

SATISFACCIÓN LABORAL Y PARTICIPACIÓN.

Ms.C. Bárbara Zas

Ms.C. Vivian López

Dr. Manuel Calviño

La gestión de Recursos humanos ha sido considerada en ocasiones como la *"Cenicienta"* de la gestión empresarial. Su protagonismo es incuestionable en el afán de lograr empresas más eficientes y productivas. Quizás un poco tardío ha sido el despertar, pero ha llegado para quedarse. Algunos explican la demora por los impactos nocivos de la epistemología verticalista en la gestión de dirección. Otros por la burocratización y tecnocratización de los procesos de producción y prestación de servicios. No faltan los convencidos de *"la descalificación relativa de la masa"* a diferencia de las élites. Quizás pudiéramos explicarlo sencillamente por la ceguera que causa la deshumanización típica de la empresa *"eficientista"* entendida como *"beneficio económico a toda costa y a menos costo"* (sobre todo costo asociado al personal) y la hegemonía del poder de los que desconsideran por principio la participación como instrumento clave en el desempeño empresarial.

Para poder entender esencialmente el significado de los recursos humanos en la empresa, hay que tener una visión de la empresa centrada en la persona, en la participación de los trabajadores en la definición y realización del destino (misión, objetivos, metas, tareas, etc.) de la empresa. *"Si Gestión es hacer diligencias, las diligencias tienen en nuestro oficio un objeto y una ubicación muy claros: los hombres en la situación de trabajo. Al intentar analizar tanto el objeto –el hombre- como su situación –el trabajo-, lo primero que salta a la vista es que ambos están sometidos al cambio y a la evolución: no son conceptos estáticos, sino dinámicos...si es que la diligencia es sobre hombres trabajadores, sería la constatación de que ni hombre ni empresas son iguales, sino distintos y diferentes...la Gestión no puede plantearse en términos unívocos ni uniformes, sino amoldables de alguna manera a los distintos hombres y a las distintas organizaciones del trabajo"* (Ordóñez, O. M, 1996, Pág. 129). Tal enfoque supone como condición indispensable el que todos participen como individuos, como grupos, como entidades empresariales. Sin embargo, al hombre de empresa le ha costado (le sigue costando) mucho entender que, como sentencia un

antiguo proverbio árabe, *"la diferencia entre un jardín y un desierto no es el agua. Es el hombre"*. Dice Peretti, en clara versión parafraseada: *"la diferencia entre la empresa que tiene éxito y la que sobrevive a duras penas está, más que en cualquier ventaja competitiva, en la calidad de su Gestión de los Recursos Humanos"* (Peretti J.M.1997. p.25).

Una reconsideración de la importancia capital de los Recursos Humanos favorece, a nuestro juicio, algo más que el mejoramiento de la eficiencia relativa en la obtención de beneficios económico. Se trata, sobre todo, de la posibilidad de abrir las puertas a una propuesta ética y económica de la gestión global de la empresa. El asunto no se reduce entonces al teorema: *"si los tratamos bien – refiriéndose a los trabajadores – ellos harán lo que nosotros queramos"*. Las claves fundamentales son otras: valorar positivamente, orientar, formar, comunicar y como elemento clave, participar. Una clara orientación al cliente interno, para decirlo en una nomenclatura más actualizada aunque todavía carente de realización. Es poco probable no entender que hoy lo que más se necesita son mujeres y hombres capaces y dispuestos al compromiso, la creatividad, la eficiencia, dispuestos a la flexibilidad, la colaboración, la iniciativa, al respeto y a la honestidad. En este sentido, la gestión de los recursos humanos puede ubicarse como centro de una revuelta conceptual, táctica y estratégica de la vida empresarial. Se trata de pensar la gestión institucional como un concepto vinculado a todo lo relacionado con la administración de los procesos que pueden conducir al éxito del funcionamiento de las instituciones u organizaciones, pero vistas en las particularidades de los hombres que integran dicha institución. (Zas, 2004)

