

Cuadernos de Educación y Desarrollo

Vol 1, Nº 2 (abril 2009)

<http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN CONTEXTO UNIVERSITARIO.

**Autores: MSc. Maidelys Yaneysi Ben Ruiz
Dr. C. Eriberto Bauzá Vázquez
MSc. Yasnaya Cruz Santiago**

Centro Universitario Las Tunas

Vladimir Ilich Lenin

RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior, están precisadas a formular nuevas políticas y estrategias de cambios que respondan a las exigencias que se derivan del contexto local, nacional e internacional. Todo ello, es posible al lograr una satisfacción laboral en sus miembros que favorezca los saltos cualitativos y cuantitativos que se requieren. Por tanto, la investigación se dirige a elaborar un procedimiento para mejorar el estado de Satisfacción Laboral en contexto universitario compuesto por fases y etapas con el fin de proporcionar a los directivos una información importante para motivar y comprometer a sus miembros hacia el perfeccionamiento de su institución.

Palabras claves: satisfacción laboral, contexto universitario, procedimiento.

Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en contexto universitario.

Se concibió y desarrolló un procedimiento para mejorar la satisfacción laboral compuesto por cuatro fases y once etapas, este se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de las universidades y contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora sobre ellos.

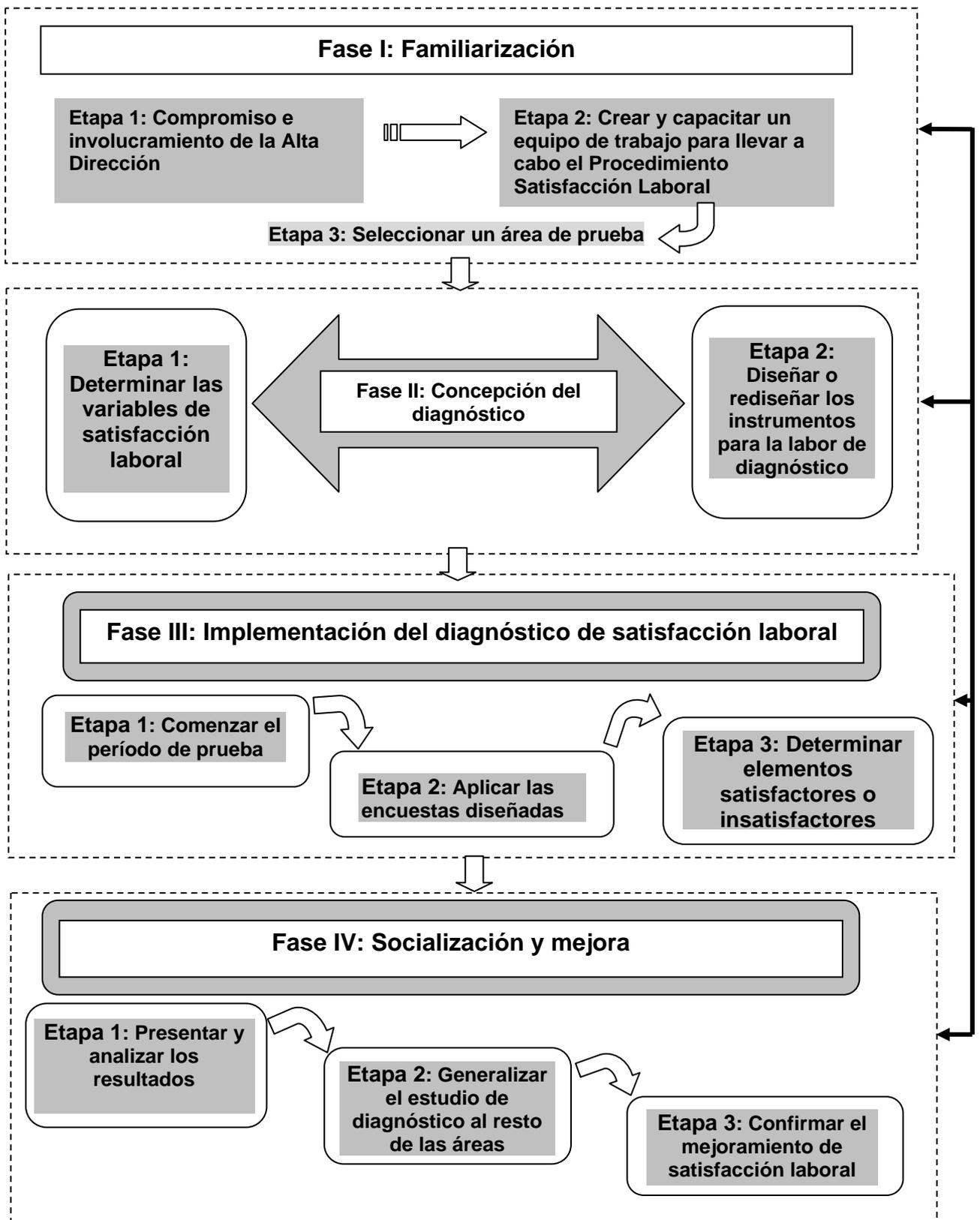
Premisas generales

Para el desarrollo del procedimiento se necesita la existencia de un grupo de condiciones que constituyen sus premisas y que se exponen seguidamente:

- **Reconocimiento de la necesidad de gestión:** La satisfacción laboral en contexto universitario se puede desarrollar plenamente si los directivos y trabajadores de la institución reconocen que ésta es necesaria para asegurar el mantenimiento y desarrollo exitoso de la misma.
- **Orientación estratégica:** La satisfacción laboral deberá desarrollarse bajo una concepción estratégica donde se garantice la armonía con las restantes áreas.
