

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

**Perfeccionamiento de la satisfacción laboral
en la Policlínica Combatientes del Ministerio
del MININT en Holguín**

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

Autor: Oscar Jorge Martínez Fonseca

Tutora: Ing. Lilisbeth Alvarez Santos

Holguín, 2015

DEDICATORIA

A mi hija, por ser la razón de mi vida y por demostrarme que el sacrificio se premia,

A mi esposa, por estar siempre a mi lado, ser mi aliento y apoyarme en todo momento,

A mi mamá, por aceptarme en su vida, reconocer mis esfuerzos y levantar mi autoestima,

A mi papá, por ser mi ejemplo a seguir, y por decirme tanto con tan pocas palabras,

A mis hermanos y a mi cuñada, por ser parte de mis proyectos,

A mis suegros, por confiar en mí y creer que siempre se puede,

A mis verdaderos amigos, ojalá y siempre me vean como un ejemplo para ellos,

A mi tutora, por su apoyo incondicional y sincero,

A todos los que les pueda ser útil mi trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que quisiera darle mi agradecimiento por brindarme su apoyo en la realización de esta investigación, durante mis años de estudios y en la vida; tantas que si tuviera que mencionarlas, sé que dejaría de incluir alguna; por eso, decidí no ser absoluto y de manera impersonal referirme a ellos.

A toda mi familia, a los que están, y a los que no están por ley de la vida

A mis amigos, aunque no sean muchos, pero sin dudas los verdaderos, porque sé que siempre me desean lo mejor

A mi tutora, por cada minuto dedicado y hacer suya esta investigación

A mi oponente, mis consultantes y colaboradores, por sus reflexiones, consejos y la ayuda brindada a lo largo de la investigación

A todos los profesores y trabajadores de la universidad, que con su esmerada atención contribuyeron a mi formación profesional durante el transcurso de la carrera

A mis compañeros de aula, por brindarme excelentes charlas y momentos inolvidables

A todas las personas que admiro y respeto, que creyeron en mí y me brindaron una sonrisa cuando menos lo esperaba

A todos los que hoy me abren sus puertas.

PENSAMIENTO

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

Raúl Castro Ruz

SÍNTESIS

Las organizaciones actuales perciben al capital humano como su activo fundamental, por la importancia que se le confiere a la competitividad y al talento humano, en la obtención de mejores resultados. Es imprescindible entonces, que la estructura organizacional se enfoque en personas más capacitadas y satisfechas con su trabajo.

Incrementar la eficiencia y la calidad en los servicios es el reto principal del Sistema Nacional de Salud, materializado en el logro de la satisfacción laboral como estrategia de la gestión de capital humano. El desarrollo de dicho reto se frena por la existencia de un grupo de síntomas, que denotan inconformidades e insatisfacciones en el personal de salud; medir el estado en que se encuentra la satisfacción laboral en estas entidades, se torna una necesidad real, siendo el caso de la Policlínica Combatientes del Ministerio del Interior en Holguín.

Para dar solución a estos problemas, se planteó como objetivo general mejorar la satisfacción laboral en la organización estudiada. Para esto se analizaron estudios fundamentales enfocados al tema de investigación; que permitieron elaborar el marco teórico práctico referencial. Se aplicó el procedimiento Alvarez Santos (2014) para la mejora de la satisfacción laboral y se utilizaron varios métodos teóricos y empíricos que cumplieron el objetivo trazado. Se efectuó la medición y análisis de la satisfacción laboral en la policlínica durante el año 2014, cuyos resultados posibilitaron la confección e implantación de un programa de mejora como estrategia organizacional a seguir, evaluando sus aportes en el año 2015.

ABSTRACT

The current organizations perceive to the human capital as their fundamental asset, for the importance that conferred to the competitiveness and the human talent, in the obtaining of better results. It is indispensable then that the organizational structure it focused in more qualified and satisfied people with its work.

To increase the efficiency and the quality in the services is the main challenge of the National System of Health, materialized in the achievement of the labor satisfaction as strategy of the administration of human capital. The development of this challenge is braked by the existence of a group of symptoms that they denote dissents and dissatisfactions in the personnel of health; to measure the state in that is the labor satisfaction in these entities, you restitution a real necessity, being the case of the Polyclinic Combatants of the Ministry of the Interior in Holguin.

To give solution to these problems, he thought about as general objective to improve the labor satisfaction in the studied organization. For this fundamental studies were analyzed focused to the investigation topic; that they allowed to elaborate the mark theoretical practical referential. The procedure Alvarez Santos was applied (2014) for the improvement of the labor satisfaction and several theoretical and empiric methods were used that executed the objective layout. It is was made the mensuration and analysis of the labor satisfaction in the policlinic during the year 2014 whose results facilitated the making and installation of a program of improvement as organizational strategy to continue, evaluating their contributions in the year 2015.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	6
1.1 La gestión de capital humano. Evolución histórica, rasgos y tendencias actuales	7
1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de GCH. Algunas definiciones y efectos secundarios	11
1.2.1 Las variables de la SL y su relación con los procesos de la GCH	16
1.2.2 Motivación, estimulación y satisfacción laboral	17
1.3 Enfoques para la mejora de la SL.....	19
1.4 Situación actual de la SL en el sector salud y en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín.....	23
CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POLICLÍNICA COMBATIENTES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR EN HOLGUÍN.....	28
2.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para la mejora de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en el año 2014	28
2.2 Evaluación del programa de mejoras de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en el año 2015. Comparación de los resultados con el período anterior	52
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LOS IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el mundo, tanto sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, han favorecido la evolución continua de las organizaciones, llevándolas al punto de adaptarse a las nuevas transformaciones del entorno, o desaparecer. En la actualidad, el sistema empresarial reconoce al capital humano como el activo fundamental dentro del mismo; pues le garantiza el aseguramiento de sus resultados y representa una ventaja competitiva; (Cuesta Santos, 2010). Es evidente entonces contar en las organizaciones con un personal cada día más capacitado y satisfecho con su trabajo.