La gestión de los recursos humanos se define como la gestión de la relación entre el individuo y la organización. Se trata de un sistema complejo, cuyo núcleo es el nivel de influencia, es decir el nivel de poder que una empresa delega a sus trabajadores, el como se gestiona ese poder en beneficio de la empresa como un todo y de los trabajadores particularmente. *"Al concebir al hombre como actor y no sólo como sujeto, la dirección de recursos humanos ha dado un paso esencial en su representación de la complejidad. La gestión de recursos humanos ya no queda limitada al conjunto de decisiones sobre la dirección de recursos humanos, sino que incluye, a partir de ahora, el conjunto de decisiones que tienen una incidencia en los recursos humanos"*. (Igalens, 1997. Pág. 21)

No se trata entonces sólo de ponerse a la par con los neologismos que aparecen, sino se trata también de asimilarlos en las nuevas implicaciones que encierran y que son de utilidad al desarrollo social contemporáneo, diría al mejoramiento de la calidad de vida del hombre en su entorno laboral. Las nuevas concepciones que encierran la gestión de los recursos humanos, tienen como fin lograr más eficiencia y mejores resultados productivos y económicos en las instituciones, tomando más en cuenta la participación y el cuidado de la satisfacción laboral de los trabajadores (Zas, 2004).

Gestionar recursos humanos es propiciar y fomentar el proceso de participación en la misión de la empresa. Es también preocuparse por la satisfacción laboral de los trabajadores es estudiar este proceso e implementar los hallazgos en la gestión que emprende la empresa. Se trata entonces de dos conceptos claves que se descubren especialmente vinculados en el campo de la gestión contemporánea de los recursos humanos: participación y satisfacción. El primero asociado a la realización de los vínculos reales entre el trabajador y la empresa (de definición de objetivos, de dirección, de control, de desarrollo, etc.). El segundo asociado al cómo los trabajadores perciben dichos vínculos y sus efectos en la realización de sus expectativas, necesidades, etc. Efectivamente *"el reconocimiento de que la satisfacción del personal es una ventaja competitiva para toda empresa y que propiciar que este participe, aportando su caudal de ideas conocimientos y experiencias, es una de las mejores formas para alcanzar la excelencia empresarial, es ya una verdad bastante reconocida aunque poco aplicada."* (Pérez, Noda, García, de Miguel, 2004). Satisfacción y participación se complementan como dos principios básicos estratégicos en la gestión empresarial, tanto en su concepción como en su implementación operativa.

Es cierto, que como sucede con casi todos los elementos constitutivos de la actividad empresarial, la relación entre participación y satisfacción es un campo múltiple y plurifuncional. La Psicología no lo ha desconocido. Ya sean mediadas por otras nociones como "compromiso", "identidad", dichas relaciones se verifican no solo en una dimensión teórica general, sino sobre todo a nivel práctico. Y es precisamente en esta última que se construyen acciones concretas que viabilizan la producción de elementos de la cultura empresarial.

En el presente trabajo nos centrarnos y hacemos foco en un punto particular de las relaciones posibles, narrando una experiencia en la que se pretendió estudiar la satisfacción laboral como estrategia para fomentar la participación de los trabajadores en la dirección de la institución. Es nuestra pretensión llamar la atención acerca de la probabilidad de derivar de los estudios de la satisfacción laboral un dispositivo participativo, tanto en su concepción como en su aplicación para la gestión de los recursos humanos.

Antes de narrar nuestra experiencia resulta conveniente refrendar nuestra experiencia en la presentación de algunos modos en que han sido vistas las relaciones entre ambos conceptos.

Evaluación de la satisfacción laboral en su relación con la participación en las organizaciones.

La satisfacción se refiere a un proceso de juicio cognitivo basado en una comparación con un modelo, que cada individuo establece para sí mismo y que –aún cuando se puede hablar de satisfacción con la vida en un sentido general- puede ser diferente para cada una de las esferas de la vida, de ahí su carácter multidimensional (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, et al, 1985). La satisfacción es entendida también como la congruencia entre lo aspirado y lo logrado (Lawton, 1972). La satisfacción es un componente relativamente estable de experiencia subjetiva, influenciada por la personalidad y las circunstancias estables de la vida, pero al mismo tiempo sensible a los cambios que ocurren en el entorno. (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, et al, 1985; Pavot, Diener, 1993).

