

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial**

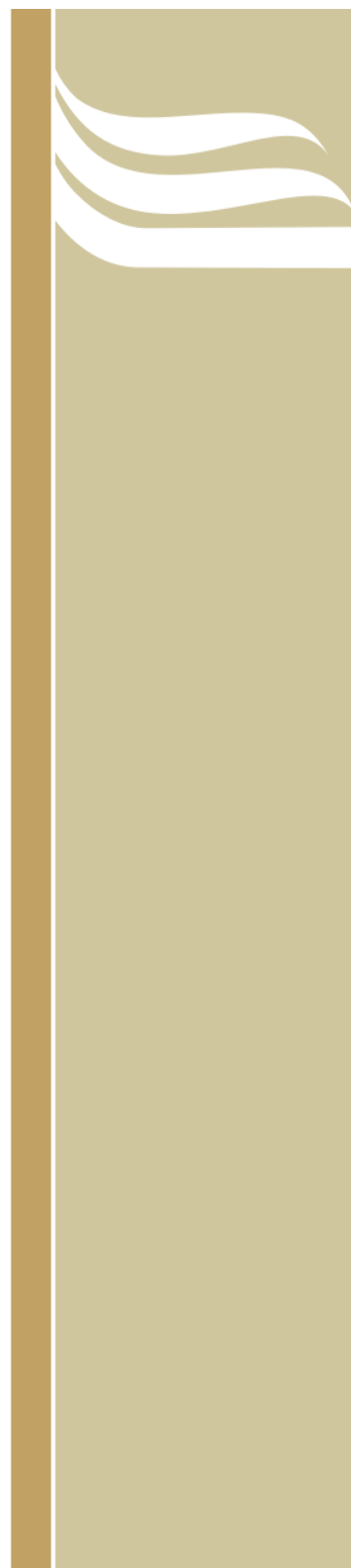
**Perfeccionamiento de la satisfacción
laboral en el Hospital Provincial
Docente Vladimir Ilich Lenin**

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

Autora: Inellys Duvergel Castillo

Tutora: MSc. Lilisbeth Alvarez Santos

Holguín, 2015



DEDICATORIA

A mi madre, por ser el pilar de mi vida por todo su amor, cariño, comprensión, por confiar en mi, darme aliento aun cuando no podía, siempre quiso encaminarme en la vida y hoy se cumple tu sueño

A mi abuela querida y abuelo, por ser mis dos padres, consentirme, quererme y soportarme, los quiero mucho mis viejos

A mis dos papás por quererme, tal y como soy, por ayudarme en mi vida en todas las cosas que siempre he querido

A mi tía querida por ser otra madre en mi vida

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que me acompañaron en este viaje de escuela que vivimos día a día los buenos y malos recuerdos a todos ellos quisiera darles gracias:

A Dios por estar siempre conmigo y mostrarme el camino, gracias Señor por darme la inmensa alegría de vivir este momento, gracias

A mi familia por darme ánimo y ayudarme

A mis hermanas por inspirarme y quererme tanto

A mis sobrinas por ser la alegría de mi vida en estos momentos

A mi tutora, porque siempre dijo que yo podía aun sin yo saberlo, gracias profe

A mis amigos por pasarla tan bien con ellos: Nidia, Dani, Ana Mari, Dailys, Odet, Mary, Viri y Rebe

RESUMEN

Hoy las instituciones están llamadas a lograr que sus trabajadores se encuentren más capacitados y satisfechos con su trabajo, debido a la importancia que ocupa el hombre dentro las mismas, para la mejora de sus resultados. En el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin se ha venido acrecentando un conjunto de problemas que determinan la necesidad de conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en aras de su mejora en la entidad objeto de estudio. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación, donde se recoge el fundamento teórico, metodológico y la necesidad práctica del estudio. Se realizó la aplicación del procedimiento de Alvarez Santos (2014) en la institución, lo cual permitió determinar los factores inhibidores sobre los cuales proponer las acciones de mejora. Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos como: el histórico lógico, inductivo deductivo, análisis y síntesis, sistémico estructural; y entre los empíricos, el análisis documental, la observación directa, las encuestas, las técnicas de trabajo en grupo, las cuales contribuyen al cumplimiento del objetivo propuesto. La realización de la investigación permitió medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral, el cual alcanza un valor del 84.1%. En función de análisis de los resultados se determinaron las deficiencias existentes y se trazaron las estrategias de mejora que debe seguir la organización para erradicar estos problemas en aras de lograr una mayor satisfacción de sus trabajadores.

ABSTRACT

Today, the institutions is called upon to ensure that their workers are better trained and satisfied with their work, because of the important place the man inside them, to improve their results. In the Provincial Teaching Hospital Vladimir Ilich Lenin has been increasing a set of problems that determine the need to know the current state of job satisfaction is in the interest of improvement in the institution under study. To comply with the proposed objective is produced theoretical referential practical framework of research, where the theoretical, methodological basis and the practical necessity of the study is collected. It was conducted the application of Alvarez Santos (2014) procedure in the institution, which allowed determining the inhibitory factors over which propose improvement actions. During the development of research and theoretical methods, such: historical logical, inductive deductive, analysis and synthesis, systemic structural; and between empirical methods: document analysis, direct observation, surveys, technical working group, which contribute to the fulfillment of the proposed objective. Conducting research, allowed to measure the current state is job satisfaction, which reaches a value of 84.1%. Based on analysis of the results were identified the deficiencies and improvement strategies to be followed by the organization to eliminate these problems in order to achieve greater satisfaction of its workers were laid.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. La gestión de capital humano. Evolución, conceptos, enfoques y tendencias actuales.....	6
1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de capital humano	9
1.2.1. Evolución y análisis conceptual de la satisfacción laboral	9
1.2.2. Análisis conceptual de la satisfacción laboral y evolución de las variables que inciden en su mejora	12
1.2.3. La satisfacción laboral y sus consecuencias.....	17
1.3. Modelos y procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral.....	19
1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en el sector de salud y en especial el Hospital Docente Vladimir Ilich Lenin.....	24
CAPÍTULO II. PERFECCIONAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE VLADIMIR ILICH LENIN	29
Etapa I. Preparación del proceso de mejora	29
Etapa II. Análisis del ambiente organizacional	30
Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral	37
Etapa IV. Diseño e implementación del programa de mejora	49
Etapa V. Evaluación, corrección y ajustes	49
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones han ido evolucionando debido a los diversos cambios que suceden en su entorno. Las mismas reconocen a la gestión del capital humano (GCH) como el recurso más competitivo. Por lo que constituye una necesidad contar con un personal cada vez más satisfecho con su trabajo. La GCH es un elemento estratégico para el progreso de las organizaciones la misma debe ser concebida como la integración de varios procesos, ya que es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas. Esta debe encaminar sus acciones a lograr los objetivos de la organización agregar valor y hacerlas competitivas además de mejorar a las persona y lograr su satisfacción.

En el ámbito organizacional, cada día, se acrecienta más la necesidad de satisfacer a los trabajadores, en aras de que los mismos contribuyan a los resultados de la entidad por lo que la satisfacción laboral (SL) constituye un elemento clave dentro de la GCH. Diversos autores como Alvarez López (2001), Marrero Fornaris (2002), Velázquez Zaldívar (2002), Delgado Pérez 2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006) consideran a la SL como un resultado relevante del proceso de GCH, siendo incluido como un indicador fundamental para la medición de los resultados de la GCH ya que la SL implica un conjunto de actitudes que desarrolla el individuo que puede influir de manera significativa en los resultados de la organización.

Los principales estudios referentes a la SL han estado enfocados a determinar cuáles son los factores que inciden en los trabajadores, así como las principales consecuencias que se derivan de esta. La eliminación de estos factores de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. En el ámbito internacional varios autores¹ se han dedicado a explicar el fenómeno complejo de la SL, con el objetivo de contribuir al mejor desempeño de las organizaciones. En el caso de Cuba, a partir de la década del 80 comienzan a surgir un mayor número de estudios en ese sentido.

En la actualidad Cuba se encuentra en un período de actualización del modelo económico, según las directrices que proponen los lineamientos (20, 141, 167, 170,

¹ Hackman y Oldham (1980); Koontz (1990); Peiró Silla (1991); Stoner (1995); Robbins (2006); y Cantera López (2008).

171, 175 y 176) aprobados en el sexto congreso VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), se abordan los temas referentes a los ingresos de los trabajadores, el papel del trabajo, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, el salario y su incremento gradual, la alimentación, así como el mantenimiento de los comedores, los cuales evidencian que las organizaciones deben trabajar en función de satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

El desarrollo que han alcanzado las organizaciones cubanas es un logro para el país. Tal es el caso del sector de salud que tiene como principio rector tener un carácter estatal, social, de fácil accesibilidad, gratuita en los servicios con orientación profiláctica, adecuada aplicación a los adelantos de la ciencia y la técnica; participación en la comunidad e intersectorialidad; colaboración internacional, centralización y descentralización ejecutiva. Sin embargo los servicios médicos no escapan a las presiones debidos a los cambios que suceden a diario en el entorno como es: el proceso de reordenamiento económico, la dualidad monetaria, la crisis económica y condiciones de trabajo.

El Ministerio de Salud Pública es el organismo rector del sistema nacional de salud, concentra los recursos dedicados a la salud y opera los servicios en sus niveles. Este define dentro de sus proyecciones y objetivos de trabajo la necesidad de elevar cualitativamente la satisfacción de los trabajadores del sector; y en este sentido se ha propuesto perfeccionar la gestión de capital humano a través de la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) basado en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007 en sus entidades, en aras de garantizar la integración de los procesos de la GCH.

En el país el Sistema Nacional de Salud (SNS) está estructurado por tres etapas donde el segundo nivel lo constituyen las instalaciones hospitalarias que cubren el 15% de los problemas de salud. Donde su función fundamental es tratar al individuo ya enfermo para prevenir las complicaciones y realizar una rehabilitación inmediata.

En la estructura del Sistema Nacional de Salud (SNS) existente en el país, el segundo nivel lo constituyen las instalaciones hospitalarias, donde en la última década se

resaltan un grupo de investigaciones² encaminadas al perfeccionamiento de la gestión de estas instalaciones del sector de salud. Hernández Junco (2009), Hernández Nariño (2010), García Fenton (2011) y Márquez León (2013) tratan el tema de la SL dentro de sus estudios, en los cuales se evidencian afectaciones a la satisfacción del personal que brinda el servicio en estas entidades. Por otra parte estudios prácticos (Correa Sánchez, 2012; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014) realizados en estas entidades denotan:

- La carencia de una cultura hacia la mejora de la satisfacción laboral, a pesar de ser un objetivo sobre el cual se proyecta la dirección del sector en el país
- Se consideran insuficientes los métodos para monitorear el comportamiento de la satisfacción de los trabajadores, sobre los cuales encaminar y evaluar las acciones de mejora en estas organizaciones, con carácter estratégico y sistémico.

Estos elementos inciden en el desempeño de las organizaciones y se hace evidente la necesidad de trabajar en este sentido, siendo el caso del Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin de la provincia de Holguín pese a las buenas condiciones de bienestar, existe un clima de insatisfacción. A partir de la revisión de documentos, entrevistas con directivos y trabajadores de la entidad se denotan los siguientes síntomas:

- En los dos últimos años el índice de ausencias injustificadas ha sido de un 2.2 en el año 2013 y 3.3 en el año 2014
- Inconformidad de algunos trabajadores por trabajar fuera de su especialidad
- Problemas en la comunicación de parte de los directivos con los trabajadores
- Falta de reconocimiento social y respeto por parte de los que reciben estos servicios de salud
- Carencia de recursos materiales

² Fernández Clúa (1999); Jiménez Paneque (2004); Borroto Pentón (2005); Hernández Junco (2009); Santos Peña y de Pazos Carrazana (2009); Hernández Nariño (2010); Salas Perea (2010); García Fenton (2011); Correa Sánchez (2012) y Márquez León (2013).

- No se cuenta en la organización con una herramienta que le permita diagnosticar el estado actual de SL, por lo que se considera un tema pertinente en aras de favorecer su mejora en la organización.

A partir de lo expuesto se define como **problema profesional**: ¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin de Holguín?

Se define como **objeto de la investigación**: la gestión de capital humano.

Para dar solución al problema profesional se plantea como **objetivo general**: mejorar la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la base del estudio de la gestión del capital humano y su interrelación con la satisfacción laboral, las tendencias actuales, concepciones teóricas y metodológicas referentes a la satisfacción laboral, así como su necesidad e importancia en el contexto de la salud pública y los servicios hospitalarios.
2. Medición, análisis y mejora de la satisfacción laboral en el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin de Holguín mediante la aplicación del procedimiento de Alvarez Santos (2014) para proponer mejoras y lograr un mejor desempeño en la organización.

El **campo de acción** lo constituye la satisfacción laboral en el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin, y para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral contribuirá a evaluar el comportamiento de las variables, identificar los factores que impiden el logro de resultados superiores y tomar decisiones que perfeccionen la satisfacción laboral de los trabajadores y la elevación de la calidad del servicio en el Hospital Pediátrico Provincial Vladimir Ilich Lenin de la Provincia de Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos** y **empíricos**, asociados a este tipo de investigación.

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

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes
- Histórico – lógico: identificar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto en el contexto internacional como nacional ,y en los ámbitos que en esta se incluyen
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la satisfacción laboral, en el diseño y aplicación del procedimiento y mejorar la satisfacción en la entidad.
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

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

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

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En las organizaciones cubanas constituye una necesidad la mejora de la satisfacción laboral. Teniendo en cuenta las investigaciones realizadas al tema, se estructuró el marco teórico práctico referencial de la investigación **figura 1.1** se abordarán los fundamentos teóricos sobre los cuales se basa esta investigación.

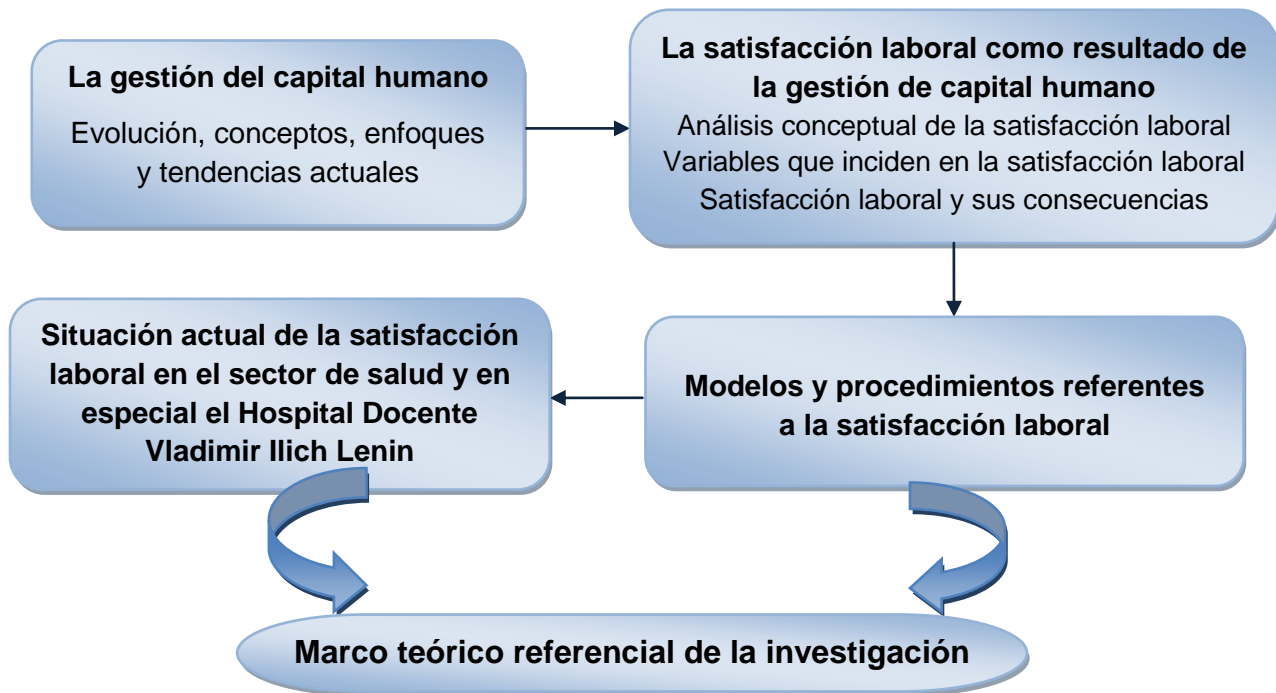


Figura 1.1. Marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1.La gestión de capital humano. Evolución, conceptos, enfoques y tendencias actuales

La GCH ha ido modificándose a la par de la evolución del pensamiento del hombre, desde la administración del personal hasta lo que hoy conocemos como gestión del conocimiento en desarrollo. Varios autores como De Miguel Guzmán (2006), Baca Urbina (2007), Morales Cartaya (2009), Chiavenato (2009) y García Fenton (2011) plantean que la evolución de la GCH, se puede contextualizar en cuatro etapas diferentes (**Anexo 1.1**).