- **Motivación y liderazgo:** Los diferentes niveles de dirección que intervienen en la mejora de la satisfacción laboral deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente por la gestión del mismo al nivel correspondiente.
- **Dinamismo:** La mejora de la satisfacción laboral debe asegurar su cambio, adaptándose a las condiciones de cada momento según el contexto en el que se encuentren.
- **Integración:** La satisfacción laboral debe propiciar la integración de las distintas áreas que lo componen y no servir para crear fricciones entre ellas.

El procedimiento propuesto se muestra en la figura 1

Figura 1 Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Fase I: Familiarización

Objetivo:

Garantizar en los miembros de la organización el conocimiento integral acerca de las intenciones investigativas, logrando una preparación que facilite el proceso, así como el compromiso y apoyo directo a este proceso.

Etapa I: Compromiso e involucramiento de la alta dirección

Preparación y sensibilización de los miembros del Consejo de Dirección con el tema de la investigación y el propósito de ésta en relación con la importancia de que se conozca el nivel de satisfacción laboral que experimentan los miembros de la comunidad universitaria y como este puede favorecer o entorpecer el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.

Etapa II: Crear y capacitar un equipo de trabajo para llevar a cabo el procedimiento de satisfacción laboral

Es recomendable crear un equipo de trabajo interdisciplinario que incluya las diferentes estructuras de la institución.

Al involucrarse el personal se minimiza el rechazo al cambio, se toma conciencia de la necesidad de la implementación del diagnóstico de la satisfacción laboral; por tanto, se cuenta con la participación activa y una actitud correctamente orientada según los objetivos del sistema. Además los implicados deben apoyar el proceso en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida en cada una de las áreas.

Las personas seleccionadas deben ser capacitadas con las definiciones básicas necesarias, los objetivos y la importancia de contar con un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral; así como la técnica de trabajo en grupo a utilizar con vistas a lograr las metas propuestas.