El bienestar es una experiencia humana vinculada al presente, también con proyección al futuro, pues se produce justamente por el logro de beneficios. Es en este sentido que el bienestar surge del balance entre las expectativas (proyección de futuro) y los logros (valoración del presente), lo que muchos autores llaman satisfacción, en las áreas de mayor interés para el ser humano y que son el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales, y las relaciones sexuales y afectivas con la pareja (Victoria, López, Seuc, 2001)

La satisfacción es la resultante de un proceso que se inicia en el sujeto concreto y real, y culmina en él mismo, estamos haciendo referencia a un fenómeno esencialmente subjetivo desde su naturaleza hasta la propia medición e interpretación de su presencia o no. La satisfacción entonces no estaría dada sólo como una sensación o estado individual y único, aunque esa es su esencia, sino que sería esa sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto dado el desarrollo de todo un complejo proceso intrasubjetivo e intersubjetivo. Entiéndase, no es apenas una evaluación desde lo personal, sino también desde lo social, desde y con el otro, desde lo que como sujetos pertenecientes a grupos sociales determinados, sentimos de un modo o de otro (Zas, 2002)

La satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Mediante los índices de satisfacción laboral normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo. (Cantera, 2003)

Lo que parece claro es la necesidad de mejorar la satisfacción como condición previa a cualquier otra medida de la empresa para mejorar su gestión, pues sabido es que la insatisfacción lleva a fuertes actitudes negativas hacia la empresa, hacia sus decisiones y hacia lo que ella signifique. Mientras los trabajadores estén insatisfechos, verán negativamente todas las medidas tomadas por la empresa, y difícilmente las apoyarán, lo que, a su vez, hará muy improbable el éxito y eficacia de tales medidas.

La satisfacción laboral puede ser estudiada a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Para ello se emplean diversos métodos, en los cuales por lo general se interroga, a través de cuestionarios a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo. Los métodos para investigar la satisfacción suelen ser directos, indirectos y los modelos aditivos o sustractivos.

Los métodos directos analizan las actitudes expresadas, generalmente por medio de preguntas directas cerradas, ya sea a través de un índice general de satisfacción laboral o de índices descriptivos relativos a distintas facetas o dimensiones del trabajo definidas a priori. Los métodos indirectos analizan la satisfacción a través de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer. Según los modelos aditivos la satisfacción es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo, mientras que los modelos sustractivos (Reimel, 1998) estiman la satisfacción en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse. (Cantera 2003)

Diversas han sido las investigaciones que se han llevado a cabo con el propósito de identificar qué aspectos laborales determinan la satisfacción laboral de los trabajadores con el objeto de mejorarlos y aumentar así el nivel general de satisfacción. Así, los estudios sobre satisfacción laboral constituyen: un indicador de excelencia empresarial, de sanidad en el clima laboral y un instrumento para la gestión empresarial, en particular para la gestión de los recursos humanos.

La mayor parte de los instrumentos de medición de la satisfacción laboral que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo (Cantera, 2003):

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito)
- Relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados)
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas)

Otros autores reconocen además la importancia de la dimensión participación en los estudios de la satisfacción laboral, en términos de: la atención prestada a las sugerencias de los trabajadores (Mingote, et al,1997), participación en las decisiones respecto a la ejecución de la tarea (Álvarez, Arévalo, Miles, 2003) participación en la

toma de decisiones de la empresa (Salinas, et al, 1994), capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo, participación en las decisiones relativas al departamento, grupo de trabajo y a la empresa (Meliá, Peiró, 1998; Ovejero, García, Fernández, 2003).

De manera diferente, en otras investigaciones se han visto la satisfacción y la participación de los trabajadores no solo como variables independientes que conducen al éxito, sino tratando de establecer vínculos entre las mismas. Un ejemplo lo constituye el estudio realizado por R. Pérez y colaboradores en 33 empresas cubanas. En dicho estudio se concluyó, de acuerdo al grado de correlación encontrado entre la satisfacción y la percepción de las posibilidades de participación en las entidades a criterio de los trabajadores -fundamentalmente en las dimensiones de autonomía, trabajo en grupo, sistemas de estimulación, necesidades de información y/o retroalimentación- que en la medida que se logre mayor participación de los trabajadores estos se encontrarán más satisfecho y viceversa que siempre que se cuente con trabajadores más satisfechos estos estarán más dispuestos a participar y aportar todo su caudal cognoscitivo. (Pérez, Noda, García, de Miguel, 2004)