Un **período de inicio** (1880-1945) que se marca con el rápido desarrollo de la industrialización influenciados por la Revolución Industrial a principios del siglo XX donde el mercado de trabajo se fue volviendo cada vez más sofisticado que se caracterizó por el alto nivel de mecanización, producciones en masa, sustitución del

hombre por máquinas, donde los obreros debían adaptarse a estas, la supervisión y estandarización del trabajo (estudio de métodos, tiempos y movimientos) En este período existe un predominio del estilo de administración del personal como parte de la organización científica del trabajo .

Un segundo período de desarrollo (1927 -1969), que abarcó dos líneas de evolución básicas, que recogieron el impacto de la escuela de las relaciones humanas y las ciencias de la conducta. En esta etapa surge la administración participativa se concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad, que lo sitúan como centro de la actividad laboral. En este aspecto influyó la teoría humanista de McGregor (1960), por ser este uno de los más influyentes psicólogos de la teoría conductista, a través de la cual planteó que el trabajador siente motivación por el trabajo, lo concibe como fuente de satisfacción, pueden aprender, aceptar y asumir responsabilidades y aplica la imaginación. En esta etapa la dirección de personal desempeñó dentro de sus funciones la atención a las necesidades de los obreros, el mejoramiento, no solo de los métodos de trabajo y el diseño de puestos, sino también de las condiciones físicas en que se efectuaba el trabajo.

Un tercer período de cambio (1970 - 1989), que marca el inicio de una etapa de transformación en la función de personal. La primera crisis del petróleo, la crisis de la productividad y la globalización de los mercados determinaron el inicio de un conjunto de transformaciones que dan lugar a la dirección del capital humano. A partir de los años ochenta las transformaciones en la dirección de capital humano generan el abandono de la concepción tradicional como un costo, para conceptualizarlos como un recurso más de la empresa, como fuente de ventaja competitiva y de creación de valor en la organización. Se potencia el desarrollo de las funciones básicas: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y seguridad laboral y beneficios.

El cuarto período se define como estratégico (1990 – hasta la actualidad) en el cual surge una nueva perspectiva en la función de personal que consiste en la gestión estratégica del capital humano. Se desarrollan modelos de gestión integrados a la gestión organizacional. La GCH, se concibe como una inversión y no como un costo para la organización.

En la actualidad contar con un personal más calificado es una prioridad para los administradores de éxito, considerando al hombre como un recurso estratégico que es preciso optimizar. La GCH tiene como objeto lograr los objetivos de la organización, agregar valor y hacerlas competitivas, y por otra parte la humana para mejorar a las personas y lograr su satisfacción.

Existen varias definiciones de GCH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer, et.al (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), Bustillo (1994), Hooghiemstra (1994)³, Menguzzato y Renau (1995), Ros (1996), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010). En la investigación se adopta la propuesta de Morales Cartaya (2006) que plantea que es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Los rasgos y tendencias actuales de la GCH están encaminadas a considerarla como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, además se habla en términos de GCH y del conocimiento, la cual es la encargada de la gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, y la formación como intangible supremo que se expresa a través de las competencias alcanzadas en las personas.

Según Cuesta (2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GCH, a la que no pueden renunciar las empresas, pueden resumirse así:

- El capital humano, a inicios del siglo XXI, se convertirá en el recurso competitivo más importante de una organización
- La actual gestión estratégica de capital humano requiere de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias

³ Citado por Tejada Fernández y Navío Gámez (2005)

- Se considera GCH y del conocimiento, al flujo de personas que trabajan con una proyección estratégica dentro de la organización
- La GCH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades
- La formación de capital humano es una inversión y no un costo; cuya gestión es determinante en el accionar de la GCH expresada en las competencias alcanzadas por las personas dentro de la empresa.

Es de vital importancia tomar en consideración estos rasgos y tendencias actuales fundamentales que distinguen a la GCH para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de capital humano

La satisfacción laboral es un tema muy polémico hoy en día en el mundo empresarial debido a la importancia que amerita este fenómeno a las organizaciones. Contar cada día con trabajadores más satisfechos y motivados con la labor que desempeñan dentro de las empresas hace creer que el futuro de la misma sea cada vez más próspero. Es por esto que el estudio y conocimiento de la satisfacción laboral constituye un papel fundamental para esta.

1.2.1. Evolución y análisis conceptual de la satisfacción laboral

La síntesis realizada por Locke (1976) distingue tres etapas iniciales vinculadas a la evolución del concepto de satisfacción laboral que el atribuye a escuelas, que se enriquece con el período de consolidación a partir de la década del 90, estas fueron citadas más adelante por Peiró Silla (1991) (**Anexo 1.2**).

La primera etapa (1900 – 1930) representada por la escuela física – económica, que se ubica fundamentalmente en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga o salario, en las condiciones físicas de los trabajadores y en los factores ambientales como la iluminación, ventilación y el ruido. Sus principales representantes fueron Taylor (1911), con su idea de la organización científica del trabajo, y los autores del British Industrial Health Research Board así como la mayoría de los investigadores americanos de los

años veinte y treinta, que mostraron el beneficioso papel jugado por las pausas y la estructura de los horarios

Una segunda etapa (1930 - 1960) se encuentra representada por la escuela de las relaciones humanas, y que puso el énfasis en el papel que jugaba una buena supervisión, en los grupos de trabajo cohesionados y en unas relaciones favorables e incluso amistosas entre los trabajadores y los directivos. Los resultados alcanzados hicieron ver de forma explícita las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento. Las interpretaciones de estos estudios exaltaron el importante papel que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral. Es en esta etapa donde se comienza a estudiar con mayor profundidad la satisfacción laboral, y es en 1935, cuando aparece el primer estudio intensivo respecto al tema realizado por Hoppock. Este autor resalta la mezcla de factores que pueden incidir sobre la satisfacción laboral de una determinada persona y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos.

La tercera etapa (1960 – 1990) se encuentra representada por la escuela del desarrollo que centra sus análisis en las características satisfactorias del propio trabajo centrándose en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, que se hace posible mediante los desafíos personales que una complejidad mayor del trabajo puede suponer para los trabajadores con lo que esto implica de desarrollo personal. Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) se centran en las características satisfactorias del propio trabajo esto marca el inicio de una nueva dirección. Con estos cambios la satisfacción en el trabajo vendría proporcionada por una gran responsabilidad sobre el propio trabajo y una posibilidad real de realización personal en su desempeño. Se comienza a trabajar en la definición de las variables, fundamentalmente asociadas a las características del puesto resaltándose los aportes de Hackman y Oldham (1980) con el modelo de las características del trabajo. Se analiza la satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (ausentismo, rotación, entre otros).

Una cuarta etapa (1990 – actualidad) se encuentra representada por la escuela contemporánea, considerando el avance de los estudios realizados a partir de los años 90, observándose un crecimiento de las investigaciones y de manera sostenida. Las organizaciones que buscan lograr un desarrollo sistemático, se enfocan en el estudio de la satisfacción laboral, por el valor que esta representa y la relevancia que tiene en la esfera laboral. Por lo que se enmarcan los estudios en determinar sus posibles implicaciones para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima organizacional, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional, satisfacción del cliente y la calidad del servicio). Empieza a tratarse a la satisfacción laboral como una importante variable de la gestión organizacional.

En Cuba el estudio y tratamiento de la satisfacción laboral comienza en la década de los 80. Tal es el caso de Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981), Orlov (1986) Sehwerert (1987). González Rodríguez (1984) y, Moreno Rodríguez y Cuesta Santos (1986)

En este periodo los estudios se orientaban en como influía el salario y las condiciones de puestos de trabajo en la satisfacción laboral. Pero no es hasta el estudio realizado por Cuesta Santos (1990) donde se emplea un procedimiento calificativo de la satisfacción laboral y se maneja esta como un indicador, relacionado estrechamente con la productividad del trabajo. Luego de la década del 90, se comienzan a realizar estudios más centrados en la satisfacción laboral, analizando los factores y variables que pudieran tenerse en cuenta para su medición, destacándose las investigaciones desarrolladas por Alvarez López (1993, 1996 y 1997) y Noda Hernández (1997).

En el año 2000, sigue desarrollándose el tema, por la importancia que este representa pero más centrado en medición de la SL y en forma de mejoras (De la Cruz Pérez, 2013; Serrano Santisteban, 2013; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014; Martínez Torres, 2014; Cutiño Martín, 2014; Aguilera García, 2014), brindándose aportes significativos, y enriqueciendo los elementos teóricos y prácticos referentes al tema.

1.2.2. Análisis conceptual de la satisfacción laboral y evolución de las variables que inciden en su mejora

La satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados. Por lo que este fenómeno resulta ser a su vez un tema un tema científico complejo y dinámico, de necesario tratamiento en las entidades.

La satisfacción laboral es conocida también como satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente interno, siendo conceptualizada por varios investigadores, ha sido tema de análisis durante mucho tiempo en las organizaciones debido a su importancia en la esfera de lo laboral, son números los investigadores que plantean que SL es considerada como: actitud, correspondencia, resultado, respuesta, tendencia, diferencia, expresión, sentimiento, grado, constructo, percepción y estado emocional. En la literatura consultada aparecen distintos conceptos y términos como: actitud, correspondencia, resultado, respuesta, tendencia, diferencia, expresión, sentimiento, grado, constructo, percepción y estado emocional. Varios autores han emitido diferentes conceptos al respecto, (Porter, 1962; Beer, 1964; Blum y Naylor, 1976; Griffin y Bateman, 1986; Tristán Pérez, 1990; Cuesta Santos, 1990; Peiró Silla, 1991; Newstrom y Davis, 1993; Robbins y Coulter, 1996; Tubán Félix, 2003; Robbins, 2006; Cantera López, 2008; Alvarez López, 2008; entre otros).

En la investigación se adopta la propuesta de Alvarez Santos (2014). El mismo considera que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización.

Como refiere en el concepto, existen varios factores que inciden en la satisfacción laboral, estos varían según el punto de vista de cada autor, quienes abordan diferentes concepciones para su estudio.

Las variables que inciden en la satisfacción laboral [Cuesta Santos (1990); Peiró Silla (1991); Alvarez López (2001); Martínez Carballo (2006); Robbins (2006); Cantera López

(2008); Ben Ruiz; Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009)] han ido evolucionando de acuerdo con el incremento de las necesidades, observándose su relación con el desarrollo de la GCH. Uno de los primeros aspectos que se consideraron en los estudios estuvieron relacionados temas del ambiente laboral, como son las condiciones de trabajo, el salario y las horas de trabajo y descanso. En un segundo momento se incorporan otras variables, relacionadas con la supervisión, el trabajo en grupo y las relaciones interpersonales en la organización. Posteriormente, los estudios de Turner y Lawrence (1965), y Hackman y Oldham (1971 y 1980) demostraron la existencia de características del trabajo y de su contenido muy vinculadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, las cuales son muy útiles para el logro de los objetivos en las organizaciones. Por otra parte, Alvarez López (2001) consideran 28 variables que expresan las necesidades de los trabajadores, clasificadas en cinco subsistemas vinculados a las dimensiones naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo, condiciones de trabajo, esfuerzo y resultados individuales y condiciones de bienestar. En la actualidad se tienen en cuenta esas variables presentes en la actividad laboral pero a lo largo del tiempo surgen otras como son las del entorno y propias de la persona ya que tienen gran incidencia en lo laboral. Por otra parte, las relacionadas con los aspectos socio demográficos las más trabajadas son el sexo, la edad, el nivel de escolaridad, la ocupación y la antigüedad. Las dimensiones y variables que se tomaron en esta investigación son las siguientes

Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

Existe un buen número de características del trabajo, de su naturaleza y contenido, vinculadas a la satisfacción de necesidades de los trabajadores. Este grupo recoge los resultados de los conocidos trabajos de Hackman y Oldham (1975 y 1980) con el modelo de las características del trabajo (JCM) donde se plantea que debe tenerse muy en cuenta cinco variables centrales o esenciales, así como las consideraciones realizadas por Peiró Silla (1991), López Rodríguez (1994), Robbins (2000), Alvarez López (2001), considerándose dentro de la dimensión las variables siguientes:

- Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo

- Identificación de la tarea (It): grado en que el trabajo requiere el completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado
- Significación de la tarea (St): grado en que el trabajo que se realiza repercute sobre la vida o trabajo propio o de otras personas, dentro o fuera de la organización, así como su impacto en procesos u organizaciones
- Autonomía (Au): el grado de independencia que el trabajo le brinda a los trabajadores para la programación de sus tareas y los métodos a utilizar, así como desarrollo de otras responsabilidades y la realización actividades de dirección

Retroalimentación (Rt): grado en que el proceso de trabajo y sus actores (equipo directivo, los compañeros, clientes internos o externos del proceso en que se trabaja) proveen al individuo de la información clara y directa que le permita valorar su eficacia, sus resultados y correspondencia con los reconocimientos obtenidos

Dimensión vinculada al trabajo en grupo y a los directivos

Este enfoque tiene sus raíces en la escuela de las relaciones humanas que se desarrolló a partir de las investigaciones conducidas en la planta de la Western Electric Hawthorne, donde los investigadores encontraron que la cultura de grupo y la “organización informal” que existía entre los empleados poseía una gran influencia sobre la forma en que los trabajadores experimentaban el trabajo y cómo reaccionaban ante el mismo. También se toman a consideración los aportes realizados por Locke (1976), Peiró Silla (1991), Stoner (1995), López Rodríguez (1994) y Alvarez López (2001) que han profundizado en la dinámica de los grupos y sus implicaciones para la obtención de un alto desempeño. Como se sabe aparte de las condiciones propias del trabajo a nivel grupal existen otras que garantizan el estado psicológico necesario para evitar la inhibición de los elementos motivadores del individuo entre los cuales se encuentran:

- Cohesión (Ch): grado de unidad y armonía en las relaciones entre los trabajadores, en aras de lograr las metas grupales
- Atractivo (At): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él y existe el apoyo del grupo a sus miembros
- Relaciones interpersonales (Ri): grado en que las relaciones entre los trabajadores de la organización son favorables

- Participación (Pt): grado en que cada miembro del grupo se relaciona con las restantes personas y se compromete con la organización, para contribuir a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que la conciernen, favoreciendo la toma de decisiones
- Influencia de los directivos (Id): grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tienen las competencias para desarrollar su trabajo, así como el empleo de métodos y estilos de dirección adecuados, que garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión oportuna
- Comunicación (Cc): grado en que el trabajador percibe que la organización le brinda las informaciones necesarias, y vías de comunicación interna, además de que permite expresar sus ideas y contribuir en la toma de decisiones

Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

En lo referente a esta dimensión, se toman algunas recomendaciones de autores como Koontz (1990), Cuesta Santos (1990), Peiró Silla (1991), Stoner (1995), López Rodríguez (1994) y Álvarez López (2008), quedando definidas como variables las que se muestran a continuación:

- Suficiencia (Sf): grado en que se recompensa materialmente de acuerdo al trabajo desarrollado, la categoría y el sector donde se labora
- Reconocimiento (Rc): grado de satisfacción con la estimulación moral que se recibe
- Vinculación (Vn): grado en que se relaciona la estimulación moral y material con las competencias y los resultados del trabajo
- Percepción (Pc): grado en que el sistema estimulador es dominado por el total de trabajadores, es decir, el grado de conocimiento de lo que se espera recibir en función del desempeño
- Equidad (Eq): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo por los trabajadores

Dimensión esencial vinculada a las condiciones de trabajo

La atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el

hombre pueda trabajar y constituye uno de los elementos que influye en la satisfacción laboral.

Estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo, pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan.