Para alcanzar las metas de una organización, la gestión de capital humano (GCH) debe enfocarse en el desarrollo de acciones que perfeccionen a las personas, las hagan más competitivas y garanticen su satisfacción laboral (Chiavenato, 2009). Algunos autores¹ consideran a la satisfacción laboral (SL) como un resultado dentro de la GCH o como un elemento esencial del sistema de gestión organizacional², que adquiere un carácter estratégico, de vital importancia en la planeación estratégica, pues está orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización, e influye significativamente en el desempeño de las personas y en los resultados alcanzados; y un carácter sistémico, porque vincula un conjunto de variables del entorno, personológicas y de la organización, que están directamente relacionadas con los procesos de la GCH.

La satisfacción laboral suele verse como el conjunto de actitudes generales que posee un individuo hacia su trabajo, que influirá de manera trascendental en los comportamientos y resultados de su organización; (Robbins, 2006). En torno al tema, algunas investigaciones, en su mayoría, se han encaminado a detectar aquellos factores o variables que inciden en el comportamiento de los trabajadores.

Estudios realizados a nivel mundial³ han desarrollado métodos para medir la SL; algunos específicos para clientes externos; pero adaptables a las circunstancias presentes, posibilitando su utilización y aplicación al estudio en clientes internos. En

¹ Alvarez López (2001); Marrero Fornaris (2002); Delgado Pérez (2004); De Miguel Guzmán (2006) y Velázquez Zaldívar (2002)

² Noda Hernández (2004) y Pérez Campdesuñer (2006)

³ Hackman y Oldham (1980); Koontz (1990); Peiró Silla (1991); Stoner (1995); Robbins (2006); Juanico (2007) y Cantera López (2008)

Cuba, a partir de la década del 80, comienza a proliferarse el estudio investigativo⁴ referente a la SL, donde se observa la evolución paulatina respecto al tema. Estos estudios generalmente se han caracterizado por el uso de metodologías sobre la base de la autodeclaración, como vía de recopilación de información, que a pesar de detectar problemas existentes, no ofrecen la posibilidad de darles el seguimiento y monitoreo necesario; citado por Alvarez Santos (2014).

Varios modelos⁵ enfocados a la mejora, han realizado aportes relevantes en este aspecto, sin embargo, presentan deficiencias que deben ser perfeccionadas en diagnósticos posteriores; vinculadas fundamentalmente a la no integración de los resultados del proceso de medición y análisis con la implementación del programa de mejora; así como el insuficiente trabajo con las variables relacionadas con el entorno a la organización y aquellas variables procesuales (edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, etc.) que enriquecen los resultados del estudio; citado por Alvarez Santos (2014).

La política social de Cuba aboga por elevar la calidad en los servicios prestados, para lograr con esto una mayor satisfacción en la población. Tal es el caso del sector de la salud, que debe centrarse en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de salud, por la importante labor que realizan en beneficio de la sociedad.

El Ministerio de Salud Pública (MINSAP) en Cuba, se ha propuesto perfeccionar los procesos de la GCH a partir de la implantación, en las organizaciones, del sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH), basado en la familia de normas cubanas 3000 (2007). En los últimos años se han desarrollado un conjunto de investigaciones encaminadas al perfeccionamiento de la gestión en entidades hospitalarias, que abordan el tema SL dentro de sus estudios, en los cuales se ha comprobado la existencia de afectaciones a la satisfacción del personal que brinda dicho servicio.

Por otro lado, aplicaciones prácticas realizadas en este tipo de instalaciones demuestran:

⁴ Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981); González Rodríguez (1975 y 1984); Cuesta Santos (1986) y Noda Hernández (1997)

⁵ Cuesta Santos (1990); López Rodríguez (1994); Noda Hernández (1997 y 2004); Alvarez López (2008); Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009); Salvador Hernández (2009); Muñiz Méndez (2010) y Almaguer Ortiz (2010)