Las relaciones satisfacción-participación en las investigaciones que hemos revisado, asumen dos tipos fundamentales de vínculos que pudieran resumirse en:

- Inclusión de la dimensión participación en los estudios de satisfacción laboral, como criterio de medida.
- Establecimiento de vínculos entre satisfacción-participación, no sólo como variables independientes de éxito empresarial, sino en cuanto a sus correlaciones.

En cuanto a la noción "participación" el escenario se nos presenta como conformado por una multiplicidad de definiciones en las que unas veces se hace énfasis en las metas comunes, otras en el "empowerment", la distribución de las cuotas de poder, los canales de comunicación y hasta en la posición relativa de los miembros de una institución en la apropiación de los beneficios, el soporte financiero de la institución, la propiedad, y otras. No obstante, a pesar de las diferencias de enfoque sobre este término, existe bastante coincidencia en aceptar, independientemente del ámbito de que se trate, ya sea sociopolítico, comunitario, de salud, laboral, etc., que la

participación es un proceso de interrelación o alianza, que comprende distintos momentos: diagnóstico o identificación de problemas; formulación y elaboración de planes, programas o proyectos; así como la puesta en práctica y evaluación de las soluciones (Manotas, 1999; Sanabria, 2001).

En nuestro trabajo, la concepción de participación de la cual partimos coincide con la de un "*proceso interaccional dotado de cierta iniciativa, con intervención en algunas de las instancias de conocimiento, discusión, decisión y ejecución*" (Montaño, 1992). La concepción del trabajo de recursos humanos que inspira nuestra aproximación a la problemática planteada enfatiza entender al trabajador como actor del proceso organizacional. Su participación y poder en este proceso es quien define las acciones que se implementan y no al revés. Un trabajo de recursos humanos empresarial parte del hombre que labora y es y debe estructurarse desde y para él. Un diagnóstico de estos procesos no puede estar enajenado de este principio, es por eso que en la elaboración de la metodología de trabajo que utilizamos partimos de este referente e intentamos aplicarlo al estudio de la satisfacción laboral. El cuestionamiento primario que nos hacemos es cómo aplicar un enfoque participativo en el diagnóstico de la satisfacción laboral.

Enfoque metodológico participativo para el estudio de la satisfacción laboral.

La propuesta básica es incluir la concepción participativa en el estudio de la satisfacción laboral como concepción metodológica de trabajo para el estudio de la misma, convirtiendo al mismo tiempo este estudio en un dispositivo participativo que sea de utilidad para el trabajo de recursos humanos de la empresa.

Esto implicaría en primer lugar, la elaboración de instrumentos para el estudio de la satisfacción laboral en los que no solamente se incluyan algunos parámetros que midan participación, sino en los que se tengan en cuenta tanto en el propio proceso de construcción del mismo, como en el proceso de aplicación e información de hallazgos, la participación de los trabajadores como eslabón esencial en todo momento.

¿Cómo lo intentamos realizar en nuestra experiencia?

Trabajamos inicialmente con una encuesta cuya aplicación fue uno de los objetivos de trabajo que nos trazamos como equipo investigador mientras brindábamos un servicio científico-técnico que solicitaba una empresa vinculada a la "industria sin chimenea".

La empresa había solicitado la realización y aplicación de una encuesta de satisfacción para sus clientes internos, o sea para sus trabajadores, con el ánimo de obtener parámetros concretos acerca de cómo se sentían los trabajadores. Se trataba entonces de un instrumento que combinase aspectos conceptuales y operativos y que produjera una sinergia necesaria en los usuarios del mismo, *"un instrumento cuya propia esencia consistiera en el enriquecimiento mutuo entre participantes, puntos de vista y experiencias"* (Rodríguez, 1996, Pág. 119).