Etapa III: Seleccionar un área de prueba

El facilitador del área de prueba deberá implicarse con la mayor brevedad posible en el ciclo de planificación, participando activamente en la toma de decisiones. Esta debe hacerse en aquella área donde haya más posibilidades de que el procedimiento sea un éxito, dependiendo de las características

objetivas del lugar, en cuanto a la información existente y la dificultad en obtener lo que falta, como también del apoyo de sus representantes, facilitándose así el incremento de la motivación de los trabajadores, la implicación de los mismos y el interés de otras áreas.

Fase II: Concepción del diagnóstico

Objetivo:

Establecer la estrategia para desarrollar el proceso indagatorio y garantizar el instrumental necesario para su realización.

Etapa I Determinar las variables de satisfacción laboral

En esta etapa se determinan cuales son aquellos indicadores que identifican en su conjunto la satisfacción laboral y se asocian atendiendo a la particularidad del lugar donde se desarrolla la investigación.

Igualmente en este paso se tienen en cuenta las coordinaciones del grupo con el cual se va a desarrollar la investigación al estar estos preparados desde la etapa I con este proceso.

Etapa II: Diseñar o rediseñar los instrumentos para realizar la labor de diagnóstico de la satisfacción laboral

En este caso se realiza mediante el empleo de dos encuestas (**ver Anexo 1**), las cuales son adaptadas al contexto y las características de los miembros de este tipo de institución.

Cada encuesta contiene situaciones afines con lo cual se podrá realizar el análisis independiente pero a su vez permitirá triangular la información de manera que se puedan comparar los resultados y hacer más objetivas las conclusiones sobre el nivel de satisfacción laboral

Fase III: Implementación del diagnóstico de satisfacción laboral

Objetivo: Caracterizar el estado actual de la satisfacción laboral en las áreas seleccionadas mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas seleccionados, así como el establecimiento de los elementos satisfactorios o no que potencian o limitan el trabajo universitario.

Etapa I: Comenzar el período de prueba

Primero que todo debe acotarse el período de tiempo durante el cual se realizará la prueba, se forman los equipos de mejora y comienza a funcionar el equipo que analiza los indicadores de la satisfacción laboral. Dado que es un proceso vivo, a partir de los cambios generados por la experiencia práctica, se modifica según las expectativas de la alta dirección.

Etapa II: Aplicar las encuestas diseñadas en la fase II

Aplicación de las encuestas sobre el criterio de clasificar los grupos de profesores. Estas se aplicarán de manera dosificada en tiempo razonable para no obtener rechazo por los encuestados.

Etapa III: Determinar los elementos satisfactorios o insatisfactorios de la satisfacción laboral

Se definen los elementos que desde la satisfacción laboral pueden resultar positivos o negativos para el trabajo universitario mediante el análisis comparativo de los resultados obtenidos en la etapa anterior.

Fase IV: Socialización y mejora

Objetivo:

Poner en conocimiento de todos los miembros de la comunidad universitaria los resultados de los diagnósticos realizados y las acciones emanadas de los mismos y crear las condiciones para hacer extensivo el estudio al resto de las áreas universitarias.

Etapa I: Presentar y analizar los resultados

Cuando analizamos los elementos que integran la satisfacción laboral es importante que la información esté organizada de forma tal que facilite el análisis. Una vez recopilados los datos se debe decidir cómo se presentarán para hacer el análisis e interpretación pertinentes. Lo más recomendable es hacerlo de forma gráfica pues así se resumen grandes cantidades de datos en un área pequeña. Las técnicas gráficas más utilizadas en estos casos son:

- Gráficos de pastel para evidenciar la relación que tienen los elementos que se miden en la satisfacción laboral.
- Gráficos de tendencia para mostrar el comportamiento de los elementos que componen la satisfacción laboral en función del tiempo.
- Gráficos de barras. Dentro de este gráfico se encuentra el llamado diagrama de Pareto que se utiliza para estratificar los elementos más importantes en una determinada categoría y jerarquizarlos de acuerdo a su magnitud en la generación del problema.