En estudios realizados acerca de esta temática (Herzberg, 1959; Alvarez López, 1993; López Rodríguez, 1994; Velázquez Zaldívar, 2002), se llegó a establecer un desglose de estas condiciones en cinco grupos. Las variables de esta dimensión quedan definidas de la forma siguiente:

- Seguridad (Sg): grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen están debidamente controlados
- Estética (Es): grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, organizado con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos
- Higiene (Hg): grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico
- Ergonómica (Er): grado en que el diseño de los medios de trabajo (equipos, herramientas, muebles) y su ubicación se ajustan de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a los requerimientos psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos
- Aseguramiento (As): grado en que la organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su labor

Dimensión esencial vinculada a las condiciones de bienestar

Por su parte esta dimensión se fundamenta con los estudios de Alvarez López (2001) donde se definen variables asociadas a la misma, las cuales se muestran a continuación:

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

- Servicios (Sv): grado en que las condiciones de alimentación, transporte, comunicaciones se ajustan a las características del trabajo y necesidades del trabajador
- Atención a la vida (Av): grado en que la organización ofrece posibilidades para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda, círculo infantil, práctica de deportes, atención a la salud, actividades culturales, sociales y de recreación)
- Superación personal y profesional (Sp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional
- Seguridad de empleo (Se): grado en que la organización le brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.

1.2.3. La satisfacción laboral y sus consecuencias

Varios autores como (Márquez Pérez, 2006; Salvador Hernández 2009; Espasandín Delgado, 2010; Buelga Otero, 2011). Basan sus estudios en demostrar la relación que existe entre la productividad del trabajo y la satisfacción laboral. Por otra parte (Peiró Silla, 1991; Gamero Burón, 2003; Robbins, 2006) demuestran en sus trabajos, que existen consecuencias de la satisfacción laboral, tanto en individual, como grupal y organizacional, las cuales se sintetizan a continuación.

a) Individual

- Salud física y mental: es válido destacar la relación intrínseca que existe entre la salud física y mental con la satisfacción laboral. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas, excesos de peso y trastornos del sueño. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los trabajadores al estrés laboral y a sus síntomas físicos.
- Longevidad: la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los trabajadores
- Satisfacción con la vida: la satisfacción laboral, influye en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera personal.

b) Grupal

- Relaciones interpersonales: la satisfacción puede estropearse a partir de la existencia de conflictos entre los trabajadores, o por comentarios y acciones indebidas. Esta situación puede generar un conflicto en la organización.
- Pertenencia: cuando el individuo se siente insatisfecho, le falta el sentido de pertenencia de las cosas que le rodean y de compromiso.
- Comunicación: la insatisfacción de trabajadores, puede afectar el proceso de comunicación tanto interno como externo en la organización.

c) Organizacional

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

Al estudiar estas posibles consecuencias de la satisfacción laboral, se evidencia específicamente en el nivel organizacional, que existe relación con otros indicadores que permiten evaluar la eficacia de un sistema de GCH en cualquier organización; lo cual reitera la importancia del tema abordado.

1.3. Modelos y procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral

En la actualidad se han desarrollado diversos modelos, algunos destinados a la medición de la satisfacción de los clientes externos, pero aplicables a los clientes internos siendo necesaria para su uso la extrapolación de algunos conceptos y realizar adaptaciones para ser utilizados en este contexto. Entre estos modelos se puede citar el Modelo de calidad total para el servicio que definió Karl Albrecht (1990).

Respecto a la satisfacción del cliente interno, la Escuela Nórdica de Calidad del Servicio ha desempeñado el papel de soporte a otra línea de investigación, que ha destacado la interrelación existente entre la percepción de la calidad del servicio por el cliente y la percepción por el empleado de la calidad del trabajo (Gummesson, 1991; Albrecht & Zemke, 1992).

Los métodos empleados para la medición de la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos según lo refiere Cantera López (2008). Los métodos directos analizan las actitudes expresadas, dentro de estos se encuentran las encuestas que generalmente son a través de preguntas directas, cerradas, y entre ellos se pueden citar:

- Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951): Construye y valida un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado. El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). La puntuación máxima es de 90 y la mínima 18
- Índices descriptivos: Parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a priori. Entre los más conocidos se encuentran, índice descriptivo del trabajo (JDI) de Smith, Kendall y Hulin. El JDI contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda

acuerdo o desacuerdo. La suma de los puntos correspondientes de la escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Los métodos indirectos, son llamados así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer – displacer; entre ellos se encuentran:

- Método de los incidentes críticos: También llamado teoría biofactorial de la satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras - aspiraciones plenamente humanas - de crecer psicológicamente. Postula después, que la SL y la insatisfacción laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador. En este método, generalmente se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo
- Modelos aditivos o sustractivos de la SL, en este caso se plantea que la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo. Los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse. Así, el índice de Ian C. Ross y Alvin Zander, 1957 (citado por Vroom y Deci, 1979) mide, por ejemplo, las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad. Basado en el mismo fundamento, pero quizás un poco más utilizado se encuentra el "Instrumento Porter", quien definió en 1962 a la SL como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida", quien basándose en la teoría de la motivación de Maslow, desarrolla un cuestionario que comprende 15 ítems (características y cualidades del puesto de trabajo) destinados a

medir estas necesidades con ligeras variaciones. Por consiguiente, la SL para Porter está en función de la recompensa que el individuo recibe de su trabajo

Además, de los modelos citados anteriormente, en la bibliografía consultada se han encontrado diferentes métodos e instrumentos para el análisis de la satisfacción laboral entre los que se encuentra la encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT, utilizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España a partir de 1999) que proporciona información muy precisa sobre la definición que el trabajador hace de su situación en el puesto de trabajo y en su empresa. Es válido señalar el Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE, fuente estadística a nivel comunitario, coordinada por la Oficina de Estadística de la Unión Europea y elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, 1994 – 1997) el cual es una fuente estadística a nivel comunitario, cuyo objetivo general es responder a las necesidades de información de la Comisión Europea, para la formulación de su política social en diferentes dominios y para seguir los efectos de estas políticas en toda la Unión Europea .

En Cuba varios autores han desarrollado diferentes estudios sobre la SL el primer estudiosos que emplea un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral es el realizado por Cuesta Santos (1990). En su libro Organización del trabajo y psicología social, en el apartado que dedica específicamente a la satisfacción laboral en la organización del trabajo, donde expone una lista de comprobación con 25 preguntas en función de los motivos específicos determinados a través de la aplicación del método de concordancia de los expertos, recogidos estos aspectos en un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral, donde además de la medición establece medidas a aplicar para así transformar la situación existente.

Gasteiz (2001) en su propuesta para la evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios, dota de un mecanismo que le permite a la organización evaluar el estado y la evolución de la satisfacción de las personas, cuantificando la valoración que los individuos hacen de la realidad que perciben, de cara a establecer un plan de acciones que incida en la valoración de las personas y sobre la realidad, la percepción por parte de los individuos o las expectativas de los mismos, según proceda. Específicamente, pretende establecer los objetivos y acciones orientadas a la mejora de la satisfacción de las personas, basados en la aplicación

previa de una herramienta de medición que permita cuantificar la percepción existente acerca de los distintos factores vinculados a la misma, y a la vez posibilitar en el tiempo el seguimiento e incidencia de las acciones de mejora desarrolladas. Supone igualmente la obtención de medidas directas acerca de la satisfacción de las personas en la organización, comprendido en el sistema de autoevaluación basado en el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Esta propuesta profundiza en la medición de la satisfacción, y aunque plantea el seguimiento de la mejora, no se observa el tratamiento de la misma en su desarrollo. Se contextualizan variables explicativas de la satisfacción laboral, de acuerdo a lo que se plantea en el modelo EFQM.

También se encuentra el modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas elaborado por Noda Hernández (2004) recoge los pasos a seguir para la realización de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno con un enfoque integral. Si bien realiza una caracterización del entorno externo y de la organización, la misma no se realiza con el objetivo de determinar los aspectos más relevantes para el estudio de la satisfacción del cliente a desarrollar, sino más bien con un enfoque descriptivo de la situación actual existente. Se determina el índice de satisfacción laboral a partir de la valoración actual de cada una de las variables definidas en el estudio y del nivel de importancia que le refieren un conjunto de expertos a las mismas. Se pudo haber profundizado en aspectos de la mejora, y queda muy amplia a los efectos de la investigación.

Por su parte García Ramos, Luján López y Martínez Corona (2007) establecen cinco etapas, las cuales parten de la determinación de las dimensiones que conforman el concepto de calidad de los usuarios, luego se selecciona la escala de medición, se procede al diseño y validación del instrumento, así como la medición de la satisfacción cliente. De igual forma, los autores en su propuesta se enfocan en la medición, descartando la importancia de la mejora para la organización o un aspecto en particular Álvarez López (2008) realiza una propuesta para la evaluación de la satisfacción laboral en el contexto cubano, donde no se concibe explícitamente un proceder documentado para su realización. Su aporte esencial está centrado en el instrumento de diagnóstico, que se contextualiza a partir de la definición de las dimensiones y variables, y que a

partir de su aplicación, se procesan los resultados y se trazan acciones de mejora. Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009) desarrollan procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto.

Márquez López (2009) define un procedimiento para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de “SC Consultores”, el cual se enfoca directamente en la medición de la satisfacción en la entidad a partir de la contextualización de las variables, pero no considera elementos de mejora. Las fases parten de la reunión exploratoria, se clasifican los problemas, se diagnostica y en esto se incluye: la definición de las variables, de las dimensiones e indicadores, la selección de la población de estudio y la muestra, así como el instrumento de recolección de datos. La última fase se encarga del procesamiento, presentación y análisis de los resultados.

En este estudio se emplea el procedimiento elaborado por Alvarez Santos (2014) **(Anexo 1.3)** ya que dota a las organizaciones de una herramienta útil para la mejora de la satisfacción laboral, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, su carácter deberá ser cíclico, de manera tal que evalúe y se ajuste al escenario cambiante de aplicación, para el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una, contribuyendo así, en su mejora y en la del sistema de gestión de capital humano.

Parte de una preparación inicial con el objetivo de crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio de satisfacción laboral, logrando así asegurar desde el inicio y durante todo el proceso, la colaboración de del personal, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados. Se realiza un análisis exhaustivo del entorno y de la situación actual de la organización que permite valorar la realización o no del estudio en las condiciones actuales. Seguidamente se realiza el diagnóstico de la satisfacción laboral actual determinando el tamaño de la muestra por estrato a aplicar, se valida el instrumento para su posterior aplicación. La encuesta emplea una escala de 1 a 4, para obtener más significación a la hora del procesamiento de los datos.

En el caso específico de esta investigación se emplea la expresión siguiente:

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

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

A partir del cálculo del índice se compara con los valores de la escala que aparece en la **tabla 1.1** o la utilización de un estado deseado definido por la organización.

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 prohíben el logro de niveles superiores de SL, y en función de estos se elaboran estrategias a seguir para la solución de los mismos. Luego se realiza la implementación derivada de las estrategias y acciones para la mejora de la satisfacción laboral, se realiza la evolución y ajuste de ser necesario.

Tabla 1.1. Escala de valoración de la satisfacción laboral

Nivel de referencia	Estado
Menor que el 65%	Insatisfactorio (I)
65% - 84,99%	Poco satisfactorio (PS)
85% - 94,99	Bastante satisfactorio (BS)
Mayor que el 95%	Totalmente satisfactorio (TS)

1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en el sector de salud y en especial el Hospital Docente Vladimir Ilich Lenin

El desarrollo que ha experimentado la salud pública en Cuba es expresión del desarrollo social alcanzado y de la alta prioridad que el país le ha otorgado a la salud y al bienestar de la población; lo cual constituye una de las principales conquistas con una amplia repercusión internacional por los logros alcanzados.

El sistema de salud cubano opera bajo el principio de que la salud es un derecho social inalienable. Quedando contextualizado en la Constitución de la República de Cuba donde se refleja en el artículo 43 que el Estado consagra el derecho de que los ciudadanos, sin distinción de raza, color de la piel, sexo, creencias religiosas, origen nacional y cualquier otra lesiva a la dignidad humana: reciben asistencia en todas las

instituciones de salud. Por su parte en el artículo 50 se expone que los cubanos tienen derecho a que se atienda y proteja su salud, y que este derecho se garantiza con la prestación de la asistencia médica y hospitalaria gratuita, mediante la red de instalaciones de servicio médico rural, de los policlínicos, hospitales, centros profilácticos y de tratamiento especializado; con la prestación de asistencia estomatológica gratuita; y con el desarrollo de los planes de divulgación sanitaria y de educación para la salud, exámenes médicos periódicos, vacunación general y otras medidas preventivas de las enfermedades. Estos derechos están contextualizados en la Ley 41/1983 de Salud pública.

Hernández Nariño (2010) expone que las entidades de salud pública se identifican por tres componentes fundamentales: la organización propiamente dicha, cuya calidad de proveedora a través de un sistema físico no es la misma en todos los casos, debido a los diferentes recursos con que puede contar el sistema; el personal que lo lleva a cabo, artífice del proceso asistencial y constituido por diferentes especialidades, según sea la organización; y los pacientes, quienes son parte fundamental del resultado final. Entre los tres se establecen relaciones individuales por medio de las cuales se configura el servicio prestado.

La OMS establece que los servicios de salud pueden clasificarse de muy diversas maneras, respondiendo a distintos criterios:

- a) objetivo del servicio: promoción y prevención individual o colectiva, diagnóstico y tratamiento, recuperación y rehabilitación;
- b) establecimiento donde se presta: en lugares de vivienda y trabajo, consultas en el domicilio de los médicos, enfermeras o personal de nivel elemental o intermedio, unidades básicas de salud, ambulatorios especializados y hospitales complejos donde se utilizan tecnologías sofisticadas y costosas;
- c) modalidades usadas: ordinaria, de urgencia, a domicilio, en consulta o con internamiento. La recolección, procesamiento y análisis de los servicios prestados por los proveedores, de acuerdo con los criterios antes señalados, junto con información complementaria (edad, sexo, nivel de ingreso, zona de residencia, etc.), constituyen insumos básicos para los procesos de planificación, evaluación y diseño de políticas y estrategias en los programas de salud.

En Cuba existe el Sistema Nacional de Salud (SNS) el que se estructura en tres niveles: la atención primaria, la secundaria y la terciaria. La primaria se logra mediante los policlínicos y consultorios médicos básicamente; el segundo nivel son las instalaciones hospitalarias y el tercero le corresponde a los institutos especializados.

Los hospitales son un componente importante del sistema de atención de salud. Son instituciones sanitarias que disponen de personal médico y otros profesionales organizados y de instalaciones para el ingreso de pacientes. Que ofrecen servicios médicos y de enfermería y otros servicios relacionados durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

En los últimos años, en este sector se han venido realizando importantes reformas y se han establecido estrategias con el objetivo de continuar elevando la calidad en estos servicios. Entre las proyecciones de la salud pública en Cuba para el año 2015 se encuentran: la excelencia en los servicios de salud que deberá elevar cualitativamente la calidad de la atención médica y la satisfacción de pacientes, familiares y trabajadores; la mejora de la actuación y la conducta de los trabajadores de la salud con una motivación creciente; el fortalecimiento de la base normativa del sistema; la formación y superación continua del capital humano; y la mejora de la calidad de los servicios

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

Los objetivos del MINSAP se encuentran en correspondencia a lo planteado en los lineamientos y en las proyecciones de trabajo, pues se hace referencia al capital humano y al perfeccionamiento de su gestión, lo cual evidencia la actualidad del tema en la rama de la salud.

El MINSAP concuerda que el capital humano constituye la mayor fortaleza del sistema, por la importancia e influencia que tiene en el cumplimiento de sus metas. Es por esto que las Direcciones Provinciales de Salud se han dado a la tarea de perfeccionar la

gestión de capital humano a través de la implantación del SGICH basado en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, en las entidades del sector.

Por su parte, los hospitales generan una complejidad en su gestión pues se caracterizan por desarrollar múltiples y variados procesos de atención; gran potencial tecnológico, de elevado costo; técnicamente sus trabajadores son expertos, y mayor volumen de gastos por acciones de salud.

En Cuba existen 152 hospitales distribuidos en cada uno de las provincias, el 18% tiene 400 o más camas, el 64% entre 100 y 399 camas y un 15 % entre 50 y 99 camas. Estos representan el 7.32%⁴ de las instituciones de salud existentes en el país. En los hospitales se realizan el 9,20% de las consultas externas y el 37,80% de la atención en el cuerpo de urgencia (MINSAP, Anuario estadístico de salud pública, 2013. ISSN: 1561-4425).