Si partimos del hecho, por un lado, de que el estudio de la satisfacción laboral puede convertirse en un instrumento participativo, tanto en su concepción como en su aplicación, para la gestión de los recursos humanos en la empresa y, por otro lado, entendemos que la satisfacción –aún cuando es un componente relativamente estable de experiencia subjetiva- es sensible a los cambios que ocurren en el entorno, es válido considerar que el estudio de la satisfacción puede convertirse también en un instrumento de monitoreo de la gestión empresarial.

El proceso de trabajo que emprendimos, tuvo varias fases o momentos de realización, que pudiéramos distinguir del siguiente modo:

1. Selección del instrumento.
2. Reelaboración del cuestionario y montaje de la intervención.
3. Aplicación del cuestionario.
4. Informe de los resultados a los directivos y feedback a los trabajadores.

1. Selección del instrumento.

En la búsqueda de un instrumento consonante con un enfoque participativo, considerando las diferentes aproximaciones empíricas al estudio del Clima Laboral y la Satisfacción de los trabajadores que se han realizado en nuestro país, optamos por tomar como punto de partida un grupo de trabajos liderados por el Dr. Manuel Calviño desde el año 2000 en escenarios empresariales. Desde este año, bajo la dirección del

mismo se vienen realizando estudios estables de clima laboral en instituciones turísticas que contemplan aplicaciones extensivas de una encuesta a más de 3500 trabajadores cada año.

Ante la demanda recibida, que referimos antes, y partiendo de los principios ya mencionados, nos dimos a la tarea de reelaborar el Cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral teniendo en consideración: los resultados de las aplicaciones efectuadas entre el 2000 y el 2003, las valoraciones hechas por los especialistas en cada uno de aquellos estudios y además, de manera primordial y significativa, los criterios de los trabajadores. Esto nos brindó también la posibilidad de reflexionar sobre algunas consideraciones metodológicas que debieran tenerse presente en la realización de los estudios sobre satisfacción laboral.

2. Reelaboración del cuestionario y montaje de la intervención.

En una primera etapa, fundamentalmente, las modificaciones del cuestionario se realizaron basándose en el análisis de contenido de los ítems, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación del año anterior (2002) y de los objetivos planteados por la empresa para el estudio del clima y la satisfacción laboral en el 2003. El cuestionario fue administrado a una muestra de 3500 trabajadores.

El Cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral comprende, en lo que a la satisfacción laboral concierne:

- La evaluación de la satisfacción indirecta o derivada de la percepción que tienen los trabajadores de aspectos significativos de su trabajo, agrupados en distintas dimensiones. Entre las dimensiones se encuentran: Integración, Estimulación, Relaciones de Dirección, Control, Organización, Condiciones de trabajo y Beneficios, las cuales a su vez contienen distintos indicadores (como puede apreciarse en el cuadro 1) que se miden a través de una escala que comprende cuatro alternativas de respuesta.
- La evaluación de la satisfacción de manera directa a través del cuestionamiento directo al sentimiento predominante del trabajador en la institución. La respuesta se produce en una escala de seis puntos, que comprende: "muy satisfecho" "satisfecho", " más satisfecho que insatisfecho", "más insatisfecho que satisfecho", "insatisfecho" y "muy insatisfecho" (variante de la Escala de Satisfacción de Iadov).

- La inclusión de preguntas abiertas como espacio de posibilidad en el que el trabajador puede expresar las causantes directas percibidas por él de su insatisfacción.
- La posibilidad de hacer recomendaciones directas a la dirección de la Institución (empresa).

Como ya se había mencionado, la satisfacción es un fenómeno esencialmente subjetivo por naturaleza, construida a punto de partida de los juicios y valoraciones del propio individuo, de ahí que, la medición de este fenómeno ha de comprender la participación del propio sujeto en el propio proceso de evaluación desde la identificación de las dimensiones e indicadores para su estudio -e incluso debe comprender la valoración personalmente significativa o el peso específico que estos tienen para cada sujeto (Victoria, López, Seuc, 2001)- de acuerdo a su significación personal. Sin embargo, en la mayoría de los estudios, se construyen las dimensiones e indicadores a priori, a punto de partida del criterio de los investigadores o como resultado de sucesivos análisis factoriales.