Etapa II: Generalizar el estudio de diagnóstico al resto de las áreas

Cuando el proceso de diagnóstico ya ha sido rectificado, probado y se han demostrado los primeros beneficios, es el momento de organizar la implementación al resto de las áreas; adaptándolo a las características de cada área para que resulte representativo y útil, facilitándose el proceso de mejoramiento con vista a reducir la insatisfacción laboral.

Etapa III: Confirmar el mejoramiento de la satisfacción laboral

Debe recopilarse y analizarse los datos apropiados para confirmar que un mejoramiento ha tenido lugar. Estos datos confirmatorios deben recopilarse sobre la misma base que los datos tomados para investigar y establecer las relaciones causa-efecto. Si después de la adopción de las acciones preventivas o correctivas, los resultados indeseables continúan ocurriendo con una frecuencia aproximadamente igual a la de antes, será necesario redefinir el procedimiento o la actividad de mejoramiento del mismo, retomando al paso inicial. En esta etapa se realizarán los ajustes del procedimiento de forma tal que satisfagan las necesidades de los implicados.

ANEXO 1
Encuesta 1

Compañero:

Con el objetivo de conocer cual es el nivel de satisfacción que usted tiene respecto a la labor que desempeña y hacia su trabajo en general estamos realizando esta investigación. Es por ello que necesitamos de su colaboración respondiendo sinceramente a las situaciones que presentamos a continuación.

Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ra Parte)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción por favor ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M= Muy Satisfecho; B= Bastante; P= Poco; N= Nada

| | M | B | P | N |
|---|---|---|---|---|
| ¿Está usted satisfecho con su salario? | | | | |
| ¿Con el tipo de trabajo que hace? | | | | |
| ¿Con los trabajadores que dependen de usted? | | | | |
| ¿Con los jefes y superiores? | | | | |
| ¿Con los compañeros? | | | | |
| ¿Con sus posibilidades de ascenso? | | | | |
| ¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene? | | | | |
| Contando todas las cosas | | | | |
| ¿Qué satisfacción tiene usted respecto al trabajo? | | | | |

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2da Parte)

Instrucciones

Expresar el momento en el cual usted ha experimentado una satisfacción en el trabajo que desempeña en la Sede y también otro momento en que se sintió extremadamente descontento con algo relacionado así mismo con su trabajo.

1. Por favor describa un hecho que a lo largo de su trabajo en la Sede le haya producido una gran satisfacción.

| | |
|--|------------|
| | Factor No. |
| | |

2. Por favor describa un hecho que a lo largo de su trabajo en la Sede le haya producido una gran insatisfacción o disgusto.

| | |
|--|------------|
| | Factor No. |
| | |

3. Anote en los recuadros de la derecha de los cuadros anteriores los factores que a su juicio han sido causante de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos dentro de los que enumeramos a continuación).

| FACTORES | DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES |
|--------------------------|---|
| 1. LOGROS. | Metas alcanzadas, resultados o rendimiento del trabajo, sentimiento del deber cumplido. |
| 2. RECONOCIMIENTOS. | De su trabajo; procedente de los jefes, compañeros, subordinados. |
| 3. EL TRABAJO MISMO. | Trabajo atrayente, creativo, variado. |
| 4. RESPONSABILIDAD. | Nivel de supervisión o control, responsable de su propio trabajo y/o el de otros. |
| 5. PROMOCIÓN. | Cambio de nivel o posición, posibilidad de ascenso, posibilidad de formación y desarrollo. |
| 6. COMPETENCIA DEL JEFE. | Competencia de la organización y dirección de la Sede, sistema de dirección, claridad de objetivos. |
| 7. REMUNERACIÓN. | Salario, ventajas económicas. |
| 8. DIRECCIÓN. | Relación con los jefes. |
| 9. RELACIONES HUMANAS. | Relación con sus compañeros |

| | |
|----------------------------|--|
| 10. CONDICIONES DE TRABAJO | Ambiente físico (iluminación, confort, limpieza). Cantidad de trabajo, condiciones de seguridad. |
|----------------------------|--|

Encuesta 2

Compañero:

Con el objetivo de conocer cual es el nivel de satisfacción que usted tiene respecto a la labor que desempeña y hacia su trabajo en general estamos realizando esta investigación. Es por ello que necesitamos de su colaboración respondiendo sinceramente a las situaciones que presentamos a continuación.