- La carencia de una cultura hacia la mejora de la SL, siendo esta una proyección de la dirección nacional del sector
 - Los insuficientes métodos para controlar el comportamiento de la SL, y encaminar acciones de mejora a las posibles deficiencias, con carácter estratégico y sistémico
- Estos aspectos han generado un deterioro en la actividad asistencial y de apoyo, influyendo significativamente en el desempeño organizacional de las instalaciones hospitalarias; lo que evidencia la necesidad de trabajar en esta dirección. En la Policlínica Combatientes del MININT, a pesar de las buenas condiciones de trabajo, higiene y bienestar, existe un clima laboral insatisfactorio. La revisión documental y las entrevistas a trabajadores de la entidad denotaron los siguientes problemas:
- Incremento del índice de fluctuación en un 6,25% con respecto al año 2013
 - Aumento del éxodo de trabajadores a otras entidades hospitalarias dentro del MININT de 2 en el 2013 a 4 en el 2014
 - El índice de ausentismo se incrementó en un 3,5% desde el 2013 hasta el 2014
 - La poca flexibilidad y lentitud en la toma de decisiones ha favorecido el deterioro de las relaciones personales y con los directivos
 - La escasez de recursos materiales impide el desarrollo de un mejor servicio con el nivel de calidad exigido
 - Inadecuada gestión de los servicios de alimentación y transporte para los trabajadores
 - Insuficientes estímulos morales y materiales, que no se corresponden con la importante y sacrificada labor que desarrolla el personal de salud
 - El insuficiente reconocimiento social y respeto por parte de aquellos que reciben servicios de salud
 - No se cuenta en la entidad con una herramienta que permita diagnosticar el estado actual de la SL, en pos de favorecer su mejora

La situación problemática expuesta con anterioridad, originó la presente investigación, que deriva como **problema profesional** a resolver: ¿Cómo contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín?

Que deriva como **objeto de investigación** la gestión de capital humano.

Persiguiendo como **objetivo general** de la investigación: mejorar la satisfacción laboral en la Policlínica Combatientes del MININT de Holguín.

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

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir del estudio de la SL como resultado de la GCH, así como su necesidad de mejora en el sector de la salud y en la Policlínica Combatientes del MININT
2. Diagnosticar el estado actual de la SL en la entidad estudiada, para detectar las principales deficiencias y las posibilidades de mejora
3. Diseñar e implementar un programa de mejora de la SL como estrategia organizacional
4. Evaluar la mejora de la SL en el año 2015 respecto al 2014 en la Policlínica Combatientes del MININT

Se precisa como **campo de acción**: la satisfacción laboral en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la siguiente **idea a defender**: La aplicación de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral contribuirá a evaluar el comportamiento de sus dimensiones y variables, identificar los factores que inhiben el logro de resultados superiores y tomar decisiones que favorezcan el desempeño y la calidad del servicio en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos** y **empíricos**, entre los que se encuentran:

Métodos teóricos

- Análisis - 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: para el análisis del objeto y campo de acción.
- Inductivo - deductivo: para la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral.

- 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 el desarrollo de la investigación, su autor se auxilió de encuestas, entrevistas, la observación directa, el método de expertos, el trabajo en grupo (tormenta de ideas), así como la utilización de los software Microsoft Office Visio Professional (2003), IBM Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 20.0 (2011), MindManager X5 (2003) y herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

La investigación se estructuró para su presentación en dos capítulos: en el primero se incluye el marco teórico práctico referencial que constituye la base de la investigación; en el segundo está contenido la aplicación del procedimiento para la mejora de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en la provincia Holguín durante los años 2014 y 2015, así como los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir la investigación en la organización; además se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El entorno competitivo que hoy involucra a las organizaciones actuales, las ha obligado a considerar estrategias que les permitan obtener mejores resultados. Una de estas estrategias es la mejora de la SL, como resultado de la GCH, que repercute significativamente en el accionar de los trabajadores, en el logro de las metas deseadas y en el clima laboral.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis teórico práctico enfocado a la SL, a partir del análisis de diferentes elementos y enfoques actuales. El mismo está estructurado en cuatro epígrafes que integran los puntos esenciales del tema objeto de estudio; siendo entonces la base teórica de la investigación. En el primero se exponen algunos elementos fundamentales de la GCH, que posibilitan un análisis de la SL como resultado del sistema de GCH; luego se hace referencia a algunos enfoques para la mejora de la SL; y cómo se manifiesta la misma en el contexto de la salud pública y específicamente en la Policlínica Combatientes del MININT en la provincia Holguín; y finalmente se arriban a conclusiones parciales del capítulo. La **figura 1.1** representa la estrategia seguida para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación.