Varios estudios (García Fenton, 2011; Correa Sánchez, 2012; Márquez León, 2013) realizados en entidades hospitalarias reconocen la importancia de la satisfacción laboral. Estos estudios evidencian la existencia de insatisfacciones en los trabajadores de estas entidades, las cuales se han ido incrementando producto a la situación existente en el país.

Los servicios de salud pública han sufrido grandes daños a consecuencia de la carencia de materiales, lo cual ha generado un deterioro de las actividades que en estos se desarrollan, lo que incide en el insuficiente desempeño de estas organizaciones y afecta la satisfacción de la población y del personal que brinda el servicio en las mismas

En la provincia Holguín estudios realizados en años precedentes (Correa Sánchez, 2012; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014) evidencian la carencia de una cultura hacia la mejora de la satisfacción laboral, a pesar de ser un objetivo prioritario para la dirección del sector en el país. No ha sido aplicado un procedimiento formal para mejorar la satisfacción laboral lo que impide un correcto monitoreo de la misma y dificulta el proceso de toma de decisiones. Generalmente, se utilizan criterios, sin estar realmente validados, para adoptar una posición en este sentido. Otras entidades

⁴ Considerando los policlínicos; clínicas estomatológicas; hogares maternos; institutos de investigación; bibliotecas médicas; hogares de ancianos; casas de abuelos; servicios de geriatría y hogares de impedidos.

emplean diferentes herramientas, métodos para la evaluación de la satisfacción de sus trabajadores, pero se concreta débilmente la mejora.

A pesar de que la dirección del país y del MINSAP reconocen la necesidad de elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores que brindan servicios hospitalarios, el SNS no cuenta con un procedimiento que integre coherentemente ese enfoque sistémico como elemento asociado al perfeccionamiento de la gestión de capital humanos, vinculado a la estrategia del sector y de las organizaciones, que permita desarrollar la mejora de la satisfacción laboral en este sector.

En el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin de Holguín no se ha realizado ningún estudio previo de la satisfacción laboral a pesar de existir síntomas que demuestran la insatisfacción de los trabajadores. En los dos últimos años el índice de ausentismo por ausencias injustificadas ha sido de un 2.2 en el año 2013 y 3.3 en el año 2014. Además, se denotan problemas en la comunicación de parte de los directivos con los trabajadores, existe carencia de recursos, inconformidad de algunos trabajadores por trabajar fuera de su especialidad, falta de reconocimiento social y respeto por parte de los que reciben estos servicios de salud. Estos elementos antes mencionados, han generado un deterioro de las actividades, lo cual incide en el desempeño de la organización. Es por esta razón, que se hace necesario trabajar en este sentido y realizar un estudio que permita conocer los niveles de satisfacción de los trabajadores y trazar acciones que contribuyan a la mejora de la misma.

CAPÍTULO II. PERFECCIONAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE VLADIMIR ILICH LENIN

Este capítulo tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo general de la investigación. Para esto se aplicó el procedimiento Alvarez Santos (2014) ya que el mismo dota a las organizaciones de una herramienta útil para la mejora de la satisfacción laboral. Se desarrollaron las etapas I, II, III y IV con sus respectivas tareas lo que permitió la aplicación de las técnicas y herramientas propuestas. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento en el Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin en el año 2015.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

Para dar cumplimiento a esta etapa se realizaron encuentros con los directivos de la organización, y con los representantes de cada una de las áreas.

Paso 1.1. Lograr el compromiso de todos los niveles en la organización

En este paso se les orientó a los trabajadores y directivos de la organización sobre el objeto general de la investigación, el cual está encaminado a diagnosticar y proponer vías de mejora de la satisfacción laboral. Para lograr el objetivo de este paso se realizaron las reuniones convocadas por el centro (consejillos), para orientarles y explicarles las herramientas y cada una de las etapas del procedimiento.

Paso 1.2. Constituir el equipo de trabajo

El grupo de trabajo está compuesto por 9 trabajadores, entre los que se encuentran representadas de las diferentes áreas de la organización. El equipo de trabajo fue aprobado por el consejo de dirección de la organización, y el mismo se encargó de realizar el estudio, el procesamiento de los resultados, la elaboración del informe y la propuesta de mejora, acorde a los resultados obtenidos.

Paso 1.3. Capacitar al equipo de trabajo

Se desarrollaron un conjunto de acciones encaminadas a lograr la capacitación planificada (**Anexo 2.1**) para el grupo de trabajo y para los implicados con el estudio en cada una de las áreas. Se les orientaron a los principales dirigentes (directores, jefes de departamento y de servicio) y otros miembros de la organización que estaban implicados al estudio, el objetivo de la investigación, el procedimiento y las técnicas a utilizar. Luego se entregaron las encuestas y se les explicó el contenido de las mismas,

obteniendo como resultado el compromiso y colaboración de todas las partes involucradas en el proceso.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

En esta etapa se diagnosticó el ambiente organizacional a partir de un análisis sobre los principales elementos que influyen positiva y negativamente dentro y fuera de la organización, siendo un punto de partida para la práctica de las restantes etapas.

Paso 2.1. Caracterizar el entorno externo a la organización

En este paso se caracterizó el entorno de la organización desde el punto de vista externo, para lo cual se emplearon diversos métodos, entre los que se destacan: las entrevistas, la tormenta de ideas, así como la revisión de documentos. Se tuvieron en cuenta para el análisis del entorno externo la situación económica, política, social y legal, lo cual puede mostrar incidencia en los resultados del estudio a realizar.

Primeramente, referir que Cuba está inmersa en un proceso de mejora de su sistema económico, político y social, donde se analiza la importancia de satisfacer las necesidades de los trabajadores, lo cual puede influir como motivante en las personas. A pesar de que la dirección del país y en las provincias, se trabaja en este sentido, es válido referir que existen aspectos que en los momentos actuales inciden en los niveles de satisfacción de trabajadores, como de la población en general.

Con respecto a la situación económica se observa la incidencia en el sector de la salud, dado fundamentalmente por las limitantes en las compras de accesorios, dispositivos y medicamentos, pues solo pueden ser adquiridos mediante terceros países, lo cual resulta muy costoso para el país. Por otra parte, si se analiza desde el punto de vista individual, se observa un encarecimiento de los precios de productos que satisfacen necesidades básicas (aseo y alimentación).

Es válido referir que desde hace varios años subyacen los convenios de colaboración médica con algunos países, que favorecen los ingresos al país y de las personas que prestan estos servicios. Por otra parte, se observa una apertura del país a diversos aspectos, que anteriormente se veían limitado para la población, tal es el caso de la ley migratoria. Producto de estas medidas se ha generado la posibilidad de contratos de trabajo independientes en otros países, lo cual indiscutiblemente reporta mayores beneficios individuales a las personas.

Al analizar las regulaciones legales se evidencia un aumento del control, en aras de perfeccionar los sistemas organizacionales. En el caso de las entidades hospitalarias se encuentran subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín, además de responder a las múltiples regulaciones que debe cumplir de diferentes organismos rectores, tales como el Ministerio de Finanzas y Precios, el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de la Informática y las Telecomunicaciones, el Banco Central de Cuba y el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), que es además es para estas entidades un organismo metodológico.

En el entorno se evidencian aspectos, tanto ventajosos como desventajosos, donde el desarrollo se enmarcará en el empleo de estas oportunidades para seguir desarrollando el país y perfeccionando las entidades hospitalarias.

Paso 2.2. Caracterizar la situación actual de la organización

El Hospital Provincial Docente Vladimir I. Lenin, se encuentra ubicado en Avenida Lenin No. 2 del Reparto Lenin de la ciudad de Holguín. Limita por el norte con prolongación de la avenida Lenin y por el sur con la Facultad de Ciencias Médicas Mariana Grajales, por el oeste con la calle Mariana de la Torre del Reparto Lenin y por el este con la Avenida Lenin. La entidad plantea en su planeación estratégica una misión enfocada a tributar a la condición de Cuba como potencia médica mundial, aplicando la ciencia y la innovación tecnológica, promoviendo los ideales y la filosofía de la Salud Pública cubana, priorizando la formación integral de nuestro personal, de forma tal que permita formar y consolidar valores éticos, morales, políticos, culturales y profesionales, que aseguren elevar la calidad del servicio de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización.

La organización plantea como visión: el Hospital Vladimir Ilich Lenin, centro de referencia nacional en asistencia médica, docencia e investigación; Colectivo Moral, excelencia en los servicios que se brindan a la población, donde se combina el buen trato, la cortesía y la ética, con la calidad en el trabajo.

El **objeto social** del hospital está encaminado a:

- Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro

- Efectuar el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario
- Realizar actividades de educación para la salud a la población
- Realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines.
- Brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud en la población.
- Realizar actividades docentes de perfeccionamiento de técnicos y especialista de pre y posgrado
- Organizar eventos propios de la especialidad con la participación de especialistas cubanos y extranjeros
- Brindar servicios de certificación del estado de salud para trámites legales.

En este territorio existen distintas organizaciones (polo turístico, empresas en perfeccionamiento empresarial) que en relación a las oportunidades de empleo, salario y estimulación en ambas monedas, brindan mayores ventajas a los trabajadores, lo que las ubica entre los principales competidores de la entidad, en lo que se refiere a la fuerza de trabajo calificada, pues existen puestos médicos donde los mismos pueden trabajar.

En la **tabla 2.1** se sintetizan los aspectos generales de caracterización del hospital, en función al sector, tipo de procesos, de unidad y de clientes, entre otros aspectos.

Al realizar una valoración de los proveedores y suministros, se observa una tendencia estable en la entrega de los mismos, debido a que el hospital responde al proyecto social de la comunidad. En la **tabla 2.2** se muestran algunos de los principales proveedores del hospital.

En la organización se encuentran diferentes tecnologías, la cual se caracteriza por ser de avanzada en temas de salud, tal es el caso de los autoclaves (sirven para esterilizar los equipos), la cámara gamma, cobaltoterapia, entre otros. Al ser equipos nuevos importados de países con una tecnología única resulta un gran avance para la organización, pero a su vez es un gran reto para la misma, ya que la obtención de piezas de repuesto resulta un poco difícil.

Tabla 2.1. Caracterización general del Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin

Elemento	Variantes de clasificación			
1. Sector	Salud			
2. Tipo de procesos	Producción	Servicios		Mixtos
3. Tipo de unidad	Antileproso	Antituberculoso		Biblioteca Médica
	Cardiocentro	Casa de Abuelos		Centro de Geriatría
	Centro Especializado	Centro profiláctico		Clínica Estomatológica
	Clínico Quirúrgico	Consultorio		Ginecobstétrico
	Hogar de Ancianos	Hogar Materno		Hogar de Impedidos
	Hospital General	Instituto de Investigación		Materno Infantil
	Oncológico	Ortopédico		Otra Unidad de Subordinación Nacional
	Pediátrico	Policlínica		Psiquiátrico
	Rehabilitación	Sanatorio SIDA		Servicio Médico Rural
3.1 Objetivo	Diagnóstico y tratamiento	Promoción y prevención		Recuperación y rehabilitación
3.2 Modalidad	Consulta con internamiento		Domicilio Ordinaria	Urgencia
3.3 Establecimiento	Lugar de trabajo y vivienda	Consulta en el domicilio	Ambulatorio	Unidad básica Unidad especializada
3.4 Atención	Primaria	Secundaria		Terciaria
4. Tipos de clientes	Personas naturales		Personas Jurídicas	
5 Localización	Zona rural		Zona urbana	
6. Tamaño (camas)	Grande (> 100 camas)	Media (entre 50 y 99 camas)		Pequeña (< 50 camas)
7. Poder de negocio	Autofinanciado		Presupuestado	
8. Propiedad	Nacional	Internacional		Contrato de administración
	Arrendamiento	Franquicia		Contrato de referencia
9. Contacto con el paciente	Directa	Indirecta		Mixta
10. Adaptabilidad al paciente	Alta	Media		Baja

En el caso de la tecnología dura (computadoras, impresoras y otros accesorios) el balance es desproporcional ya que los trabajadores no cuentan con los mismos equipos. A pesar de estas dificultades existentes, la disponibilidad técnica del hospital es satisfactoria debido al excelente cuidado y conservación de los medios y materiales.

Tabla 2.2. Principales proveedores

Proveedores	Recursos
Alastor	Mantenimiento a calderas, carretillas, pallets
Lácteo	Leche fluida, en polvo y descremada, yogurt, mantequilla, helados, quesos
CCSF Níco López y William Aguilera	Alimentos
ENSUME	Medicamentos
Empresa Avícola	Huevos y gallinas
SERCONI	Servicios digital
POLIGOM	Reparación de gomas
Turquino	Conservas, puré de tomate y sofritos

El hospital cuenta actualmente con una plantilla de 3125 trabajadores, cubiertas existen 2821, de los cuales 179 se encuentran de misión internacionalista. Al realizar un análisis por categorías se observan 1748 técnicos, 90 administrativos, 177 operarios, 43 cuadros y 775 trabajadores que pertenecen a las áreas de servicios. El capital humano se divide en 2040 mujeres y 793 hombres, existiendo un predominio del sexo femenino en la organización (**Tabla 2.3**).

La estructura organizativa de la entidad se visualiza en el **anexo 2.2**. La institución consta de seis plantas (monobloque) en forma de T y un área anexa donde se encuentran varios servicios como Radioterapia, Mantenimiento, Oncología y Medicina Nuclear, y de otro edificio de una planta en la parte noreste donde se encuentran las salas de Infecciosos, Geriátría y el servicio de Hemodiálisis. Se encuentra subordinado al Consejo de la Administración Provincial y metodológicamente se subordina a la Dirección Provincial de Salud de Holguín y al MINSAP. Es considerado como un eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia de Holguín. Es una institución que da cobertura médica de segundo nivel de atención provincial con significación en la comunidad. Atiende a pacientes hospitalizados, urgencia y emergencia las 24 horas; consulta externa e interconsulta.

Tabla 2.3. Matriz de caracterización del capital humano del Hospital General

Aspectos		Edad				Sexo		Nivel escolar			Categoría ocupacional						Antigüedad en la organización			
		< 35	36 - 45	46 - 59	> 60	F	M	9no	12no	U	M	Es	En	T	A	P	< 5	6 - 10	11 - 20	> 20
Edad	< 35	40																		
	36 - 45		84																	
	46 - 59			89																
	> 60				35															
Sexo	Femenino	30	71	45	8	154														
	Masculino	45	34	10	5		94													
Nivel escolar	9no	-	10	25	8	33	10	43												
	12no	9	15	35	9	44	24		68											
	Universitario	20	54	57	6	74	63			137										
Categoría ocupacional	Médico	10	20	22	20	40	32	-	-	-	72									
	Estomatólogo	-	1	5	-	2	4	-	-	-		6								
	Enfermera	2	18	24	10	30	24	-	-	-			54							
	Técnico	4	20	15	15	49	15	-	-	-				64						
	Asistente	7	15	10	10	20	22	-	-	-	-				42					
	Psicólogos	-	6	4	-	4	6	-	-	-	-	-	-	-	-	10				
Antigüedad	< 5	20	21	6	1	16	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	48			
	6 - 10	15	54	40	10	98	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-		119		
	11 - 20	24	10	10	25	30	39	-	-	-	-	-	-	-	-	-			69	
	> 20	2	12	20	6	15	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-				14

Los datos que se muestran en la **figura 2.1** revelan el impacto que tiene el Hospital General en la sociedad, debido a la cantidad de pacientes que atienden en cada uno de sus servicios.