Muchas gracias.

Muy Insatisfecho (MI), Insatisfecho (I), Moderado Insatisfecho (Mol), Neutro (N), Muy Satisfecho (MS), Satisfecho (S), Moderado Satisfecho (MoS)

| | MI | I | Mol | N | MoS | S | MS |
|--|----|---|-----|---|-----|---|----|
| 1. Condiciones físicas de trabajo | | | | | | | |
| 2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo | | | | | | | |
| 3. Tus compañeros de trabajo | | | | | | | |
| 4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho | | | | | | | |
| 5. Tu superior inmediato | | | | | | | |
| 6. Responsabilidad que se te ha asignado | | | | | | | |
| 7. Tu salario | | | | | | | |
| 8. La posibilidad de utilizar tus capacidades | | | | | | | |
| 9. Relaciones entre dirección y | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| trabajadores en la SEDE | | | | | | | |
| 10. Tus posibilidades de promocionar | | | | | | | |
| 11. El modo en que la SEDE esta gestionada | | | | | | | |
| 12. La atención que se presta a las sugerencias que haces. | | | | | | | |
| 13. Tu horario de trabajo | | | | | | | |
| 14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo | | | | | | | |
| 15. Tu estabilidad en el empleo. | | | | | | | |

Bibliografía

- 1. Anias, D., Estudio de la satisfacción laboral en la SUM “Abel Santamaría Cuadredo” de Amancio Rodríguez, Tesis de Diploma, Las Tunas. 2008.**
- 2. Arana, M., Enfoque humanístico de la administración, [En línea] Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html> [Consulta 12 diciembre, 2007] .2000.**
- 3. Bauza, E., La cultura organizacional como sustento para el perfeccionamiento empresarial en la Empresa Gráfica No. 1 de Las Tunas, Tesis en opción al título de Master en Dirección, ISPJAE, CETDIR, La Habana. 2000.**
- 4. Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw, 2da Edición, Hill, México, 234 p. 1993.**
- 5. Davis, K; Newstrom, H., Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México. 1991.**
- 6. García, M., Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España. Un análisis de los beneficios monetarios y no monetarios en el mercado de trabajo mediante modelos logit ordenados. Universidad de Valencia.2004.**
- 7. Gibson, J. y Col., Organizaciones Conducta, estructura, proceso, Ed. McGraw Hill/Interamericana de Mexico. 1990.**
- 8. Gomero,C., Análisis económico de la satisfacción laboral. Tesis doctorales de Ecocnomía. Univesidad de Málaga. España.2003.**

9. Halpin, A; Croft, D., The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*. 1963.
10. Herzberg, F. y Col. The motivation to work Wiley, 2ª ed., New York, 1967
11. London. Francis y Taylor. Schaufeli, W., Maslach, C. y Marek, T., Outlook. Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 253- 259). 1993.
12. Lucas, A. Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa *Boletín de Sociología de Empresa*, Pag. 9-12. 1977.
13. Paravic, T. (1998). Satisfacción laboral de mujeres académicas de la Universidad de Concepción. Chile. Tesis para optar al grado de Doctor en Enfermería Universidad de Sao Paulo. Brasil.
14. Peiró, J.M., *Psicología organizacional cognitiva: nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional*, Ed. Mayor, Barcelona. 1985.
15. Robbins, S.P., *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición. 1998.
16. Robbins, Sthephen P., *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, 7ma edición, San Diego. 1999.