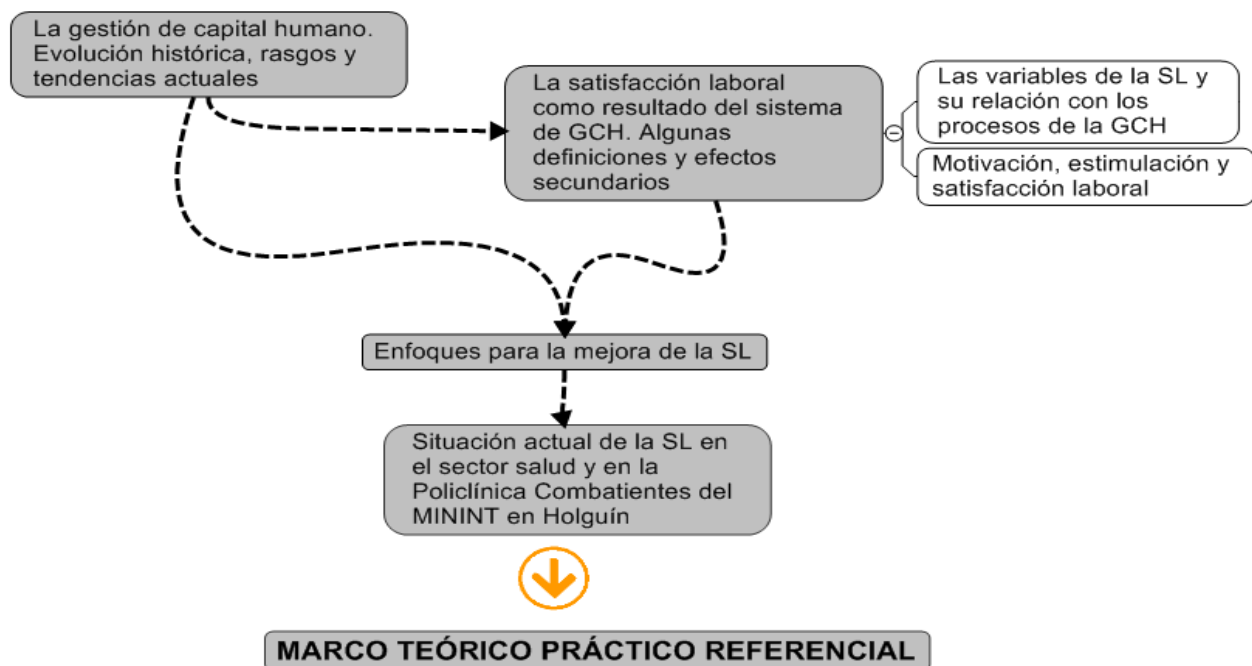


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación.

Fuente: Salida del software MindManager X5

1.1 La gestión de capital humano. Evolución histórica, rasgos y tendencias actuales

La gestión organizacional constituye un sistema cuyos resultados dependen fundamentalmente de los vínculos existentes entre sus componentes o subsistemas; entre los que está presente el subsistema y a la vez sistema de gestión de capital humano, (Zayas Agüero, 2002).

Con el transcurso del tiempo la GCH, ha ido evolucionando, desde la administración del personal hasta lo que hoy conocemos como gestión del conocimiento en desarrollo. Esta evolución se debe principalmente al papel que juega el capital humano como activo fundamental dentro de una organización y de su gestión en particular.

Algunos autores⁶ consideran que la evolución de la GCH puede contextualizarse en cuatro períodos fundamentales: **(Anexo 1.1)**.

El primer período o nacimiento (1880 – 1945), que abarca desde su aparición a inicios del siglo XIX tras los cambios drásticos que generó la Revolución Industrial en la sociedad, hasta finalizada la segunda guerra mundial. En esta etapa el trabajador no era considerado potencialmente un ser humano, porque respondía a la analogía hombre - máquina dentro del sistema productivo; por lo que la función se denominó administración del personal, puesto que las personas solo se administraban, y no se dirigían.

Un segundo período o desarrollo (1945 – 1970) abarcó dos caminos de evolución básicos, que impactaron en las ciencias de la conducta y los cambios normativos en las relaciones industriales. En este período el modelo de conducta concibió al trabajador como un miembro del grupo, con personalidad propia y con un conjunto de potencialidades a desarrollar. En esta etapa surge la administración participativa, como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, puesto que, cambió la filosofía del modelo hombre – máquina, situando al trabajador como centro de la actividad laboral, lo que configuró la denominación de las funciones de la dirección de capital humano como dirección del personal. La dirección de personal estableció dentro de sus funciones la atención a las necesidades de los obreros, el mejoramiento de los métodos de trabajo, el diseño de puestos y de las condiciones físicas en que se

⁶ Stoner (2005); De Miguel Guzmán (2006); Morales Cartaya (2009); Chiavenato (2009); y Alvarez Santos (2012 y 2014)

efectuaba el trabajo, así como el perfeccionamiento de las técnicas de selección y la necesidad de capacitación del personal.

Un tercer período o cambio (1970 – 1990), marcó el inicio de una etapa de transformación en la función de personal, condicionada en los años ochenta por vicisitudes significativas como: la crisis de petróleo, la crisis de productividad y la globalización de los mercados. El impacto de las ciencias de la conducta, sitúa el conocimiento del comportamiento organizacional como la concepción básica de la conducta del trabajador; presentándose como una disciplina científica que analiza el comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones facilitando la dirección de dichos modos de actuación. En este período creció el estudio científico sobre la conducta organizacional, como modelo de actuación laboral, cuyos basamentos ejercen una influencia significativa en las propuestas de dirección de capital humano; desde una perspectiva estratégica, como una contribución ventajosa para que una empresa se situara de manera competitiva frente a otras organizaciones. También fueron abandonados la concepción tradicional de ver al capital humano como un costo, y las formas o modelos de dirección caracterizados por la pasividad y posición reaccionaria frente al entorno; para asumir actitudes proactivas frente a los cambios económicos, sociales o tecnológicos. Se potencia el desarrollo de las funciones básicas: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y seguridad laboral y beneficios.

