De acuerdo	Altamente de acuerdo
11	Tengo dificultades con el vestuario de trabajo					
12	Las condiciones ambientales afectan mi salud					
13	El salario satisface mis necesidades básicas					
14	Los incentivos que recibo satisfacen mis necesidades básicas					
15	El salario y los incentivos que recibo están acordes con el trabajo que realizo					
16	El sistema de estimulación establecido lo considero injusto					
17	Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales que recibo					
18	La organización del sistema de estimulación establecido está bien definido y es de conocimiento de todos					
19	Cuando me destaco en el trabajo me reconocen ante el colectivo					
20	Estoy de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa					
21	Las normas y procedimientos en la organización son excesivas					
22	Conozco los valores de mi organización					
23	Los valores de mi institución están acordes a mi persona					
26	Me siento satisfecho con las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso)					
27	Me siento cómodo con el horario de trabajo					

## Anexo 11. Continuación

No.	Preguntas	Altamente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces de acuerdo	De acuerdo	Altamente de acuerdo
28	La empresa propicia buenas condiciones de transportación					
29	El servicio de alimentación es bueno					
30	Los servicios de salud se garantizan por la entidad					
31	Se realizan y estimula la participación en actividades recreativas, culturales y deportivas					
32	Las relaciones entre los trabajadores es buena					
31	Las relaciones entre los jefes y directivos de la empresa es buena					
32	Las relaciones entre los jefes, directivos y trabajadores son buenas					
33	Mi jefe inmediato superior se preocupa por mis problemas personales					
34	Mi jefe tiene en cuenta los criterios de los trabajadores y les da participación en la toma de decisiones					
35	Mi jefe inmediato superior me orienta y ayuda adecuadamente para que supere mis deficiencias					
36	Si pudiera cambiaria de centro de trabajo					
37	Me siento satisfecho con mi empresa					
38	Me siento comprometido con mi centro de trabajo					



### **Anexo 11. Continuación**

#### **Datos Generales.**

Sexo Masculino\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años.

Nivel Escolar: Primaria \_\_\_\_ Medio Básico\_\_\_\_ Medio Superior\_\_\_\_ Superior  
\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo\_\_\_\_\_

Años que lleva en la empresa\_\_\_\_\_ **Gracias por su cooperación.**

## **Anexo 12. Guía para la realización de las entrevistas de apoyo**

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

### Anexo 13. Plantilla de evaluación del instrumento de recolección

A continuación encontrará una serie de requisitos que debe cumplir el instrumento de recolección de datos, se le pide que evalúe el nivel de logro del mismo e incluya, al final los comentarios que considere necesarios. También puede incluir comentarios en el documento, los cuales serán entregados a los trabajadores una vez que finalice su revisión.

En cuanto a la presentación del instrumento.

	Logrado	Medio Logrado	No Logrado
Identifica con claridad el propósito del instrumento	ⓧ		
Identifica con claridad las instrucciones a seguir para responder el instrumento	ⓧ		
Identifica con claridad la escala de medición y el significado de la siglas	ⓧ		

En cuanto a los objetivos y las variables en general del instrumento.

El instrumento da respuesta al objetivo general	ⓧ		
El instrumento da respuesta a los objetivos específicos	ⓧ		
Se incluyen todas las variables dentro del instrumento	ⓧ		
Se incluyen todas las dimensiones dentro del instrumento	ⓧ		

En cuanto a la variable Satisfacción Laboral.

Los ítems correspondientes responde a la variable señalada	ⓧ		
Los ítems dan respuestas a las dimensiones planteadas	ⓧ		

En cuanto al número de ítems del instrumento.

El número de ítems es apropiado para cada dimensión	ⓧ		
---	---	--	--

En cuanto a la redacción de los ítems del instrumento.

La redacción es clara y comprensiva	⌵		
Se emiten juicios de valor	⌵		
Los ítems proponen indicios hacia alguna respuesta	⌵		
Existen ítems desfavorables que se les asignan puntuaciones inversas.	⌵		

En cuanto a la escala del instrumento.