Es por ello que, en un segundo momento, con vistas a la realización del estudio de clima y satisfacción laboral en hoteles cubanos, nuevamente en el año 2004, se modificó el cuestionario teniendo en cuenta como criterios fundamentales:

- Antecedentes teórico-metodológicos en la literatura científica.
- Criterios y experiencia de los investigadores participantes.
- Análisis estadísticos (análisis de componentes principales, a través de programa SPSS de la pregunta cerradas del cuestionario) de la base de datos obtenida como resultado de la realización del estudio en el 2003.
- Análisis de contenidos de los ítems correspondientes a los distintos indicadores de satisfacción laboral (también en la pregunta cerrada del cuestionario) que mide la satisfacción indirecta.
- Análisis de contenido de los criterios expresados por los trabajadores en las preguntas abiertas del cuestionario.

Como resultado del análisis, tanto en los aspectos cuantitativos como en los cualitativos, se definieron nueve dimensiones con sus indicadores respectivos (véase el cuadro 1).

Un elemento de especial importancia lo constituye la incorporación de un indicador de percepción de los trabajadores sobre la atención dada a los planteamientos hechos por ellos en estudios anteriores, que recoge en su resultado hasta que nivel verdaderamente sintieron los trabajadores que su participación en todo el proceso tuvo una consecuencia sobre la gestión que emprendió la empresa. Este sería un indicador de participación muy importante para nuestro estudio toda vez que en todos los estudios anteriores se declaraba que los resultados de la Encuesta (de manera global y sin identificación personal) iban a manos del equipo de Dirección de la institución estudiada para que esta organizara junto a los trabajadores planes de acción (respuesta, mejoramiento, generación de nuevos procedimientos, etc.)

DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL

DIMENSIONES	INDICADORES
Integración	Espíritu de equipo y unidad entre compañeros. Educación y cultura en el trato entre compañeros. Relaciones interpersonales afectivas entre compañeros. Cooperación y ayuda entre los departamentos. Motivación como equipo dar un servicio de alta calidad.
Estimulación	Reconocimiento a los trabajadores con mejores resultados. Estimulación moral. Estimulación material. Beneficios extrasalariales recibidos. Salario.
Dirección	Relación del Director General con los trabajadores. Relación del subdirector General con los trabajadores. Relación del jefe de departamento con los trabajadores Conocimientos técnicos y profesionalismo de los directivos. Atención a los criterios expresados por los trabajadores
Control	Control de los recursos en el área de trabajo Nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral. Cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo.

DIMENSIONES	INDICADORES
	<p>Aplicación de la política de reducción y control de los costos</p> <p>Preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad</p>
Organización	<p>Precisión y claridad con que asignan las tareas</p> <p>Distribución equitativa de las tareas entre todos los trabajadores del área.</p> <p>Adecuación de las tareas asignadas a las condiciones para realizarlas</p> <p>Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador en su área</p> <p>Aplicación justa y adecuada de la política de sanciones</p>
Condiciones de trabajo	<p>Condiciones en el puesto de trabajo.</p> <p>Medios de trabajo y recursos necesarios.</p> <p>Transporte de los trabajadores</p> <p>Uniforme</p> <p>Estado de las taquillas y áreas de servicio a los trabajadores.</p> <p>Comedor de trabajadores.</p> <p>Condiciones de alojamiento de los trabajadores.</p>
Beneficios	<p>Formación y capacitación</p> <p>Posibilidades de tener un desarrollo profesional y personal en el centro</p> <p>Atención a los trabajadores en situaciones especiales</p> <p>Preocupación de los mandos y directivos por la situación personal del trabajador.</p>
Naturaleza del Trabajo y Consecuencias del mismo	<p>Agrado con la labor realizada.</p> <p>Seguridad de mantener el trabajo.</p> <p>Disposición para afrontar las exigencias de los clientes.</p> <p>Carga de trabajo.</p> <p>Estado físico y mental durante la jornada laboral.</p>
Comunicación	<p>Atención a los planteamientos realizados en la encuesta anterior.</p> <p>Información al trabajador de la marcha del Hotel.</p>

DIMENSIONES	INDICADORES
	Conocimiento de los trabajadores de los objetivos y estrategias del centro Disponibilidad y calidad de boletines, murales, medios de comunicación interna Participación de los trabajadores en la toma de decisiones fundamentales

Cuadro 1. Dimensiones e indicadores de la satisfacción indirecta o derivada de la percepción que tienen los trabajadores de aspectos significativos de su trabajo.