En el cuarto período o estratégico (1990 hasta la actualidad), aparecen dos tendencias que constituyen pautas en este período evolutivo y estratégico de la función de personal: la incorporación de la perspectiva cognitiva en el análisis del comportamiento organizacional, y la preocupación por el análisis de la influencia del contexto y de las nuevas formas de organización sobre el comportamiento de individuos y grupos. Surge una nueva perspectiva, la gestión estratégica de capital humano, como una concepción profunda que agrupa una serie de actividades a desarrollar dentro de la empresa, transformando la vía tradicional de gestionar al capital humano. Algunos estudiosos del tema utilizan diversos enfoques para denominar a la GCH, tales como gestión de recursos humanos⁷; gestión del talento humano o gestión de personas⁸, los cuales

⁷ Morales Cartaya (2009)

defienden diversos puntos de vista al respecto, pero que al final todos se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización.

Cuesta Santos (2010) plantea: "... al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral".

Muchos investigadores⁹ han desarrollado aportes conceptuales y criterios propios referentes al tema, pero de manera general consideran a la GCH como: "un sistema complejo, estratégico, sistémico y participativo que integrado por un conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas, provee a la organización en todo momento un capital humano necesario, con altos niveles de motivación, compromiso y con las competencias requeridas para llevar a un término exitoso la estrategia organizacional actual y futura, a partir del entorno legal vigente; con el objetivo de lograr beneficio individual, empresarial y social, sobre la base del aumento de las competencias laborales, los niveles de desempeño y la productividad del trabajo".

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el "activo" más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el capital humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Es por esta razón, que la GCH constituye una vía esencial para poder alcanzar de una forma coherente, consistente e integral, sus necesidades, de manera que el capital humano perciba que es la fuente más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

⁸ Chiavenato (2009)

⁹ Beer, (1989); Zayas Agüero (2002); Marrero Fornaris (2002); Ronda Pupo (2003); García Vidal (2005); Norma Cubana 3000 – Vocabulario (2007); Morales Cartaya (2009), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010)

Existen rasgos y tendencias fundamentales que distinguen a la GCH; no solo se enfocan en la búsqueda de un profesional calificado; también es necesario conocer sus características personales, su carácter, motivaciones e intereses; para que le resulte más sencillo adaptarse a la cultura de la organización. Además es fundamental conocer sus potencialidades y competencias, para desarrollarlas, contar con ellas cuando sea necesario, hacerlas una reserva de la entidad y convertir esta disponibilidad para el crecimiento del individuo que, a su vez hará crecer la organización.

Estos rasgos y tendencias fundamentales, pueden plantearse de la siguiente forma (Cuesta Santos, 2010):

1. El capital humano, a inicios del siglo XXI, se convertirá en el recurso competitivo más importante de una organización;
2. La actual gestión estratégica de capital humano requiere de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias;
3. Se considera la GCH y del conocimiento, al flujo de personas que trabajan con una proyección estratégica dentro de la organización;
4. La gestión estratégica de capital humano aboga por sistemas de GCH, y estos a su vez por modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad;
5. 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;
6. La GCH ha superado el taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación de los trabajadores en todas sus actividades;
7. La GCH demanda ser concebida con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo, y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas; y
8. Lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones es el desafío primordial de la GCH, con un sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

La GCH es la función integral de la empresa, que se empeña de manera proactiva en diseñar la planeación de capital humano, la optimización de plantillas, la selección de personal, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional, la

motivación y la auditoría, de manera armónica con la dirección estratégica empresarial, que cuenta con el soporte informático como imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente dentro de la gestión organizacional. El incremento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculada a las condiciones de trabajo, son objetivos fundamentales de carácter inmediato a ser atendidos por la GCH.

1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de GCH. Algunas definiciones y efectos secundarios

La gestión de capital humano, es el medio dispuesto para atender de una forma coherente, consistente e integral, las necesidades del hombre, de manera que éste perciba que es el activo más importante de su organización, ya que en él reside el conocimiento y la creatividad; y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente, en aras de complementar la misión organizacional. Por esto en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de la gestión de las necesidades de sus trabajadores, y satisfacerlas.

Las teorías clásicas de la satisfacción, se enfocan en las necesidades que motivan la conducta; tienen un alto valor, pues permiten el análisis con distintos enfoques de ¿el qué de la motivación? y al mismo tiempo comprender lo complejo, cambiante e individual de este proceso, lo cual obliga a personalizarlo, o sea, abordar lo particular dentro de lo general para poder verdaderamente movilizar plenamente al individuo. Otros autores¹⁰ en sus investigaciones, han incluido a la SL como resultado de la GCH, considerándolo útil en sus trabajos. Cada uno de los subsistemas que lo integran tributa de una forma u otra a la satisfacción de los trabajadores y directivos de las organizaciones, siendo este un aspecto esencial dentro del clima laboral.

La SL, también conocida como satisfacción en el trabajo, o satisfacción del cliente interno, ha sido conceptualizada por varios investigadores, y se ha convertido en un tema de análisis dentro de las organizaciones por varias décadas, y en función de estas necesidades se han desarrollado varios estudios e investigaciones al respecto, incluso desde varias esferas del conocimiento científico, para así detectar cuáles son los factores que influyen, tanto de forma directa como indirecta en la satisfacción de los

¹⁰ Alvarez López (2001); Velázquez Zaldívar (2002); Delgado Pérez (2004); Noda Hernández (1997 y 2004) y De Miguel Guzmán (2006)

trabajadores, con el objetivo de adoptar acciones que permitan atenuar los efectos negativos y repercuta de forma positiva en los resultados organizacionales.