Nivel de actividad hospitalaria

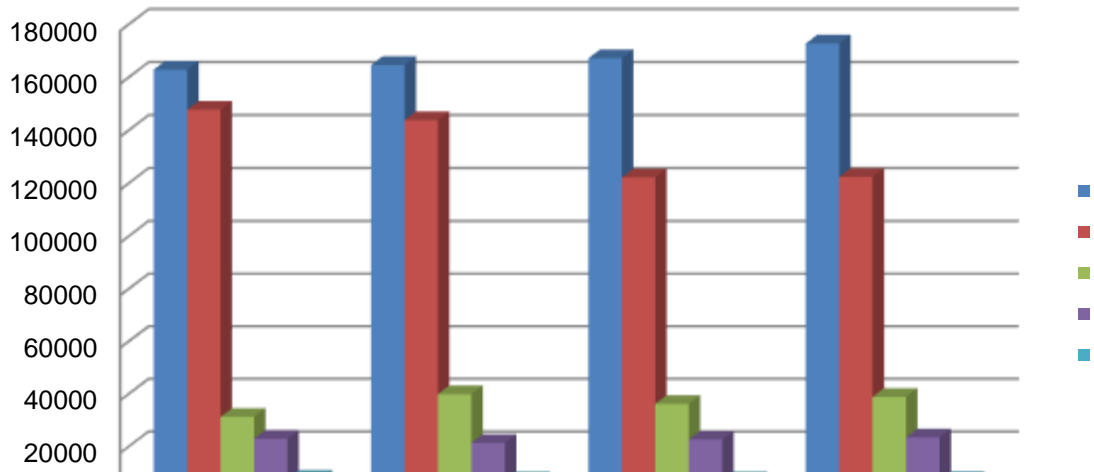


Figura 2.1. Nivel de actividad hospitalaria

En el año 2015 se ha atendido hasta el momento un total de 172770 casos, en las especialidades de medicina interna, cirugía general, ortopedia, ginecología, caumatología, lo que demuestra la capacidad del hospital para responder a las necesidades de la sociedad. Más de 43 mil 900 niños han sido vacunados contra la poliomielitis como parte de la 54 campaña nacional de inmunización antipolio. Actualmente, la utilización de plasma enriquecido en plaquetas, como biomaterial en el envejecimiento facial es la nueva técnica introducida en el servicio de Cirugía Plástica.

El hospital cuenta con más de 63 millones de su presupuesto en este año para ejecutarlo en la reparación y mantenimiento de las aéreas: centro materno infantil, centro oncológico, incinerador y la sala de hospitalización de segundo B.

La estrategia organizacional de la empresa se enfoca en elevar la calidad de los servicios prestados, para alcanzar un índice de satisfacción del cliente externos de un 95%.

Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Este paso se realiza con el fin de diagnosticar el estado actual de la satisfacción laboral a partir de los elementos que influyen en la organización. El cual se realizó teniendo en cuenta el procedimiento específico propuesto por Alvarez Santos (2014).

Paso 3.1. Medir del estado actual de la satisfacción laboral

En este paso se procede a medir el estado actual en que se encuentra la satisfacción laboral en las áreas objeto de estudio del Hospital General.

1. Determinación de las áreas para la realización del estudio

El hospital cuenta en su estructura con nueve áreas. Específicamente, el estudio estuvo dirigido a las áreas de dirección general, administrativo, atención al grave, facultativa, enfermería, oncológico y la vice-dirección general, dado fundamentalmente por cuestiones de tiempo y la magnitud del estudio, en aras de profundizar los resultados. Quedan para próximos estudios las áreas del centro materno infantil y aseguramiento médico.

2. Definir los métodos para la medición del estado actual de la satisfacción laboral

En el diagnóstico se utilizó la encuesta (**Anexo 2.3**) para determinar el indicador integral de satisfacción laboral, ya que es uno de los métodos directos más utilizados. A partir de los resultados de éstos se pueden identificar y estimar los valores las necesidades de los trabajadores en su actividad cotidiana y en su organización.

3. Definir el indicador integral de satisfacción laboral (IISL)

Para el cálculo del IISL se utilizó la expresión matemática planteada en el capítulo I, a partir de las consideraciones de Alvarez Santos (2014).

4. Definición del estado deseado

Para determinar el indicador integral de la satisfacción laboral se estableció como estado deseado, alcanzar un índice de satisfacción laboral del 85% (0.85), ya que la organización lo define como uno de sus objetivos, lo cual se considera como bastante satisfactorio.

5. Determinación del tamaño de la muestra

Para el desarrollo del estudio se definió como la población a analizar, los trabajadores pertenecientes a la entidad. Actualmente, existe una plantilla cubierta de 2821

trabajadores, de los cuales 179 se encuentran de misión internacionalista. Estos trabajadores no se consideraron para el cálculo del tamaño de la muestra por no encontrarse en la organización. Luego de haber definido la población, se procedió al cálculo del tamaño de la muestra utilizando un muestreo aleatorio simple según se muestra a continuación:

$$n = \frac{4p \cdot qN}{e^2(N-1) + 4p \cdot q} = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 2642}{0,05^2(2642-1) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 348 \text{ trabajadores}$$

Además, se determinó el tamaño de la muestra por cada uno de los estratos definidos en el estudio, considerando las áreas y las categorías ocupacionales. Se empleó la

expresión siguiente: $n_e = n \times \frac{N_h}{N}$ (2) donde N_h : tamaño de la muestra, n_e : número de muestra del estrato, n : tamaño de la población del estrato. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 2.4**.

Tabla 2.4. Tamaño de muestra por estratos

Áreas	Tamaño de la muestra	Cantidad de trabajadores a encuestar	M	T	A	En	Est	Ps	OT	Ad	Op	Sv
Dirección general	89	12	1	2	1	1	0	0	1	1	0	5
Administrativo	346	46	0	8	0	0	0	0	8	2	17	11
Centro materno Infantil	540	71	13	2	2	36	0	0	0	2	1	15
Atención al grave	601	79	17	2	3	35	0	0	0	1	1	20
Aseguramiento médico	240	32	6	18	1	0	0	0	0	2	1	4
Facultativa	473	62	21	6	1	18	2	2	0	2	1	9
Enfermería	67	9	0	0	1	2	0	0	0	1	0	5
Oncológico	209	28	7	8	1	6	0	0	0	1	0	5
VD General	77	10	1	3	1	0	0	0	0	1	0	4
Total	2642	349	66	49	11	98	2	2	9	13	21	78

Leyenda: M: médicos; Est: estomatólogos; Ps: psicólogos; En: enfermeras; T: técnicos; A: asistentes; OT: otros técnicos; Ad: administrativos; Op: operarios; Sv: servicios

6. Validación de los métodos para la medición del estado actual de la satisfacción laboral

Como es la primera vez que se utiliza estos métodos se realizó la validación del mismo para evaluar el funcionamiento de las encuestas aplicadas a los trabajadores. Se procesaron los resultados mediante el paquete estadístico SPSS (versión 20.0, 2011).

Se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.879, o sea de un 88% esto implica en una primera instancia, una estabilidad muy fuerte del instrumento por tanto, es posible aplicarlo en otras muestras de forma confiable.

El coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin prueba la suficiencia de los datos, es una estadística que indica la proporción de variación en sus variables. Los valores altos (cerca de 1.0) generalmente indican que un análisis de factor puede ser útil con sus datos; si el valor está menos de 0,50 los resultados del análisis de factor probablemente no serán muy útiles; en este caso dicho coeficiente es mayor que 0,50; en este caso el coeficiente es mayor que 0,50. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 2.5**.

Tabla 2.5. Análisis de la fiabilidad y de la validez de la escala del instrumento

Análisis de fiabilidad	
Coeficiente de Alpha de Cronbach	0,879
Análisis de validez	
Coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin	0,696
Prueba de Esfericidad de Bartlett Chi-cuadrado	
Aproximado	6136,385
gl	435
Sig	,000

Para la validación del instrumento, se definió un grupo de expertos que fueron seleccionados por la entidad a los cuales se les presentó la encuesta para su valoración de acuerdo a las características de la organización. Se empleó el método Delphi (**Anexo 2.4**) para el procesamiento de los resultados. De forma general existió consenso entre los expertos, los cuales consideraron que el instrumento presenta una estructura correcta, es comprensible, las preguntas responden a las variables que

inciden en la satisfacción, y se ajusta a la finalidad del estudio, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido.

La validez se analizó desde el punto de vista del constructo o interno. Al procesar los resultados en el paquete estadístico SPSS 20.0 (2011), empleando para su estudio el análisis de los componentes principales se obtuvieron 5 ejes que explican el 74,68% de varianza total. Teniendo en cuenta la proyección de las unidades en el gráfico de componentes en el espacio rotado, quedaron estructurados varios grupos, como se muestra en la **figura 2.2.**

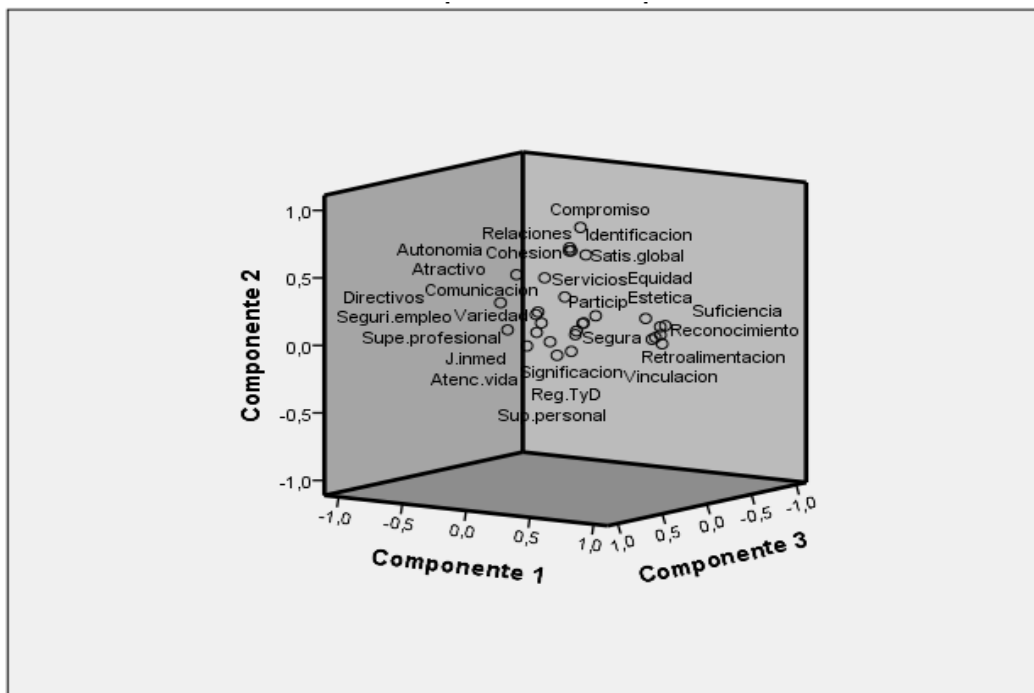


Figura 2.2. Gráfico de componentes en el espacio rotado

De los cinco ejes que explican el constructo, el primero es dominado por las variables cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, directivos y comunicación. El segundo eje es explicado a través de las variables suficiencia, equidad, reconocimiento, vinculación y percepción. Por otra parte el tercer eje es dominado por variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación. El cuarto factor está representado por las variables higiénicas, seguras, estéticas, ergonómicas y aseguramiento, así como régimen de trabajo y descanso más asociado a condiciones de bienestar. En el quinto factor aparecen las

variables atención a la vida, superación personal y profesional, seguridad de empleo y servicios.

De los cinco ejes que explican el constructo, el primero es dominado por las variables cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, directivos y comunicación. El segundo eje es explicado a través de las variables suficiencia, equidad, reconocimiento, vinculación y percepción. Por otra parte el tercer eje es dominado por variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación. El cuarto factor está representado por las variables higiénicas, seguras, estéticas, ergonómicas y aseguramiento, así como régimen de trabajo y descanso más asociado a condiciones de bienestar. En el quinto factor aparecen las variables atención a la vida, superación personal y profesional, seguridad de empleo y servicios.

Los resultados obtenidos por la salida del reporte demuestran el vínculo que se establece entre los valores obtenidos por cada variable y el valor de satisfacción general, desde el punto de vista concurrente.

El análisis de la validez de criterio se realizó atendiendo a la relación existente entre los resultados obtenidos por cada una de las variables definidas y el valor global de satisfacción laboral, formulado mediante la pregunta 29 en la encuesta.

Se determinó la fiabilidad de las preguntas 29 y 30, donde a partir de lo expuesto por Hernández Sampier (2004), "En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir". Determinándose la confiabilidad individual $(29) = \frac{\text{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador}}{\text{Número total de unidades de análisis}} = \frac{245}{248} = 0.98 > 0,89$ son confiables los resultados. En el caso de la pregunta 30 la confiabilidad individual resulta igual a 1 siendo confiables los resultados.

De forma general se observa que existe fiabilidad en la escala y el instrumento es confiable desde el punto de vista aparente, de contenido, de constructo y de criterio.

Tarea 2. Ejecución de la medición del estado actual de la satisfacción laboral

En esta tarea se procede a realizar la ejecución de la medición, tomando en cuenta los aspectos sintetizados de la planificación y organización del proceso.

1. Aplicación de los métodos para la medición del estado actual de la satisfacción laboral

Se aplicaron las encuestas a los trabajadores de las áreas seleccionadas, pudiéndose procesar un total de 246 encuestas que representan el 100% del total previsto. En la **tabla 2.6** se muestran estos resultados por áreas y categorías.

Tabla 2.6. Cantidad de trabajadores encuestados por áreas y categorías

Áreas	Cantidad de trabajadores a encuestar	Cantidad de trabajadores encuestados	M	T	A	En	Est	Ps	OT	Ad	Op	Sv
Dirección general	12	12	1	2	1	1	0	0	1	1	0	5
Administrativo	46	46	0	8	0	0	0	0	8	2	17	11
Atención al grave	79	79	17	2	3	35	0	0	0	1	1	20
Facultativa	62	62	21	6	1	18	2	2	0	2	1	9
Enfermería	9	9	0	0	1	2	0	0	0	1	0	5
Oncológico	28	28	7	8	1	6	0	0	0	1	0	5
VD General	10	10	1	3	1	0	0	0	0	1	0	4
Total	246	246	47	29	8	62	2	2	9	9	19	59

Leyenda: M: médicos; Est: estomatólogos; Ps: psicólogos; En: enfermeras; T: técnicos; A: asistentes; OT: otros técnicos; Ad: administrativos; Op: operarios; Sv: servicios

Durante el proceso de aplicación se realizó una evaluación del ambiente, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables.

2. Determinación del índice integral de satisfacción laboral

A partir de la aplicación de las encuestas se elaboraron las matrices de datos las cuales se procesaron en el software SATLAB para determinar el índice integral de satisfacción laboral para la organización, se obtuvo un IISL = 0.841 (84.10%) siendo inferior al estado deseado. La dimensión estimulación moral y material y condiciones de trabajo (**figura 2.3**) son las más afectadas.

En los resultados de las variables (**tabla 2.7**) existe un estado insatisfactorio para la suficiencia; de poco satisfactorio para comunicación, reconocimiento, equidad, vinculación, percepción, seguras, estéticas, higiénicas y aseguramiento. Variedad de habilidades está valorada como totalmente satisfactoria de acuerdo a la tarea social que

realizan. Las restantes variables fueron evaluadas de bastante satisfactorio, siendo la mayor cantidad y considerado positivo para el estudio.