La escala se presenta de forma ordenada y coherente	⌵		
El tipo de escala mide adecuadamente el contenido de los ítems	⌵		

Recomendaciones de los expertos

Instrumento válido para la investigación	⌵		
Instrumento no válido para la investigación	⌵		

---



---



---



---



---



---

**Observaciones recomendaciones generales**

Nombre del evaluador Marina Fonseca Cordobés, Pedro Manuel Zayas Agüero, Raciél Alberto Mulet Diez y Yakelín Pineda López

Firma del evaluador \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

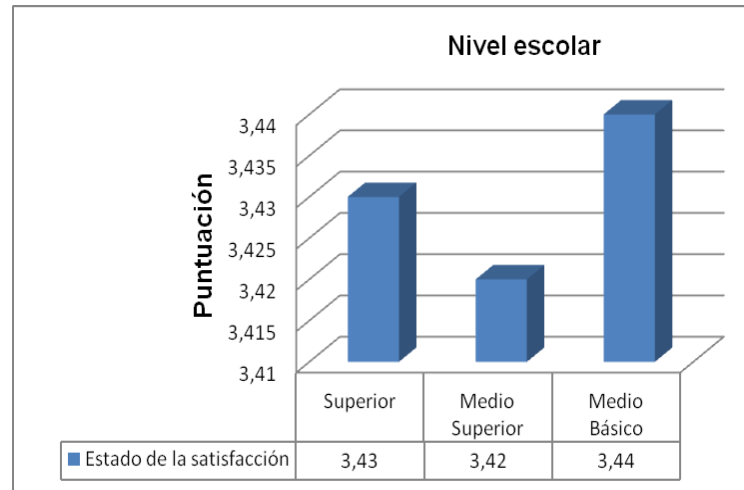
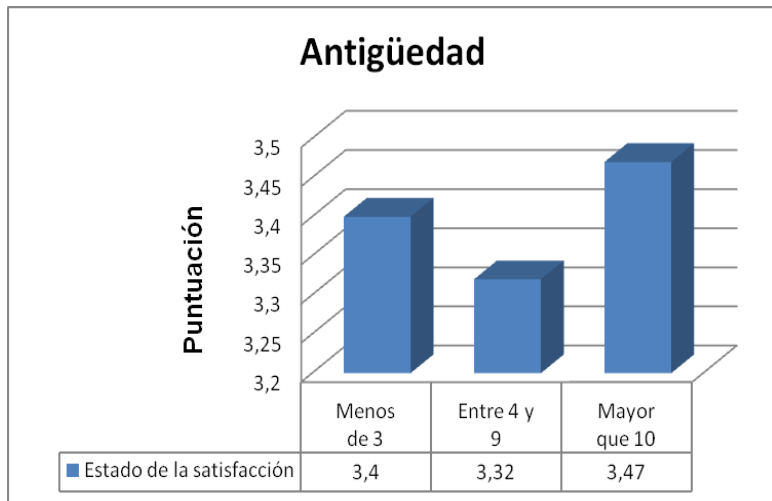
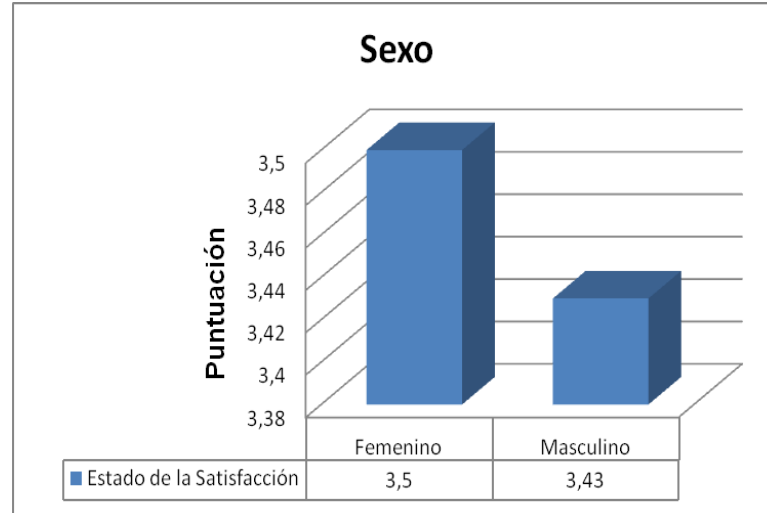
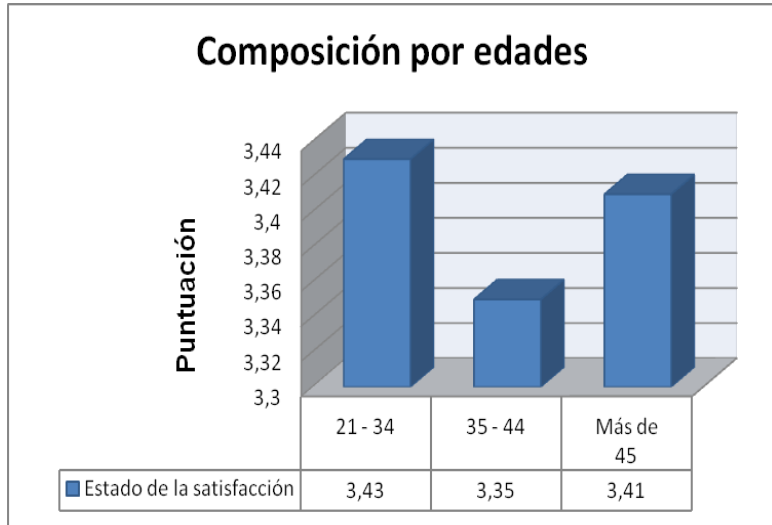
**Anexo 14. Ítems por dimensión con puntajes por debajo al rango de comparación**