A partir de la evolución del término se realizó una escala de tiempo por etapas y por años de los primeros estudios asociados a la SL (**Anexo 1.2**).

Robbins (2006), define la SL como “el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. También expresa que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: “... un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas colaboradores”.

Es por esto que la SL caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de todos los trabajadores de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas que se adopten e implementen.

Alvarez López (2008) plantea que la SL es considerada: “...como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades”.

La SL 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. La SL también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra.

Estos razonamientos y esta visión permiten lograr un entendimiento completo de la SL; aunque surgen dificultades, fundamentalmente como consecuencia de un excesivo énfasis en las características del empleo y la imposibilidad de explicar diferencias en los niveles de satisfacción de individuos en empleos con las mismas características objetivas.

A partir del análisis de un grupo de definiciones referentes a la SL, dadas por otros autores¹¹, posibilitó elaborar el siguiente concepto: “La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes manifestadas en el contexto laboral y una tendencia valorativa de los individuos y su comportamiento, que influirán de una manera significativa en sus resultados dentro de la organización”.

Si se restringe la satisfacción a una esfera de la actividad del hombre, la laboral, sin considerar factores del entorno externo (extra - laborales), desde luego que se estará restringiendo, y de hecho se debe estar conscientes de la existencia e influencia de estos de una manera u otra en la personalidad concreta que responde como un todo a esas influencias de la realidad objetiva que percibe.

A pesar de que las organizaciones cubanas cuentan con una serie de elementos para la evaluación de la SL, aún queda mucho por hacer en este sentido, pues todavía existen muchas insatisfacciones por parte de la fuerza laboral. En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en el 2011, fueron aprobados los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, a pesar de que los mismos evidencian que las organizaciones deben trabajar en aras de lograr satisfacer las necesidades de sus trabajadores, aun se contraponen la realidad de que verdaderamente estas no cuentan con un procedimiento elaborado que les permita la medición y la mejora de la satisfacción de sus trabajadores. En las Reformas de la Constitución de la República de Cuba (1992), se abordan temas relacionados con el bienestar individual y colectivo como uno de los fundamentos políticos, sociales y económicos del Estado. Además tiene en cuenta el papel que juega el trabajo en el desarrollo del hombre y la sociedad, considerándose este como un derecho, un deber y un motivo de honor. Considera además, la importancia de satisfacer las necesidades de las personas, lo que se refleja al tratar temas relacionados con el salario, la seguridad y protección y la capacitación de los trabajadores.

Aunque no existe como tal un sustento legal para tratar la SL, si hay un

¹¹ Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981); Peiró Silla (1991); Stoner (1995); Caballero Rodríguez (2002); Márquez Pérez (2006); Peya Gascóns (2008); Suárez Zapata (2008); Cuesta Santos (2010); Barraza Macías y Tremillo González (2010); García Viamontes (2010); Buelga Otero (2011) y Alvarez Santos (2012)

acercamiento al tema mediante los esfuerzos encaminados al logro del mejoramiento de las condiciones laborales, reflejados en las disposiciones existentes, que tienen en cuenta algunas necesidades de los trabajadores.

Algunos investigadores¹², han enfocados sus estudios al vínculo existente entre la SL y la productividad del trabajo; su relación negativa con el ausentismo y la rotación; su posible lazo con el clima organizacional; con el trabajo del personal y la organización, así como con la salud, el estrés y la calidad de vida de los trabajadores.

Otros estudiosos¹³, han demostrado en sus trabajos, cómo la SL influye consecuentemente, tanto a escala individual, grupal u organizacional, sobre algunos de los elementos antes mencionados. Estos efectos secundarios pueden sintetizarse de la siguiente forma:

a) Individual

- Salud física y mental: Cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas, excesos de peso y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, depresión y estrés. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los trabajadores al estrés laboral y a sus síntomas físicos
- Longevidad: Cuando los trabajadores se exponen a una insatisfacción laboral prolongada, están disminuyendo su esperanza de vida
- Satisfacción con la vida: La SL, influye en los sentimientos y conducta del individuo en su esfera personal

b) Grupal

- Relaciones interpersonales: La satisfacción puede deteriorarse a partir de la existencia de conflictos entre los trabajadores, o por comentarios y acciones que se deriven; provocando una situación densa dentro de la organización y entre los trabajadores.

¹² Cuesta Santos (1990); Atalaya Pisco (1999); Robbins (2000); Noda Hernández (2004); Márquez Pérez (2006); Guillén Atencio (2008); Salvador Hernández (2009) y Buelga Otero (2011)

¹³ Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981); Peiró Silla (1991); Gamero Burón (2003); Robbins (2006); Chiang Vega (2010) y Alvarez Santos (2014)

- Pertenencia: Las personas insatisfechas pueden denotar falta de pertenencia y de compromiso, aunque no siempre se sigue este comportamiento, pues se valoran otros elementos de mayor connotación para los individuos.
- Comunicación: La insatisfacción en los trabajadores, puede afectar el proceso de comunicación tanto interno como externo en la organización, aunque de igual forma que en el caso anterior, no siempre sucede de esta manera.