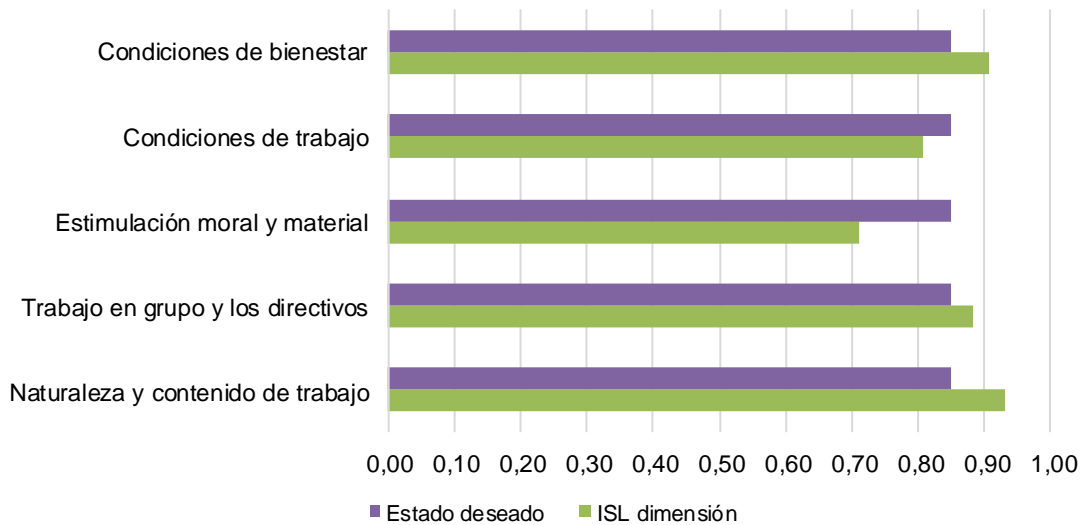


Figura 2.3. Comportamiento del IISL por dimensiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos por cada una de las áreas seleccionadas, quedaron determinadas las que mayores afectaciones tienen en relación al objeto de estudio: cardiología, máxilo facial, medicina legal, unidad quirúrgica central, almacenes, electromedicina, urgencia, cocina comedor, esterilización, mantenimiento, radioterapia. **(Figura 2.4).**

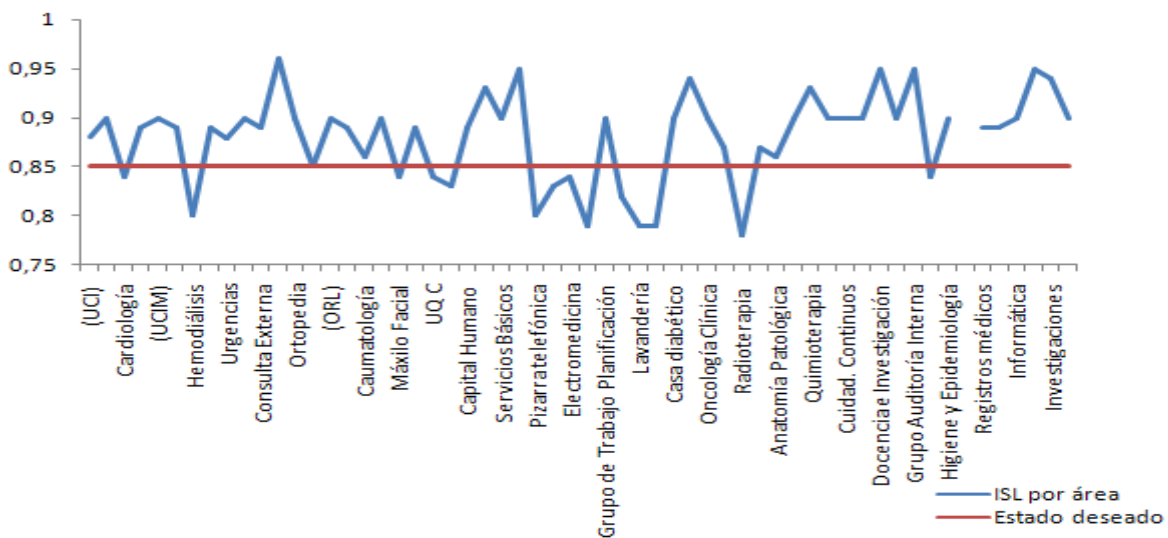


Figura 2.4. Comportamiento de la satisfacción laboral por áreas

Tabla 2.7. Comportamiento de la satisfacción laboral por variables

Dimensiones	Variables	IISL variables	Nivel de referencia			
			I	PS	BS	TS
Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad	0,966				
	Identificación	0,947				
	Significación	0,93				
	Autonomía	0,899				
	Retroalimentación	0,9				
Trabajo en grupo y los directivos	Cohesión	0,91				
	Atractivo	0,851				
	Relaciones	0,918				
	Participación	0,894				
	Directivos	0,8675				
	Comunicación	0,849				
Estimulación moral y material	Suficiencia	0,648				
	Reconocimiento	0,767				
	Equidad	0,744				
	Vinculación	0,714				
	Percepción	0,729				
Condiciones de trabajo	Seguras	0,847				
	Estéticas	0,825				
	Higiénicas	0,761				
	Aseguramiento	0,81				
	Ergonómicas	0,892				
Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso	0,897				
	Servicios	0,89				
	Atención a la vida	0,93				
	Superación profesional y personal	0,9				
	Seguridad de empleo	0,887				

En cuanto al diagnóstico de las dimensiones por categorías ocupacionales (**Figura 2.5**), no alcanza el valor deseado las categorías de operarios, servicios, asistentes, técnicos de la salud y otros técnicos; mientras que las restantes obtienen valores favorables.

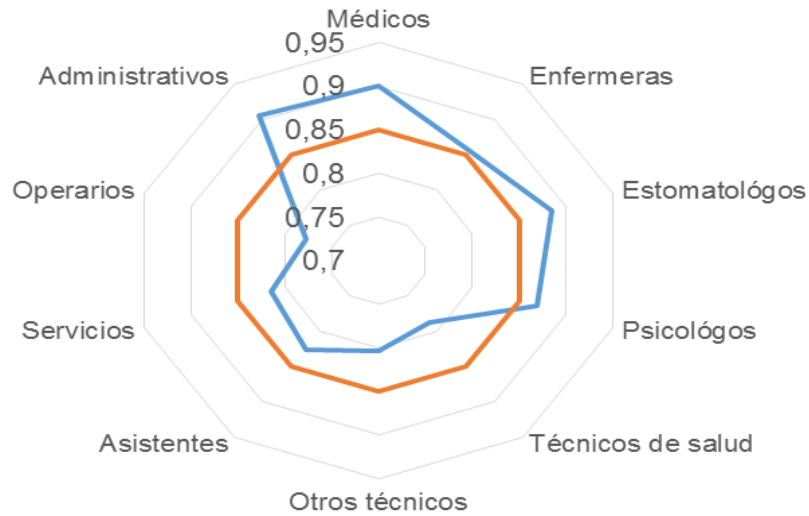


Figura 2.5. Comportamiento del IISL por categorías

Al profundizar en los resultados obtenidos por cada una de las categorías (**Figura 2.6**), se observan problemas en las dimensiones de trabajo en grupo y directivos, estimulación moral y material, y condiciones de trabajo. En el caso de los técnicos de la salud, los de servicios, los otros técnicos y los operarios muestran insatisfacciones con la estimulación moral y material, dadas fundamentalmente por las diferencias salariales con las restantes categorías que se encuentran directas a los servicios asistenciales de salud.

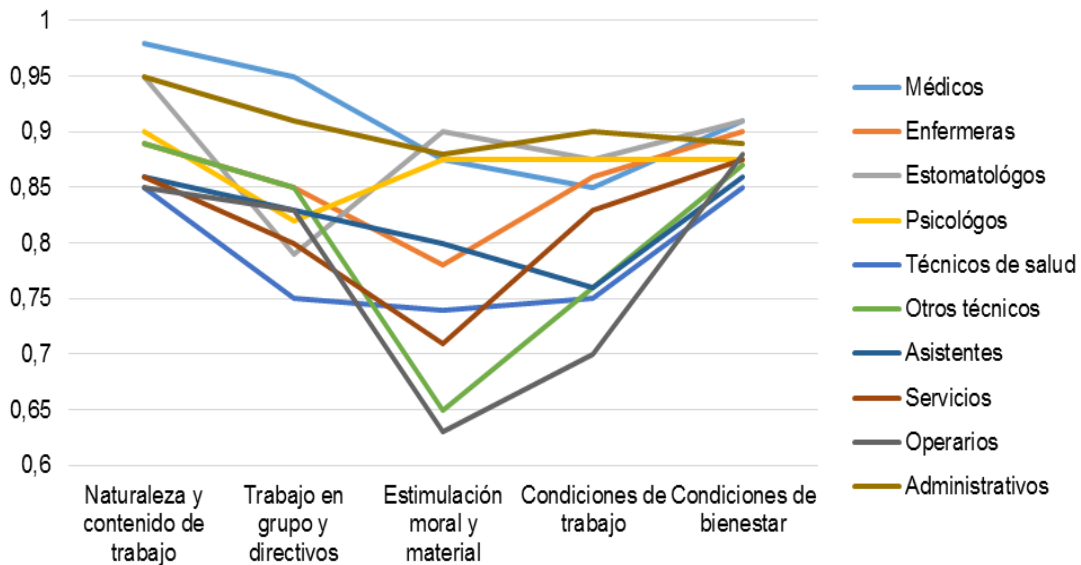


Figura 2.6. Comportamiento de la satisfacción laboral por categorías y dimensiones

Tarea 2. Determinación de los factores inhibidores de la satisfacción laboral

En función del análisis del entorno interno y externo, así como el comportamiento de los indicadores calculados, se determinaron los factores que se encuentran incidiendo en mayor medida en la satisfacción de los trabajadores del hospital. Considerando el enfoque sistémico de la satisfacción laboral con la GCH, los resultados obtenidos se integran a los procesos de capital humano para darle respuesta en su gestión, se muestran en las **tablas 2.8, 2.9, 2.10, 2.11 y 2.12.**

Tabla 2.8. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de comunicación institucional

Dimensiones	Variables	Factores inhibidores
Trabajo en grupo y los directivos	Atractivo	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacciones de los trabajadores con sus grupos de trabajo debido a la poca comunicación entre los mismos
Trabajo en grupo y los directivos	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación de los trabajadores con los directivos es insuficiente
Trabajo en grupo y los directivos	Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores plantean que es insuficiente su participación en las decisiones de su equipo de trabajo
Estimulación moral y material	Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores plantean que al no existir una buena comunicación en la organización, desconocen el sistema de estimulación, así como otros aspectos generales del hospital

Tabla 2.9. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de selección e integración

Dimensiones	Variables	Factores inhibidores
Condiciones de bienestar	Seguridad de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • No existen los mecanismos necesarios para que plazas puestas en convocatorias sean cubiertas por trabajadores que ocupan plazas que no se encuentran en correspondencia con su formación profesional (Tal es el caso de licenciados que ocupan plazas de técnicos medios). Esta situación genera que trabajadores en estas situaciones busquen otras alternativas de empleo acorde a su especialidad y formación

Tabla 2.10. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de estimulación moral y material

Dimensiones	Variables	Factores inhibidores
Estimulación moral y material	Suficiencia	<ul style="list-style-type: none"> Las diferencias de salario entre cada uno de los cargos no se corresponde a la complejidad de los mismos
Estimulación moral y material	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente reconocimiento moral en la organización ante objetivos logrados. En los consejos se reconocen a los directivos y a las áreas, pero no se les trasmite a los trabajadores de los mismos
Estimulación moral y material	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores consideran que el sistema de estimulación no es justo a partir de los resultados que se obtienen
Estimulación moral y material	Percepción	<ul style="list-style-type: none"> Algunos trabajadores alegan que el sistema de estimulación es injusto

Tabla 2.11. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de organización del trabajo

Dimensiones	Variables	Factores inhibidores
Naturaleza y contenido de trabajo	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores plantean que se les limita, en muchas ocasiones, el uso de la creatividad para un mejor desempeño de sus funciones
Condiciones de trabajo	Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none"> Existen en algunas áreas tecnologías en muy mal estado técnico que incide contra la calidad del servicio que se brinda en el hospital (equipo de radioterapia, en cardiología el ergosis, equipos de ultrasonido) Insuficientes medios de trabajo (utensilios) en el área de cocina comedor En el área de esterilización no son suficientes los guantes de amianto como medios de protección
Condiciones de bienestar	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Existen deficiencias en la oferta y la elaboración de los alimentos

Tabla 2.12. Factores inhibidores de la satisfacción laboral. Proceso de seguridad y salud en el trabajo

Dimensiones	Variables	Factores inhibidores
Condiciones de trabajo	Seguras	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente sistema de alumbrado en algunas áreas del servicio de cirugía • Condiciones de los puestos de trabajo afectadas por la presencia de gases (no hay extractor de aire para evacuar gases). Presencia de ruido en el área (existencia de una cortadora de gases y un equipo de aire comprimido, los cuales emiten un fuerte sonido que afecta incluso al personal de otras áreas cercanas), así como una deficiente ventilación en el área de esterilización • Presencia de calor en el área (escape de vapor para esterilizar la ropa al abrir las llaves, las cuales se encuentran en mal estado) en el área de lavandería • Existencia de ruido (lavadora y centrífuga, las cuales son antiguas y no presentan el debido estado técnico) en el área de lavandería
Condiciones de trabajo	Estéticas	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de cestos de basura adecuados para reciclar los desechos que se producen en las áreas, específicamente en hemodiálisis y laboratorios • Presencia de mesetas desconchadas (alrededor de los fregaderos), falta de pintura en la Unidad de cuidados intensivos
Condiciones de trabajo	Higiénicas	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la red hidrosanitaria debido al estado constructivo de la organización • En el área de electromedicina hay salideros de agua permanentes por dos pilas defectuosas • En la lavandería que cuando llueve, el área se inunda puesto que el estado del tragante no es el adecuado
Condiciones de trabajo	Ergonómicas	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios de trabajo (sillas, mesas, posición de los equipos, computadoras), en algunos casos, no son los más adecuados para la prestación de los servicios, déficit de materiales de oficina

Etapa IV. Diseño e implementación del programa de mejora

En esta etapa se desarrollan las acciones, así como la planificación y organización de las mismas para su implementación en la organización en aras de materializar la mejora.

Paso 4.1. Elaboración del programa de mejora

A partir de los problemas detectados del diagnóstico de la satisfacción laboral en el hospital y teniendo en cuenta el análisis de los factores internos como externos, que inciden en la satisfacción de los trabajadores, se desarrollaron tormentas de ideas y trabajo de mesa por parte del equipo de trabajo que permitió elaborar las estrategias y acciones que conformarán el plan de mejora (**Anexo 2.5**) teniendo en cuenta las posibilidades económicas, las condiciones técnico organizativas, y el criterio de los especialistas de la entidad. Esta tarea persigue como objetivo, 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. En el programa de mejora se recogen las acciones a seguir, los responsables, así como su fecha de cumplimiento.

Las estrategias se valoraron en la organización, y finalmente aprobadas por la alta dirección. Se socializaron los resultados obtenidos, así como las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio.

Paso 4.2. Preparar las condiciones para la implementación

Se planificaron los elementos organizativos para poner en práctica las acciones en el horizonte temporal previsto, así como el sistema de control para valorar el cumplimiento de las mismas.

Paso 4.3. Implementación del programa de mejora

Como es la primera vez que se aplica este procedimiento en la entidad, y necesariamente existen acciones que no están previstas para su cumplimiento inmediato por las condiciones que las mismas generan.

Etapa V. Evaluación, corrección y ajustes

Por la razón antes expuesta queda para su posterior desarrollo la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas en aras de valorar la mejora concreta de la satisfacción laboral, sobre la cual enfocar nuevas metas en aras de la mejora organizacional.

VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Los resultados obtenidos con la presente investigación pueden alcanzar impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista **económico**, el trabajo realizado puede causar los efectos siguientes:

- El empleo adecuado de los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos

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

- Auxiliar la solución a los problemas detectados logrando que la organización se desempeñe adecuadamente
- Ofrecer a la organización la aplicación de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral
- Mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores
- Colaborar en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC
- Contribuir con la implementación del programa de mejora

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

- Higienización de los locales de trabajo
- Conocer los niveles de satisfacción que poseen los trabajadores en aspectos como el ambiente laboral en que se desarrolla y conducir a la eliminación de condiciones de trabajo no deseadas.

CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación se cumplió el objetivo propuesto, encaminado a mejorar la satisfacción laboral en el Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin de Holguín, aplicando el procedimiento de Alvarez Santos (2014). A partir de los resultados obtenidos se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. La búsqueda bibliográfica, tanto en el contexto nacional como internacional, permitió la elaboración del marco teórico práctico referencial que sustentó el estudio y demostró la importancia del mismo.
2. Se evidenció la validez del procedimiento de Alvarez Santos (2014) para el cumplimiento del objetivo de la investigación.
3. La aplicación parcial del procedimiento permitió:
 - Determinar IISL en la organización (84.1%), el cual no alcanzó los valores deseados. Además se realizó el estudio del IISL por variables, así como su comportamiento por áreas y categorías ocupacionales
 - Definir los factores que inhiben la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio y sobre los cuales proyectar la mejora
 - Comprobar que existe un alto grado de compromiso de la organización de acuerdo a lo trabajadores entrevistados siendo este de un 97.1%
 - Proyectar las acciones de mejora, que de su puesta en práctica contribuirán en el perfeccionamiento de la satisfacción de sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

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

1. Realizar el estudio de satisfacción laboral en las áreas: centro materno infantil y aseguramiento médico, con el objetivo de conocer la situación existente en las mismas.
2. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma.
3. Cumplir con el programa de mejora elaborado atendiendo a las insuficiencias encontradas en la entidad para elevar la satisfacción de los trabajadores.
4. La alta dirección deberá continuar con la aplicación del procedimiento para mejorar el desempeño individual de los trabajadores y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer Ortiz, M., *Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín* [2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
2. Alvarez López, L. *Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana*. Monografías. com [Internet] 2008; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
3. Alvarez López, L.F., *Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín*. 1997, Universidad de Holguín. Cuba: Holguín.
4. Alvarez López, L.F., *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* 2001, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
5. Alvarez Santos, L., *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín*. 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
6. Alvarez Santos, L., *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en entidades hospitalarias*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
7. Atalaya Pisco, M. *Satisfacción laboral y productividad. Psicología Organizacional* 1999; Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
8. Baca Urbina, G., *Introducción a la Ingeniería Industrial* ed. E. Patria. Vol. Primera edición. 2007, México.
9. Basto Martínez, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2014: Holguín.
10. Beer, M., *Gestión de Recursos Humanos*. 1989, España: Ed. Ministerio del Trabajo.
11. Ben Ruiz, M.Y., Bauzá Vázquez, E., y Cruz Santiago, Y. *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. 2009 [cited 7 de mayo 2014; Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>.
12. Besseyre des Horts, C.-H., *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. 1990, Madrid: Ediciones Deusto.
13. Borroto Pentón, Y., *Contribución al mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales en Cuba. Aplicación en hospitales de la provincia Villa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial*. 2005, Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Villa Clara.

14. Brewer, E., y McMahan - Landers, J., *The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators* 2001, University of Tennessee: Tennessee.
15. Buelga Otero, M. *Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral*. 2011; Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.
16. Bustillo, C., *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*, Revista *Capital Humano*. 1994: España. p. 17-28.
17. Cantera López, J.F., *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. 2008.
18. Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Vol. Tercera edición 2009, México: Editorial Mc Graw Hill.
19. Correa Sánchez, D., *Diagnóstico del sistema de gestión integrado de capital humano en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja* 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
20. Coya Cáceres, R., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la empresa Cítricos Jíquima*. 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
21. Crego León, L., *Estudio de la motivación, satisfacción laboral, proceso directivo y la calidad del servicio en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro*. 2009, Universidad De Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas
22. CubaDebate. *Las transformaciones en el sistema nacional de salud y sus impactos*. 2014. [20 de septiembre de 2014]; Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2014/03/26/las-transformaciones-en-el-sistema-nacional-de-salud-y-sus-impactos/>.
23. Cuesta Santos, A., *Organización del trabajo y psicología social* 1990, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
24. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Vol. Tercera edición corregida y ampliada 2010, La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
25. De la Cruz Pérez, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín* 2013, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
26. De Miguel Guzmán, M., *Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos en entidades hoteleras de Islazul, Holguín* 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.

27. Delgado Aguilar, N., *Diagnóstico y perfeccionamiento del sistema de estimulación en la Empresa de servicios de ingeniería y diseño de Holguín*. Vértice. . 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
28. Delgado Pérez, E., y Velázquez Zaldívar, R., *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. 2004, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
29. Díaz Palomo, M.V., *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez*. . 2006, Universidad de San Carlos de Guatemala.
30. Espasandín Delgado, K. *Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral en las organizaciones*. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria 2010; 2010. Disponible en: <http://www.monografias.com/>.
31. Espinosa Cuba, E., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de estimulación en el Combinado Porcino del MININT* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
32. Fernández Acosta, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
33. Fernández Clúa, M. d .J., *Gestión de la función calidad en los servicios médico asistencial en segundo nivel* 1999, Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Santa Clara.
34. Fuentes Calero, A., y Rodríguez Rojas, A., *La productividad del trabajo*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
35. Fuentes Sosa, M., *Análisis y Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de la OBET Jovellanos; en relación al año anterior*, Facultad de Ing. Industrial y Economía. 2008, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
36. Gamero Burón, C., *Análisis económico de la satisfacción laboral*, in *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Economía Aplicada*. 2003, Universidad de Málaga: Málaga.
37. García Fenton, V., *Procedimiento para la implementación de la gestión de capital humano en servicios asistenciales de hospitales*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2011, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
38. García Sehwerert, P., *Disciplina laboral. Un enfoque psicosocial*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
39. Gasteiz, V., *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*. 2001.

40. González Ferrer, J., *Cualidades deseables en las técnicas de investigación*, Universidad de Holguín Oscar Lucero. Moya, Editor. 2010.
41. González Rodríguez, L., *El Salario* 1984, La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
42. Guillén Atencio, N. *La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional*. 2008. [febrero 2012]; Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>
43. Gummesson, E., *Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer* European Journal of Marketing, England, 1991.
44. Hackman, R., y Oldham, G., *Work redesign*, Ed. Addison – Wesley Organization Development. Series Mass, 1980.
45. Hackman, G., y Oldham, J., *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology*. 1975: p. 60
46. Harper y Lynch., *Manuales de Recursos Humanos*. 1992, Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
47. Hax, A., *Estrategia empresarial* 1992: Ed. Tiempos Buenos.
48. Hernández Darias, I., *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río y de la Red capital humano*. 2011, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría: La Habana.
49. Hernández Junco, V., *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
50. Hernández Nariño, A., *Contribución a la gestión y a la mejora de procesos en instalaciones del territorio matancero*, Facultad de Industrial - Economía. 2010, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
51. Hernández Sampier, R., *Metodología de la investigación 1 y 2*. . 2004, La Habana: Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). Editorial Félix Varela.
52. Herzberg, F., y Mausner, B., *The motivation to work*. 1959, New York: John Wiley & Sons.
53. Hurtado de Mendoza Fernández, S. *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*. *Histodidáctica* 2003. [12 de junio de 2014]; Disponible en:
http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11&Itemid=103.

54. Jiménez Paneque, R., *Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual.* 2004.
55. Leyva Reyes, P., *La satisfacción laboral de los docentes de la escuela primaria Federico Capdevila del poblado Antonio Maceo, municipio Cacocum.* 2011, Centro universitario municipal de Cacocum. Universidad de Holguín.
56. Llerena Zamora, O., *Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón 2009,* Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
57. Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology.* 1976, Chicago: I. M. D. Dunnette, Rand McNally.
58. López Domínguez, B.F., *Evaluación, Análisis y Diagnóstico del nivel de satisfacción de Directivos y Especialistas, con los indicadores de resultados de Investigación, Desarrollo e Innovación en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.* 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
59. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación, Rev Tecn Cien Cult UPIICSA.* 194. p. 24-25.
60. Márquez León, M., *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero, Facultad de Ciencias Empresariales.* 2013, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas.
61. Márquez León, M., *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero.* . 2013, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
62. Márquez López, R., *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC 2009,* Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
63. Márquez Pérez, M. *¿Qué es la satisfacción laboral?* 2006. [febrero 2013]; Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2.
64. Marrero Fornaris, C., *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba.* 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.

65. Martínez Torres, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Delegación provincial de la agricultura en Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
66. Maynard, H., *Manual de Ingeniería y Organización Industrial* 1996, La Habana: Ed. ENPES.
67. Menguzzato, M., y Renau, J. J., *La dirección estratégica de la empresa* 1995, Barcelona: Editorial Ariel.
68. MINSAP, *Proyecciones de la salud pública en Cuba para el 2015*. 2006, Editorial Ciencias Médicas: La Habana.
69. MINSAP, *Anuario Estadístico de Salud*, D.n.d.r.m.d. salud, Editor. 2014: La Habana.
70. Morales Cartaya, A., *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos [2006*, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana.
71. Moreno Rodríguez, O., y Cuesta Santos, A., *Organización de los salarios* 1986, Ciudad de La Habana Ediciones ISJAE.
72. Muñiz Méndez, T.A., *Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral den la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
73. Navarro Mesa, M., *Estudio de la motivación y la satisfacción laboral en la Empresa de Producción Industrial Matanzas*. 2004, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas
74. Nieves Julbe, A.F., *Perfeccionamiento de la capacitación en CIMEX-Sucursal Holguín*. , in *Revista Gerencial*. Año XI 2008.
75. Nieves Julbe, A.F., *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de gestión integrada de capital humano, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
76. Noda Hernández, M.E., *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. 1997, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
77. Noda Hernández, M.E., *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas* 2004, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas: Santa Clara.

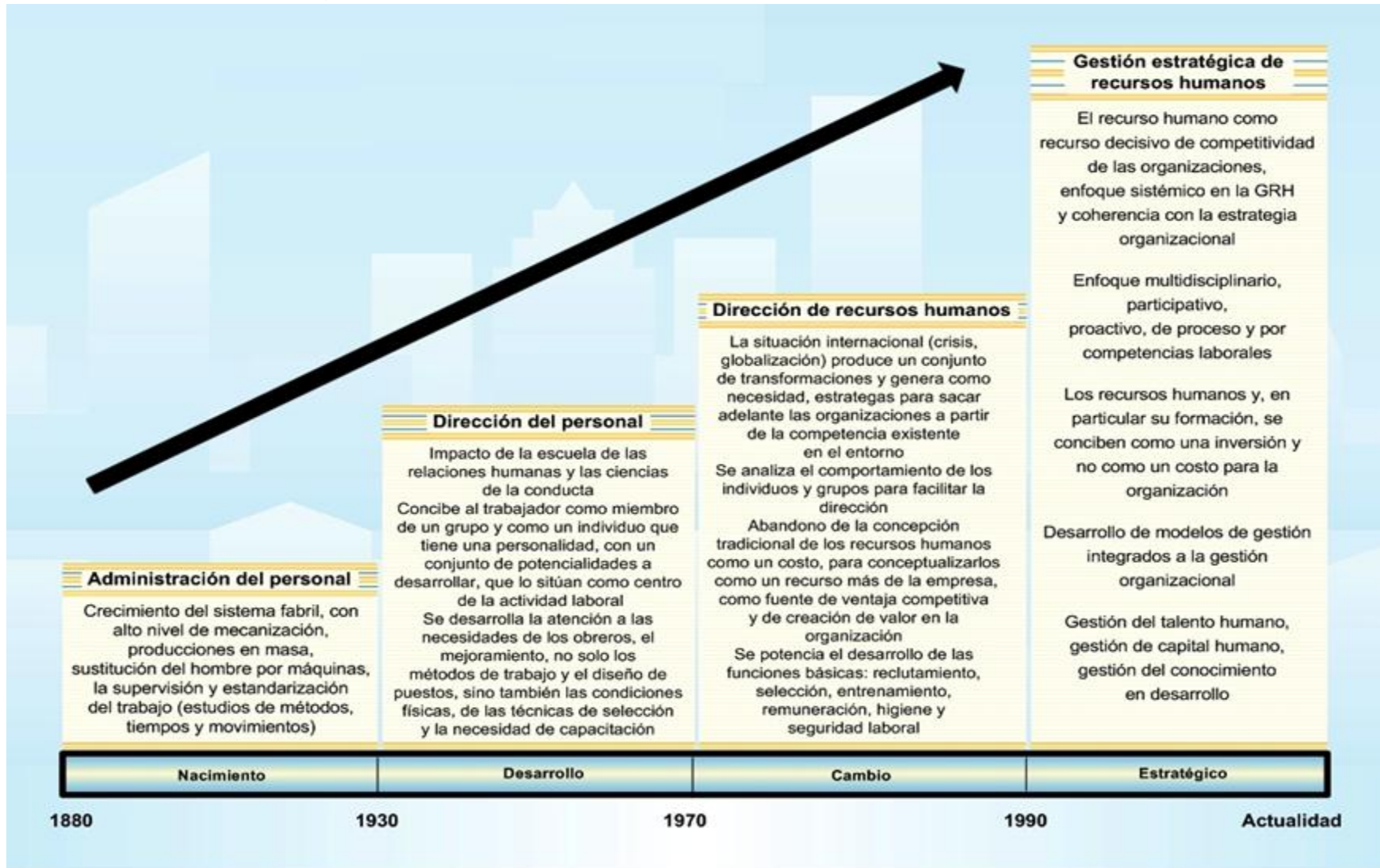
78. Nogueira Rivera, D., *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas*. 2002, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”: Ciudad de La Habana.
79. ONN, *NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario*. 2007.
80. Orlov, P., *Manual de Economía del Trabajo en Cuba* 1986: Ed. MES Cuba.
81. Pacheco Espejel, A., *Programa Permanente para el Mejoramiento de la Productividad (PPMP)* 1991, México.
82. Pacheco Espejel, A., Alvarez López, L. F *Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del proyecto de investigación conjunta*. 1994, México: Editorial IPN.
83. Parra Ferié, C., *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2005, Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”: Holguín.
84. PCC, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. 2011.
85. Peiró Silla, J., *Psicología de la Organización 2 – 1*, ed. L.e.N.d.d.j.d. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia, otorgada por el CENDA. 2005, La Habana: Editorial Félix Varela.
86. Perdomo Simeón, N., *Implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en el Campismo Popular Matanzas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios*. 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”: Matanzas.
87. Pérez Campaña, M., *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. . 2005, Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”: Santa Clara.
88. Pérez Campdesuñer, R., *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
89. Pérez Lorences, P., *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano*. 2014, Universidad Central Marta Abreu de las Villas Santa Clara.
90. Portuondo Pichardo, F., *La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa, Ingeniería Industrial*. 1992: La Habana. p. 3-13.
91. Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos* 1994: Ed. Perspectivas y prospectivas, España 200.

92. Quintanilla, I., *Recursos Humanos y marketing interno* Colección Psicología. 1991, Madrid: Ed. Pirámide, S.A. 203.
93. Reyes Batista, E., *Procedimiento de Gestión para la Estimulación. Aplicación en la Empresa de Tabacos de Holguín* 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
94. Robbins, S., *Comportamiento organizacional teoría y práctica* 7 Edición ed. 2006, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
95. Robbins, S.P., *Comportamiento organizacional*. 2009, San Diego: Prentice Hall.
96. Robles García, M., y et.al., *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*, *Gac Sanit* 2005: Barcelona
97. Rodríguez Gómez, L., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Holguín* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Holguín
98. Rosillo Canales, Y., *Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. . 2012, Universidad Bolivariana de Venezuela: Maturín.
99. Saavedra Acosta, J., *Dimensiones esenciales del tener: Primer Intento* 1994, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
100. Salas Perea, R., *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba*, *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. 2010.
101. Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M., *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* *Psicothema*, 1996. 8.
102. Salvador Hernández, Y., *La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín*. 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
103. Sánchez Rodríguez, A., *Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín*. 2007, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
104. Santos Briones, S.d.I., Garrido Solano, C., y Chávez Chan, M.d.J. *Análisis comparativo de los sistemas de salud de Cuba y Canadá* *Rev Biomed* 2004 15 de octubre de 2014; 81-91]. Disponible en: <http://www.revbiomed.uady.mx/pdf/rb041522.pdf>.

105. Santos Peña, M., y Pazos Carrazana, JL de. *La gestión de la calidad en las instituciones de salud. Rev Cient Cien Med Cienfuegos* 2009. [22 de septiembre de 2014]; Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2009000500001&script=sci_arttext.
106. Serrano Santisteban, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la unidad empresarial de base Lidia Doce Sánchez y en el banco popular de ahorro sucursal 6982* 2013, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
107. Sotolongo Sánchez, M., *Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras, Facultad de Ciencias Empresariales.* 2005, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas: Santa Clara.
108. Stoner, J., *Administración.* Quinta edición ed. Vol. Primera parte. 1995, La Habana: Ediciones del MES.
109. Torrez Paz, L., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja, Facultad de Ingeniería Industrial.* 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
110. Trista Pérez, B., *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente* 1990, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
111. Valls Figueroa, W., *Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico de la calidad en Destinos Turísticos de sol y playa, Facultad de Ingeniería Industrial.* 2006, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": La Habana.
112. Velázquez Zaldívar, R., *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria* 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
113. Velázquez Zaldívar, R., *Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera, Sistema de Recursos Humanos,* E.F. Varela, Editor. 2011: La Habana.
114. Vroom, V., *Work and Motivation.* 1964: Nueva York.
115. Zayas Agüero, P., *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* 2002, La Habana: Editorial Academia.