Ítems	Dimensión	Valor medio	Valor de comparación	Moda	Total de Trabajadores (78).	% del total
1.Existen en mi puesto de trabajo los medios de protección que yo necesito	Condiciones de trabajo	3,57	<b>3,85</b>	4,00	44	56,4
2.Tengo dificultades con el vestuario de trabajo	Condiciones de trabajo	3,34		4,00	35	44,9
3.Las condiciones ambientales afectan mi salud	Condiciones de trabajo	2,79		2,00	24	30,8
1.El salario satisface mis necesidades básicas	Salario y estimulación	1,92	<b>3.85</b>	1,00	44	56,4
2.Los incentivos que recibo satisfacen mis necesidades básicas	Salario y estimulación	2,08		2,00	35	44,9
3.El salario y los incentivos que recibo están acordes con el trabajo que realizo	Salario y estimulación	2,42		2,00	26	33,3
4.El sistema de estimulación establecido lo considero injusto	Salario y estimulación	2,62		2,00	23	29,5

5.Existe una adecuada correspondencia entre los estímulos morales y materiales que recibo	Salario y estimulación	2,60		3,00	26	33,3
6. La organización del sistema de estimulación establecido está bien definido y es de conocimiento de todos	Salario y estimulación	3,42		4,00	44	56,4
7. Cuando me destaco en el trabajo me reconocen ante el colectivo	Salario y estimulación	3,28		3,00	25	32,1
1.Me siento satisfecho con las condiciones de desarrollo personal y profesional	Condiciones de bienestar	3,20	<b>3,85</b>	4,00	40	51,3
2.Me siento cómodo con el horario de trabajo	Condiciones de bienestar	3,82		4,00	52	66,7
3. La empresa propicia buenas condiciones de transportación	Condiciones de bienestar	3,01		3,00	38	48,7
4.El servicio de alimentación es bueno	Condiciones de bienestar	3,78		4,00	46	59,0
5. Los servicios de salud se garantizan por la entidad	Condiciones de bienestar	3,35		4,00	42	53,8
1.Las relaciones entre los jefes y directivos de la empresa es buena	Aspecto socio psicológicos	3,58	<b>3,85</b>	4,00	55	70,5
2.Las relaciones entre los jefes, directivos y trabajadores son buenas	Aspecto socio psicológicos	3,46		4,00	48	61,5

3. Mi jefe tiene en cuenta los criterios de los trabajadores y les da participación en la toma de decisiones	Aspecto socio psicológicos	3,66		4,00	48	61,5
4. Mi jefe inmediato superior me orienta y ayuda adecuadamente para que supere mis deficiencias	Aspecto socio psicológicos	3,74		4,00	48	61,5
5. Si pudiera cambiaria de centro de trabajo	Aspecto socio psicológicos	3,32		4,00	26	33,3
5. Me siento satisfecho con mi empresa	Aspecto socio psicológicos	3,61		4,00	36	46,2
6. Me siento comprometido con mi centro de trabajo	Aspecto socio psicológicos	3,7		4,00	41	52,6
1. Las normas y procedimientos en la organización son excesivas	Normativas, valores y costumbres	2,58		2,00	32	41,0
1. Conozco los valores de mi organización	Normativas, valores y costumbres	3,94		4,00	59	75,6
2. Los valores de mi institución están acordes a mi persona	Normativas, valores y costumbres	3,84		4,00	53	67,9
1. Estoy de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa	Estructura	3,4872		4,00	38	48,7