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). Según Peiró Silla (1991), la satisfacción y el ausentismo están negativamente relacionados, y esa relación es más fuerte cuando se toma como indicador la frecuencia, más que la duración, y cuando se toma también la satisfacción en general y la satisfacción con el trabajo.
- Fluctuación laboral: Un nivel adecuado de SL también reduce la fluctuación de trabajadores y, por lo general, 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 SL será un buen predictor del nivel de rotación en momentos de serenidad económica.
- Rendimiento: Es posible que el nivel de satisfacción sea menos predictivo en aquellos trabajadores que tengan un buen rendimiento. Es lógico pensar que a mayor SL, 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 analizar estos posibles efectos consecuentes de la SL, 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 recalca la importancia del tema abordado.

1.2.1 Las variables de la SL y su relación con los procesos de la GCH

La variedad de concepciones de la SL, así como el conjunto de actitudes que implica, esas diferencias de opinión o consideración que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general, o los grupos y las variables independientes o dimensiones que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

En la literatura¹⁴ existe un acercamiento en cuanto a la definición de los factores o grupos a tener en cuenta, como las habilidades de los individuos, libertad para realizar su trabajo, así como la retroalimentación, además al respecto existe una experiencia de trabajo por varios investigadores, que han sido recogidos en varios estudios¹⁵, donde se complementan aportes anteriores y se sintetizan en los grupos o factores asociados a variables, a las que se han denominado esenciales, en estas investigaciones.

Los primeros aspectos que se consideraron en los estudios estuvieron relacionados con aspectos 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.

López Rodríguez (1994) y Álvarez López (2001), consideran 26 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.

A partir de la concepción sistémica, las variables que inciden en la SL han estado en constante evolución de acuerdo con el incremento de las necesidades, evidenciándose una estrecha relación entre estas y el desarrollo de los procesos de GCH; relacionando un primer proceso, el de competencias laborales, con la variable de satisfacción: variedad de habilidades. Un segundo proceso, la organización del trabajo, con las variables identificación con la tarea, significación de la tarea, autonomía,

¹⁴ Hackman y Oldham (1980) y Robbins (2006)

¹⁵ López Rodríguez (1993 y 1994); Pacheco Espejel y Álvarez López (1994) y Álvarez López (2001 y 2008)

retroalimentación, cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, influencia de los directivos, jefe inmediato, régimen de trabajo y descanso y seguridad de empleo. Un tercer proceso, la comunicación institucional, se vincula directamente con la variable comunicación. Un cuarto proceso, la estimulación moral y material, se relaciona con las variables: suficiencia, reconocimiento, equidad, vinculación, percepción, servicios y atención a la vida. Un quinto proceso, la seguridad y salud en el trabajo, se vincula a las variables: seguridad, estética, higiene, aseguramiento y ergonómica. Y un último proceso, la capacitación y desarrollo, se relaciona principalmente con las variables superación profesional y personal.

La importancia y el reconocimiento teórico de estos grupos de variables que inciden en la SL, son el sustento para el desarrollo metodológico que propicie su mejora. Las dimensiones y variables que se tomaron en esta investigación se desglosan conceptualmente en el **anexo 1.3**.

En la actualidad no solo se habla de esas variables presentes en la actividad laboral, sino de otras que también muestran su incidencia, como lo son las del entorno y otras propias de las personas. En la literatura son poco abordadas las variables relacionadas con el entorno, aunque se destaca su importancia, pues también se relacionan con contextos específicos de estudio. Por otra parte, las relacionadas con los aspectos sociodemográficos las más trabajadas son el sexo, la edad, el nivel de escolaridad, la categoría ocupacional y la antigüedad.

1.2.2 Motivación, estimulación y satisfacción laboral

Si bien las terminologías motivación, estimulación y satisfacción laboral, tienen muchos puntos de contacto, entre ellas existen marcadas diferencias que hacen del estudio de la SL un tópico en particular.

Según López Rodríguez (1994) la motivación es “el estado interno que activa, energiza y moviliza al comportamiento hacia la consecución de alguna o algunas necesidades del individuo”.

Por otra parte, Robbins (2006), define a la motivación como “la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”.

“La motivación es esencialmente interna e individual, su esencia radica en las necesidades y sus manifestaciones concretas; las necesidades y motivos de cada individuo son diferentes e incluso en cada individuo, son cambiantes en el tiempo y situación, por lo tanto, es un proceso psicológico complejo, ya que hay que particularizarlo para lograr verdaderamente la satisfacción laboral como tendencia psicológica positiva de la personalidad, a percibir motivante la actividad dirigida a satisfacer determinadas necesidades, lo que implica una actitud y tendencia valorativa en el individuo y grupo, por tanto expresa en esencia una relación entre el individuo y la organización; su ambiente laboral. La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador”, Alvarez Santos (2012).

Es por esto que para asegurar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral resulta necesario proporcionarle a este una adecuada estimulación moral y material.

La estimulación que es la que se concentra en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas, Koontz (1990), por medio de recompensas o también llamados estímulos; los cuales son definidos por Cuesta Santos (1991), como: “Todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral censo-perceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente”.