3. Aplicación del cuestionario.

El proceso de aplicación del cuestionario, constituyó un elemento esencial del proceso: era el encuentro de toda una elaboración con los actores, autores y beneficiarios del trabajo.

Previo a la aplicación se realizaba una divulgación del inicio del proceso con mensajes dirigidos a motivar a los trabajadores a que participaran en el mismo, resaltando la importancia que tenían sus criterios y opiniones para el trabajo de la empresa, siendo esta una oportunidad más para poderlos expresar.

La encuesta tenía un carácter anónimo, y en la consigna se hacía énfasis nuevamente en el propósito del instrumento: mejorar las condiciones del trabajo a partir de los criterios expuestos por los trabajadores.

Ya en las áreas de trabajo durante la aplicación, se realizaban además observaciones sobre todos los criterios que se expresaran por los trabajadores y que podían enriquecer los resultados, y se les informaba que estos resultados se les darían a conocer por parte de la dirección de la empresa con el correspondiente plan de medidas que discutirían en sus respectivos departamentos. Se les sugería además que de no obtener respuesta, estaban en todo el derecho de solicitarla, porque el conocimiento que ellos tuvieran de los resultados y de las soluciones a sus planteamientos era el momento más importante de todo el proceso que se estaba emprendiendo en la empresa. La intención además de estas intervenciones era

también de adiestramiento a los trabajadores en cómo podían participar: emitiendo sus criterios y valoraciones, conociendo que se harían con los mismos.

4. Informe de los resultados a los directivos y feedback a los trabajadores.

El desplazamiento de la función de la gestión de los recursos humanos desde los especialistas funcionales hacia los directivos operativos puede calificarse de movimiento importante y no de efecto pasajero. Una función centralizada no puede colmar completamente las expectativas empresariales actuales (Igalens, 2000)

Es por ello que para cada una de las instituciones estudiadas, se elaboró un informe operativo de resultados. Con el objetivo de que el informe fuera utilizado como un instrumento de gestión en manos de los que verdaderamente fueran a utilizarlo, se confeccionó el mismo desglosado por cada una de las áreas o departamentos de trabajo; de este modo, cada jefe de departamento tendría su resultado para discutir y presentar a sus trabajadores conjuntamente con el plan de medidas del área en particular que debían confeccionar a partir de los criterios que emitían sus propios trabajadores.

A cada una de las áreas se le especificaba:

- Los aspectos percibidos como muy deficientes y deficientes por los trabajadores del área (en orden jerárquico).
- Las causantes de insatisfacción referidas por los trabajadores.
- La expresión directa de la satisfacción de los trabajadores del área.
- La expresión indirecta de satisfacción (movilidad) de los trabajadores del área con las explicaciones de las alternativas seleccionadas.
- Las recomendaciones que el área hacía a la dirección del Hotel.

Con estos mismos elementos se realizaba al final del informe un resumen global de la empresa donde se incluían además las causantes de insatisfacción y las recomendaciones que con más frecuencia se hacían a la dirección del hotel por los trabajadores, sirviendo además como instrumento de trabajo para el consejo de dirección en su programa de retroalimentación con los departamentos.

Conceptualización de la experiencia.

Cuestionar es participar toda vez que preguntar es hacer participe de la pregunta y de las respuestas probables. Buscar estas respuestas de conjunto, jerarquizarlas, remontarse hasta sus causales es participar. Identificar acciones a realizar para mejorar el estado climático de una institución es participar. Llevar adelante esas acciones como tarea de todos los miembros de la institución es, definitivamente, participar. Esta probablemente es la elaboración fundamental de la experiencia que construimos: El estudio de la satisfacción laboral como herramienta de participación, útil para la gestión empresarial en su conjunto. El dispositivo "emocional reflexivo" subyacente a todo el trabajo posibilita que los trabajadores de todos los puntos de la estructura organizacional reflexionen sobre su realidad con el propósito de actuar sobre ella, evitando que éste se convierta en un mero ejercicio de recolección de información para ser usada por directivos con mayor o menor compromiso.