## Anexo 15: Análisis de las variables demográficas





## Anexo 16. Relación de las variables demográficas con la satisfacción laboral

Análisis de Regresión - Modelo Lineal  $Y = a + b \cdot X$

---

Variable dependiente: Satisfacción

Variable independiente: EDAD

---

Error Estadístico

Parámetro Estimación estándar T P-Valor

---

Ordenada 3,30984 0,152593 21,6907 0,0000

Pendiente 0,00246353 0,00403462 0,610598 0,5433

---

Análisis de la Varianza

---

Fuente Suma de cuadrados GL Cuadrado medio Cociente-F P-Valor

---

Modelo 0,0627532 1 0,0627532 0,37 0,5433

Residuo 12,792 76 0,168316

---

Total (Corr.) 12,8547 77

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre Satisfacción y EDAD para un nivel de confianza del 90% o superior.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 0,488171% de la variabilidad en Satisfacción. El coeficiente de correlación es igual a 0,0698693, indicando una relación relativamente débil entre las variables.

El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0,410263. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones seleccionando la opción Predicciones del menú del texto. El error absoluto medio (MAE) de 0,298396 es el valor medio de los residuos. El estadístico Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se han introducido los datos en el fichero. Dado que el p-valor es superior a 0.05, no hay indicio de auto correlación serial en los residuos.

### **Análisis de regresión por nivel escolar**

Análisis de Regresión - Modelo Lineal  $Y = a + b \cdot X$

-----  
Variable dependiente: Satisfacción

Variable independiente: NE  
-----

Error Estadístico

Parámetro Estimación estándar T P-Valor  
-----

Ordenada 3,1252 0,153692 20,3342 0,0000

Pendiente 0,139374 0,0748343 1,86244 0,0664  
-----

## Análisis de la Varianza

-----  
Fuente Suma de cuadrados GL Cuadrado medio Cociente-F P-Valor  
-----

Modelo 0,561088 1 0,561088 3,47 0,0664

Residuo 12,2937 76 0,161759  
-----

Total (Corr.) 12,8547 77

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.10, existe relación estadísticamente significativa entre Satisfacción y NE para un nivel de confianza del 90%.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 4,36483% de la variabilidad en Satisfacción. El coeficiente de correlación es igual a 0,208922, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0,402192. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones seleccionando la opción Predicciones del menú del texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,293571 es el valor medio de los residuos. El estadístico Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se han introducido los datos en el fichero. Dado que el p-valor es superior a 0.05, no hay indicio de auto correlación serial en los residuos.

## **Análisis de regresión con el sexo**

Análisis de Regresión - Modelo Lineal  $Y = a + b \cdot X$

-----  
Variable dependiente: Satisfacción

Variable independiente: Sexo  
-----

Error Estadístico

Parámetro Estimación estándar T P-Valor  
-----

Ordenada 3,31285 0,207351 15,977 0,0000

Pendiente 0,0805753 0,189894 0,424317 0,6725  
-----

Análisis de la Varianza  
-----

Fuente Suma de cuadrados GL Cuadrado medio Cociente-F P-Valor  
-----

Modelo 0,030381 1 0,030381 0,18 0,6725

Residuo 12,8244 76 0,168742  
-----

Total (Corr.) 12,8547 77

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre Satisfacción y Sexo para un nivel de confianza del 90% o superior.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 0,236341% de la variabilidad en Satisfacción. El coeficiente de correlación es igual a 0,0486149, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar de la

estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0,410782. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones seleccionando la opción Predicciones del menú del texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,296875 es el valor medio de los residuos. El estadístico Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se han introducido los datos en el fichero. Dado que el p-valor es superior a 0.05, no hay indicio de auto correlación serial en los residuos.