ANEXOS

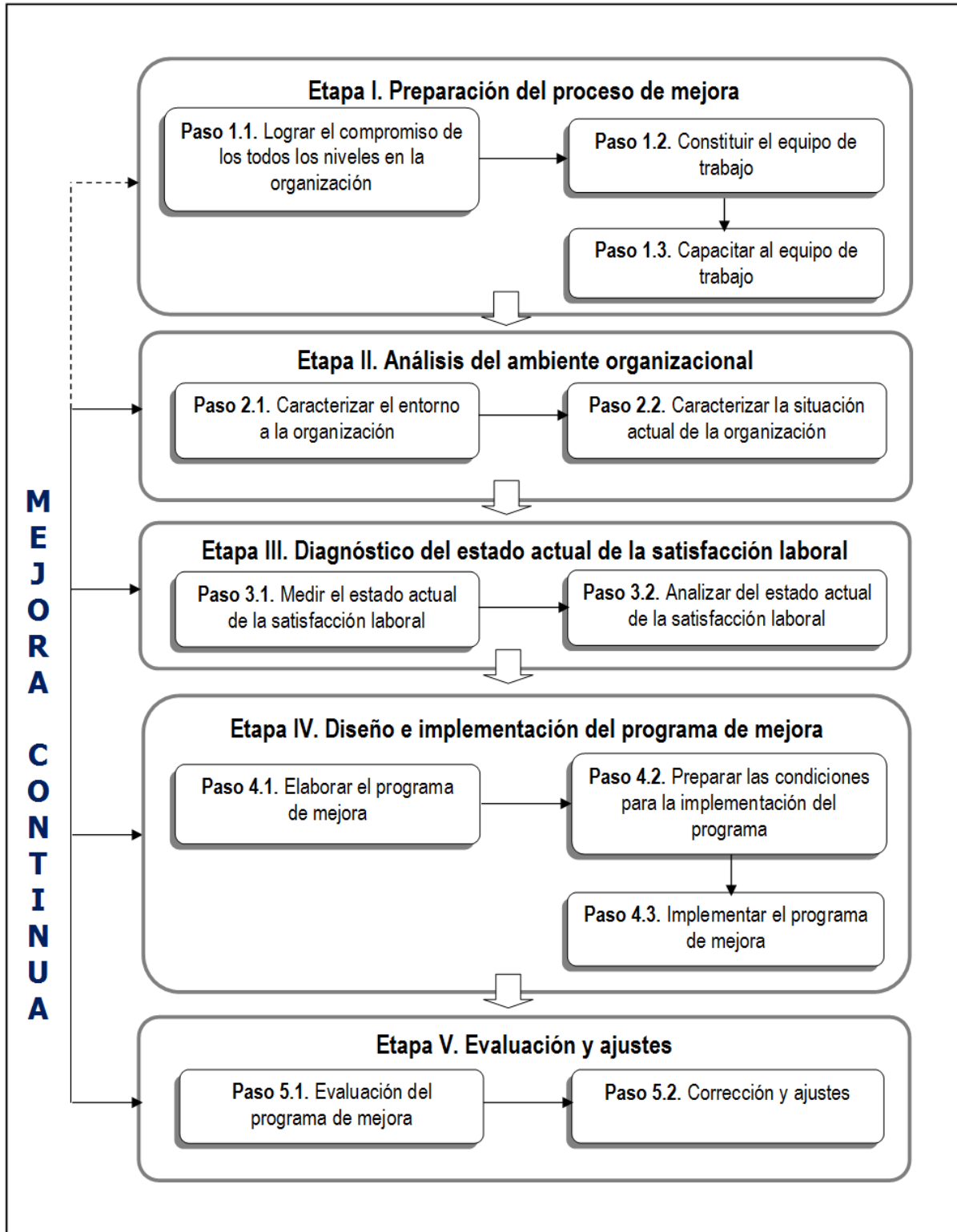
Anexo 1.1. Evolución de la gestión de capital humano



Anexo 1.2. Evolución de los estudios de la satisfacción laboral



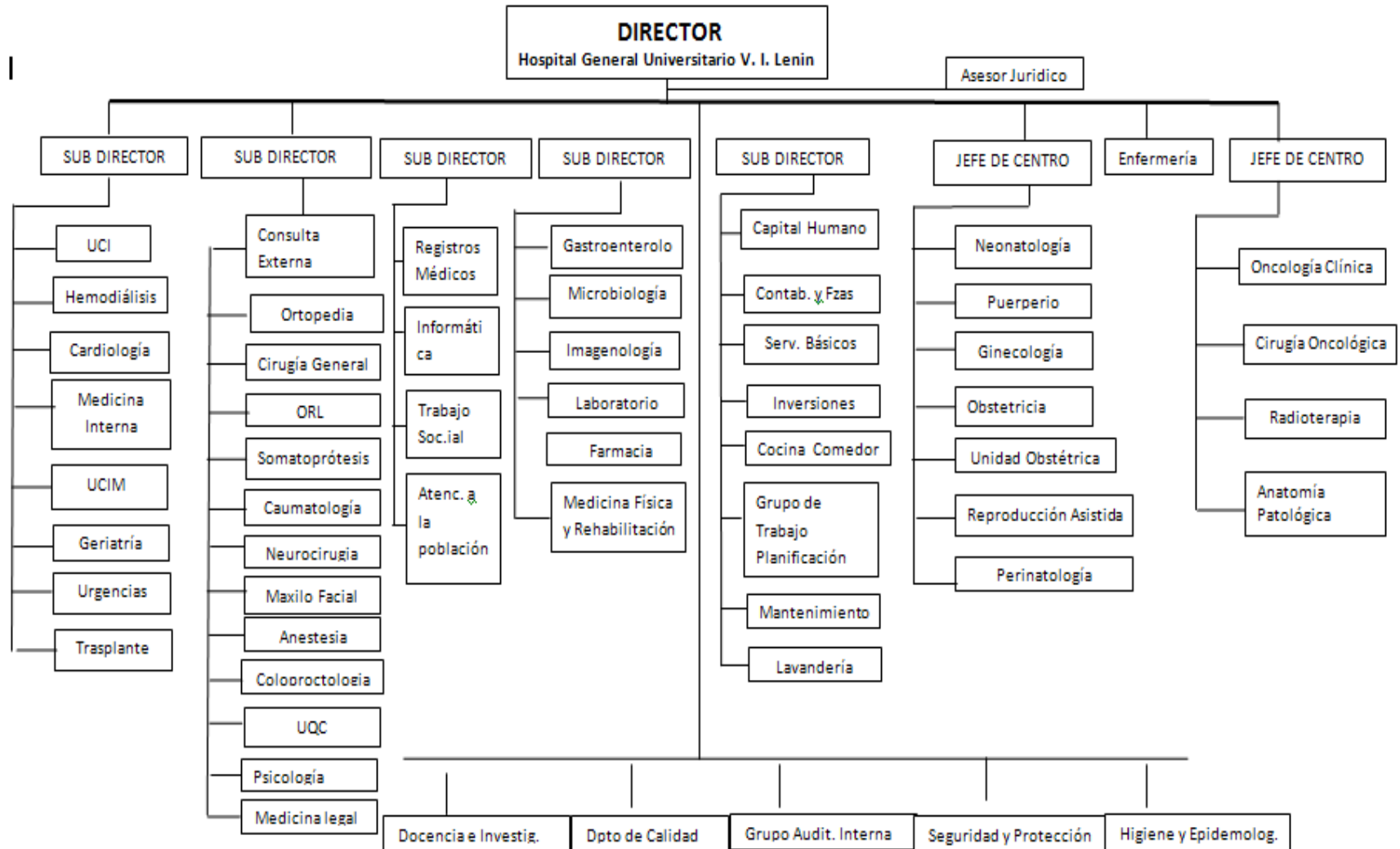
Anexo 1.3. Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral



Anexo 2.1. Programa de capacitación empleado

Temas	Contenidos
Gestión de capital humano	Enfoques actuales de la gestión de capital humano
Satisfacción laboral como indicador integrador de la GCH	Conceptos. Importancia de la mejora de la satisfacción laboral en las entidades de salud y específicamente en las instituciones hospitalarias
Métodos y técnicas para la recolección de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones	Técnicas de trabajo en grupo. Métodos y herramientas para la recopilación de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones
Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral	Etapas y pasos que lo componen. Indicadores a utilizar, así como las dimensiones y variables que inciden en la satisfacción laboral. Métodos a emplear para la mejora de la satisfacción laboral

Anexo 2.2. Estructura organizativa del Hospital general universitario Vladimir Ilich Lenin



Anexo 2.3. Encuesta para medir la satisfacción laboral

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

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: **Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.**

No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?				
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?				
3	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?				
6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?				
8	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?				
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				
10	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización?				
11	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?				
12	¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)?				
13	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?				
14	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
15	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?				
16	¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?				
17	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?				
18	¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?				

Anexo 2.3. Encuesta para medir la satisfacción laboral (continuación)

19	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?				
20	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
21	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo?				
22	¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
23	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
24	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				
25	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
26	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
27	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
28	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
29	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30	¿Se encuentra comprometido con su organización?				

Datos generales

1. Sexo: masculino femenino
 2. Edad: Menores de 35 años De 36 a 45 De 46 a 59 Más de 60 años
 3. Nivel escolar: primaria secundaria preuniversitario universitario
 4. Categoría ocupacional: cuadro técnico servicio operario administrativo
 5. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 De 6 a 10 De 11 a 20 Más de 20
- Gracias por su cooperación

Anexo 2.4. Método Delphi para determinar el grado de consenso entre los expertos para con las dimensiones y variables definidas en el estudio

No	Preguntas	Expertos								Rj	Rj media	Valor Rj	Cc %
		1	2	3	4	5	6	7	8				
1	Pregunta 1	3	2	5	5	4	4	4	4	31	3,875	13	75
2	Pregunta 2	5	4	4	3	2	3	4	5	30	3,75	12	62.5
3	Pregunta 3	4	4	5	5	3	2	4	3	30	3,75	11	62.5
4	Pregunta 4	4	5	3	5	1	4	3	5	30	3,75	10	62.5
5	Pregunta 5	5	3	4	5	4	4	4	2	31	3,875	14	75
6	Pregunta 6	5	4	4	3	2	3	5	5	31	3,875	15	62.5
7	Pregunta 7	4	4	3	2	3	4	5	4	28	3,5	3	62.5
8	Pregunta 8	3	3	4	4	5	5	4	4	28	3,5	2	75
9	Pregunta 9	5	5	4	5	4	2	4	5	34	4,25	27	87.5
10	Pregunta 10	4	3	5	5	4	3	2	4	30	3,75	9	62.5
11	Pregunta 11	4	3	5	2	1	5	5	5	30	3,75	8	62.5
12	Pregunta 12	4	5	3	4	5	5	4	4	34	4,25	28	87.5
13	Pregunta 13	5	5	5	4	4	4	3	1	31	3,875	16	60
14	Pregunta 14	5	4	3	4	4	5	3	2	30	3,75	7	75
15	Pregunta 15	2	4	4	5	3	4	5	4	31	3,875	17	75
16	Pregunta 16	4	5	5	2	4	3	2	4	29	3,625	5	62.5
17	Pregunta 17	3	4	5	4	5	1	3	4	29	3,625	4	62.5
18	Pregunta 18	3	5	2	5	4	5	4	3	31	3,875	18	62.5
19	Pregunta 19	4	4	1	5	4	5	4	4	31	3,875	19	87.5
20	Pregunta 20	4	3	5	4	5	5	5	4	35	4,375	30	87.5
21	Pregunta 21	5	3	2	5	4	5	4	3	31	3,875	20	62.5
22	Pregunta 22	4	5	4	5	2	4	4	3	31	3,875	21	75
23	Pregunta 23	4	1	5	5	3	5	3	4	30	3,75	6	62.5
24	Pregunta 24	5	5	4	5	4	5	1	5	34	4,25	29	87.5
25	Pregunta 25	5	4	3	5	3	4	5	2	31	3,875	22	62.5
26	Pregunta 26	5	5	5	5	5	4	1	3	33	4,125	26	75
27	Pregunta 27	5	4	3	4	2	4	5	4	31	3,875	23	75
28	Pregunta 28	4	5	5	5	3	1	4	4	31	3,875	24	75
29	Pregunta 29	4	3	5	4	3	5	5	4	33	4,125	25	75
30	Pregunta 30	5	1	2	4	2	4	5	4	27	3,375	1	62.5
$\sum a_{ij}$										926			

Se determina el nivel de concordancia a través de la expresión matemática:

Dónde:

C: concordancia entre expertos expresada en por cientos

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

Vn: cantidad de E en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de E. Empíricamente, se aceptan las $C \geq 60\%$ como adecuada concordancia. Las C que no alcanzan $C \geq 60\%$ se eliminan por baja concordancia. Como todas las $Cc \geq 60\%$, se concluye que hay un adecuado consenso de los expertos, y la encuesta reúne los requisitos para la investigación.

Anexo 2.5. Programa de mejora de la satisfacción laboral Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich Lenin

Procesos de capital humano	Variables	Acciones	Fecha de realización	Responsables
Comunicación institucional	Atractivo, comunicación y directivos	Mejorar los canales de comunicación entre los trabajadores Capacitar a los directivos y trabajadores en temas de comunicación, referente a las vías y medios que existen	Junio – diciembre de 2015	Directivos a distintos niveles Capacitador del hospital;
	Participación	Fomentar la participación de los trabajadores en las decisiones que se tomen en la entidad	Junio – diciembre de 2015	directivos y trabajadores
	Vinculación	En las asambleas del sindicato, en las diferentes áreas, establecer como punto debate las características del sistema de estimulación existente en la organización	Junio – octubre 2015	Sindicato
Organización del trabajo	Autonomía	Valorar la posibilidad de ser más flexibles con los trabajadores, de manera que estos logren mayor independencia para la realización de otras tareas	Junio – julio 2015	Directivos a distintos niveles
	Aseguramiento	Gestionar la disponibilidad de los recursos indispensables que favorezca el desempeño en la organización y en la mejora de las condiciones de trabajo	Junio – diciembre 2015	Vicedirector administrativo
	Servicios	Mejorar la variedad y calidad de la oferta de los alimentos en la cocina comedor	Junio – octubre 2015	Jefe de la cocina comedor
		Lograr que los proveedores entreguen los suministros con la calidad, cantidad y en el tiempo oportuno, para favorecer la calidad y variedad de los alimentos	Junio – diciembre 2015	Vicedirector administrativo

Anexo 2.5. Programa de mejora de la satisfacción laboral Hospital Provincial Docente Vladimir Ilich (continuación)

Estimulación moral y material	Suficiencia	Evaluar con la dirección nacional que las propuestas salariales por cargos se fundamenten en estudios de complejidad del trabajo Realizar un estudio de complejidad en la organización	Enero – diciembre 2016	Director Jefe de recursos humanos
	Reconocimiento	En las reuniones que se realizan por áreas fomentar las vías de estimulación moral Planificar viajes turísticos para los trabajadores destacados	Junio – julio 2015	Directivos a distintos niveles
	Equidad y Percepción	Proponer un sistema de evaluación del desempeño que permita valorar cualitativamente y cuantitativamente los resultados de los trabajadores Proponer vías de estimulación moral y material que consoliden la vinculación entre ambas	Enero – diciembre 2016 Junio – julio 2015	Jefe de recursos humanos Directivos a distintos niveles
Seguridad y salud	Seguras	Realizar un estudio integral de seguridad y salud en el trabajo, con estudiantes de tercer año de la carrera de ingeniera industrial, donde se evalúe con profundidad los niveles de iluminación, ruido y la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales que se encuentran afectando a los trabajadores	Junio – julio 2015	Especialista de seguridad y salud en el trabajo
	Estéticas	Ambientar los locales de trabajos a partir de las iniciativas que tenga el trabajador	Septiembre del 2015	Directivos y trabajadores
	Higiénicas	Evaluar las tuberías que se encuentren en mal estado y elaborar un informe de las mismas por área y tipo, para planificar su arreglo en función del plan de inversiones aprobado en el hospital	Junio – julio 2015	Vicedirector administrativo
	Ergonómicas	Garantizar un mantenimiento sostenido a los medios de trabajo en el hospital Proponer un plan para la sustitución de algunos medios de trabajo en condiciones desfavorables en función del presupuesto y el plan de inversiones aprobado	Junio – diciembre 2015	Vicedirector administrativo Directivos a distintos niveles
Selección e integración	Seguridad de empleo	Establecer en el procedimiento de selección e integración, las formas de ingreso a la organización, considerando su orden de prioridad. Debatir estos aspectos con los trabajadores del hospital	Septiembre del 2015	Jefe de recursos humanos