Esto no significa la renuncia al obvio hecho de que mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Lógicamente se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que se están obteniendo. (Ardouin, Bustos, Gay, Jarpa, 2000), se podrán anticipar eventos, pues la gestión no es hacer diligencias según se vayan necesitando, es sobre todo, anticipar diligencias. Pero lo esencial es construir un modo de interacción al interno de la empresa en la que cada uno se sienta no solo parte de la misma, sino comprometido con sus objetivos, con su bienestar y el bienestar del otro, generar procesos de interdependencia que avancen por el camino de la fidelidad, la identidad y el logro de mejores resultados cuantitativos y cualitativos. Este es el modo de hacer y el modo de pensar a qué se aspira en una gestión empresarial.

Referencias bibliográficas

1. Álvarez G, Arévalo R, Miles D (2003) Determinantes de la satisfacción laboral en los trabajadores españoles. España. Cuadernos Universidad de Vigo.
2. Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000) Motivación y satisfacción laboral. <http://www.udec.cl>
3. Cantera FJ (2003) Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Nota, abril.
4. Diener, E; Emmons, RA; Larsen, RJ; Griffin, S. (1985) The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment* 1985, 49(1): Págs. 71-75.
5. Igalens J (1997) Introducción. En: Todos somos directores de recursos humanos. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. Págs. 17-24.
6. Lawton, MP (1972) The dimension of morale. En: Kent. D.F. et al. *Research planning and action for the elderly: the power and action of social science*. New York: Behavioral Publications. Págs. 144- 165
7. Manotas E (1999) Nuevo concepto en salud: la participación ciudadana y comunitaria y su compromiso con la salud pública. Universidad del Norte, Discernimiento No. 5 – Diciembre.
8. Meliá JL, Peiró JM (1998) Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12. *Psicología de la Seguridad*. [http://www.uv.es/seguridad laboral](http://www.uv.es/seguridad%20laboral).
9. Meliá JL, Peiró JM (1998) Factores de Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82. *Psicología de la Seguridad*. [http://www.uv.es/seguridad laboral](http://www.uv.es/seguridad%20laboral).
10. Mingote J, rallo J, Baca E (1997) Satisfacción, estrés laboral y calidad de vida del médico. *Medicina y Seguridad del Trabajo*. No. 172: Págs. 127-154.
11. Montaña, C.E. (1992) La Participación en organizaciones democráticas y autogestionadas. Montevideo, Uruguay. Centro Latinoamericano de Economía Humana.
12. Ordóñez O. M (1996) Modelos y experiencias innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
13. Ovejero A, García AI, Fernández JA (2003) Evaluación del grado de asertividad en una muestra de funcionarios de la administración pública de Asturias. REIPS. Vol.1.
14. Pavot, W; Diener, E (1993) Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*. 1993, 5: Págs. 164-172.

15. Peretti J M (1997) Todos somos directores de recursos humanos. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. Aedipe.
16. Pérez R, Noda M, García G, De Miguel M (2004) Satisfacción y participación. <http://www.GestioPolis.com>.
17. Reimel de Carrasquel S (1998) ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 17 (1)
18. Rodríguez M (1996): Desarrollo de ejecutivos a nivel internacional: un enfoque global. En: Modelos y experiencias innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, Págs. 117-126.
19. Salinas C, Laguna J, Mendoza MR (1994) La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. Salud pública de México. Vol. 36 (1): Págs. 22-29.
20. Sanabria G (2001) Participación Social y Comunitaria. Reflexiones. Rev. Cubana Salud Pública 2001;27 (2): Págs. 89-95.
21. Victoria CR, López V, Seuc A (2001) El Cuestionario de Bienestar Psicológico CAVIAR como propuesta metodológica de evaluación (aprobado para publicar en la Revista del Hospital Psiquiátrico de la Habana).
22. Zas, B (2002) La satisfacción como indicador de excelencia. www.psycologia.com
Ubicación: www.psycologia.com/articulos/ar-zasros02.htm#indice
23. Zas, B (2004) Psicología de la Salud y gestión institucional. (en proceso editorial libro de Psicología de la Salud. Universidad de Guadalajara).