### **Antigüedad**

Análisis de Regresión - Modelo Lineal  $Y = a + b \cdot X$

---

Variable dependiente: Satisfacción

Variable independiente: Antigüedad

---

Error Estadístico

Parámetro Estimación estándar T P-Valor

---

Ordenada 3,37133 0,0663698 50,7962 0,0000

Pendiente 0,00459704 0,00799149 0,575242 0,5668

---

Análisis de la Varianza

---

Fuente Suma de cuadrados GL Cuadrado medio Cociente-F P-Valor

-----  
Modelo 0,0557268 1 0,0557268 0,33 0,5668  
Residuo 12,799 76 0,168408  
-----

Total (Corr.) 12,8547 77

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre Satisfacción y Antigüedad para un nivel de confianza del 90% o superior.

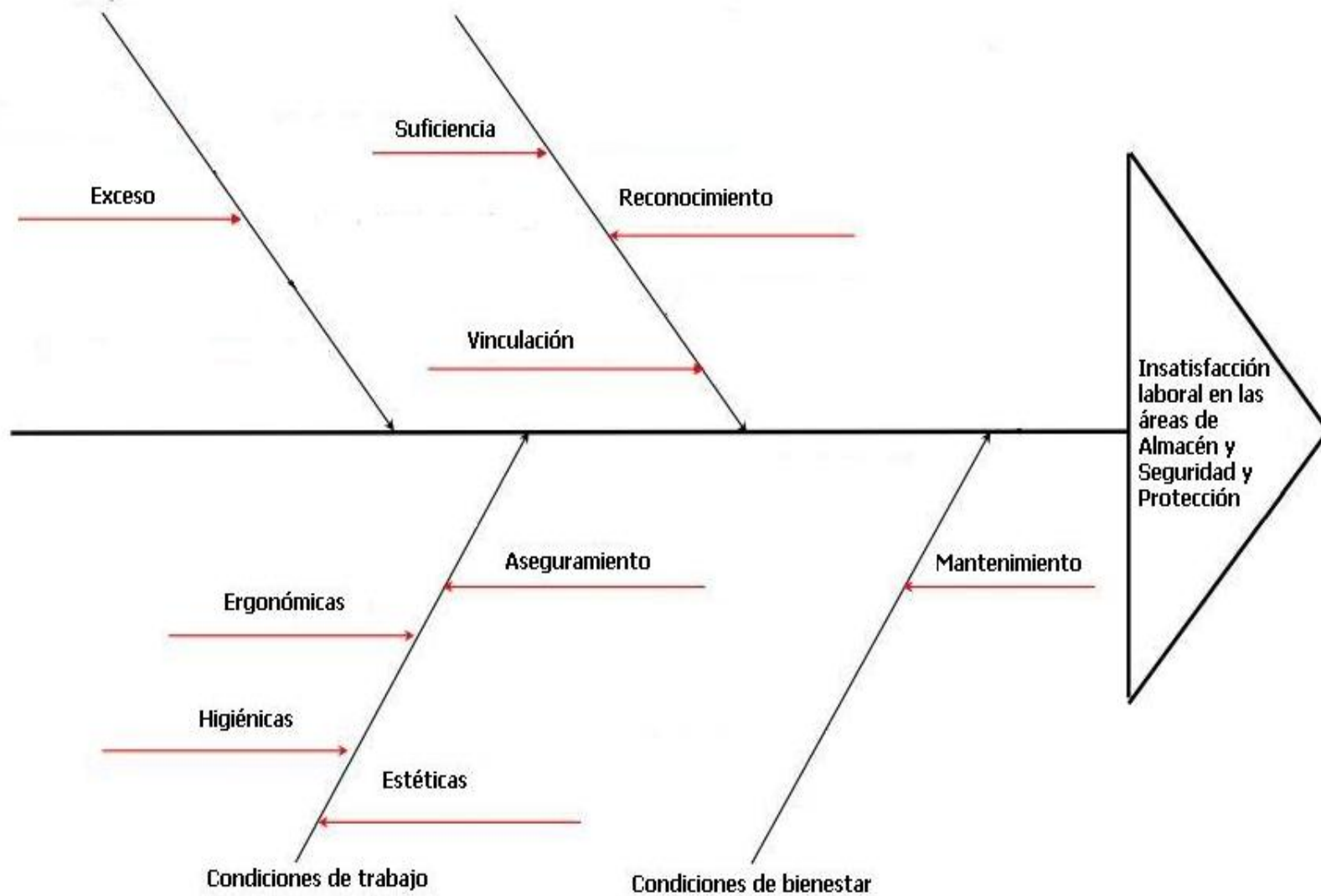
El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 0,433511% de la variabilidad en Satisfacción. El coeficiente de correlación es igual a 0,0658416, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0,410376. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones seleccionando la opción Predicciones del menú del texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,297222 es el valor medio de los residuos. El estadístico Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se han introducido los datos en el fichero. Dado que el p-valor es superior a 0.05, no hay indicio de auto correlación serial en los residuos.

### Anexo 17. Diagrama causa – efecto

Normativas, valores y costumbres

Estimulación moral y material



## Anexo 18. Estrategias y plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción laboral en las áreas del Almacén y de Seguridad y Protección

<b>Estrategias y plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín</b>					
<b>No.</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Ejecutan</b>
1	<b>Mejorar las condiciones de trabajo</b>	Elaborar un plan para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y planificar los recursos financieros que lo respalden en dependencia de las posibilidades objetivas con que cuente la organización	Diciembre 2014	Especialista principal de RRHH y Economía	Dirección de Servicios Generales
		Realizar un estudio ergonómico en las áreas que lo requieran que permita determinar y fundamentar las principales consecuencias que le ocasionan al trabajador el empleo en puestos de trabajos incómodos y la adopción de posturas inadecuadas durante la jornada laboral	Septiembre 2014 – julio 2015	Especialista de RRHH	Especialista de SST conjuntamente con especialistas del Departamento de Ergonómico de la UHO
		Realizar un estudio en el sistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalúe con profundidad los niveles de iluminación y ventilación existentes en las áreas, para determinar si existen problemas que estén afectando la salud de los obreros y de esta forma poder incidir sobre las causas	Septiembre 2014 – julio 2015	Especialista de RRHH	Especialista de SST conjuntamente con especialistas del Departamento de Ergonómico de la UHO
		Valorar con la dirección de EMCOMED la aprobación de un presupuesto para ampliar el local del Almacén, con el objetivo de ubicar los medicamentos de forma tal que no obstaculice el movimiento del personal y del montacargas	Diciembre 2014	Director	Jefe de Área de Servicio Generales
		Evaluar y proponer a la Dirección de EMCOMED que disponga un presupuesto para la compra del mobiliario que reúna los requisitos para el desarrollo del trabajo	TA	Especialista económico	Jefe de Servicios generales
		Exámenes periódicos e investigaciones para detectar niveles de exposición a riesgos biológicos	TA	Especialista de RRHH	Especialista de SST
2	<b>Perfeccionar el sistema de estimulación existente en la organización</b>	Proponer un plan de atención al hombre que incluya el incremento de un presupuesto a los trabajadores más destacados para la estimulación	Junio-Julio 2014	Director	Secretario Buro Sindical y Jefes de áreas
		Evaluar y proponer modificaciones a las formas y sistemas de pago de forma tal que el pago del trabajo se realice de acuerdo al resultado individual	Junio-Julio 2014	Director	Secretario Buro Sindical, Jefes de áreas Especialista principal de RRHH y Economía



## Anexo 18: Continuidad

		<b>Estrategias y plan de acción a seguir para la mejora de la satisfacción laboral en las áreas de Almacén y Seguridad y Protección de EMCOMED Holguín</b>			
<b>No.</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Ejecutan</b>
3	<b>Mejorar las condiciones de bienestar</b>	Recomendar al nivel superior de la organización que se garanticen los medios que aseguren la transportación de los obreros sin que esto compita con el proceso de distribución de medicamentos	TD	Jefe de Comercial, Transporte, Almacén y Director	Director
4	<b>Mejorar aspectos socio-psicológicos</b>	Desarrollo de actividades para garantizar un ambiente agradable de trabajo, que permita una interacción positiva entre los directivos y trabajadores	TS	Directivos	Directivos y trabajadores
5	<b>Perfeccionar las normativas, valores y costumbres</b>	Revisión y perfeccionamiento de algunos procedimientos de trabajo, para evitar la tensión en el cumplimiento de determinadas funciones de trabajo	TT	Jefes de áreas y personal de Gestión	Jefes de Departamentos y Departamento de Gestión

**Legenda:** RRHH: Recurso Humano; TD: todo el día; TS: toda la semana; TT: todo el tiempo; TA: todo el año; UHO: Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.