En la familia de normas cubanas 3000: 2007 se plantean los conceptos de estimulación material y estimulación moral, primeramente se refiere a los sistemas de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro con eficiencia y eficacia de los objetivos estratégicos de la organización. En cuanto a la estimulación moral se manifiestan los sistemas de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

La estimulación no necesariamente tiene que motivar a las personas; (Cuesta Santos, 1990) señaló que: “los objetivos cardinales de la estimulación al trabajo en el

socialismo son alcanzar un aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo y felicidad o satisfacción a través de la actividad laboral, implicando a la vez una modificación revolucionaria de la personalidad humana acorde con los valores de la moral socialista” además plantea que “la efectividad de la estimulación al trabajo en el socialismo se mide, esencialmente por el logro del aumento de la productividad al trabajo junto al aumento de la satisfacción laboral de los trabajadores”.

La SL es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza, la estimulación es la que se concentra en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas por medio de recompensas o también llamados estímulos y la motivación está referida a lo que mueve al ser humano para buscar la satisfacción de una necesidad, que puede ser mediante la estimulación, que no es más que lo que la persona debe recibir para satisfacer su necesidad, la satisfacción es lo que siente después de ver la necesidad resuelta, tanto de forma positiva como negativa.

Constituyen elementos de necesaria consideración en la realización de este tipo de investigación, pues no deben verse como procesos independientes, sino como aspectos bien relacionados.

1.3 Enfoques para la mejora de la SL

Con el objetivo de medir la SL, en el marco internacional, en varios casos, se emplean modelos que son propios para la medición de la satisfacción de los clientes externos de una organización, pero que pueden ser utilizados en clientes internos; siendo necesario para su uso la extrapolación de algunos conceptos y la adaptación de otros para ser utilizados en este contexto; pues están enfocados desde la óptica del servicio y las percepciones de los clientes externos fundamentalmente.

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.

Desde los primeros estudios para medir la SL de Hoppock en 1935, se utilizan diversos soportes, entre los cuales se pueden citar: auto-descripciones verbales con escalas tipo “Likert”, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y

calificativos; escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta; sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta; entrevista, generalmente individual, en ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos (Alvarez Santos, 2012).

Entre los métodos directos, el más utilizado son las encuestas, de forma que, a partir de los resultados de éstos, se pueden identificar y estimar los valores y necesidades de los trabajadores en su actividad cotidiana y en su organización. Estos métodos analizan la SL generalmente a través de preguntas directas cerradas, proposiciones, preguntas, afirmaciones. Por su parte las encuestas, se pueden clasificar en dos grandes grupos: las que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta, y los que lo hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que la integran. Este último enfoque permite llegar a conocer el grado de satisfacción con cada uno de estos aspectos, de forma que se pueda actuar o intervenir sobre aquellos que específicamente sean objeto de insatisfacción.

A su vez, los métodos indirectos, llamados así por no analizar de forma tan directa la satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer- displacer; procuran minimizar las desviaciones de las comunicaciones y obtener información más precisa de las verdaderas actitudes de los individuos, en contrapartida al formulismo de la estructura de los métodos directos; no obstante, presentan una serie de inconvenientes significativos, materializado principalmente en la subjetividad de las interpretaciones y la dificultad de cuantificar las respuestas de los sujetos.

En Cuba varios investigadores y estudiosos del tema han diseñado modelos y procedimientos de gran utilidad para las organizaciones en el ámbito de la SL, como su medición, a partir de los 5 subsistemas o grandes grupos de motivadores y sus dimensiones¹⁶, a través de la utilización de la encuesta como técnica básica para la recopilación de la información; el desarrollado por Noda Hernández (2004), el cual recoge el proceder metodológico a seguir para la realización de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno y tiene mayor aplicación en entidades

¹⁶ López Rodríguez (1994)

turísticas; el de Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009), para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario; el planteado por Alvarez López (2008) en su investigación titulada Medición y evaluación de la satisfacción laboral, en la cual realiza un consecuente proceder metodológico que ordena los grupos o factores generales y las variables o dimensiones esenciales para medir y evaluar la satisfacción laboral, es válido destacar, que el autor no plantea un procedimiento específico y con todos los aspectos requeridos por etapas y tareas, sino que emplea una encuesta formada por 30 preguntas que indagan en la apreciación acerca de la satisfacción de cada trabajador, de forma tal que después de procesadas las encuestas posibilita al investigador o empresario tener una lectura por factor y dimensión.

Estos métodos muestran el trabajo realizado durante años, pero la esencia radica en la utilización de la combinación de ambos métodos para la obtención de resultados mejor fundamentados¹⁷.

En esta investigación se emplea el procedimiento elaborado por Alvarez Santos (2012), perfeccionado metodológicamente en el 2014, el cual responde a un conjunto de principios entre los que se destacan consistencia lógica, flexibilidad, mejora continua, contextualizable, trascendencia y perspectiva (**Anexo 1.4**). Está definido en 5 etapas, 12 pasos y 4 tareas, y toma como punto de partida los modelos anteriormente referidos. Parte de una preparación inicial con el objetivo de crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio de satisfacción laboral, logrando así asegurar durante todo el proceso la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado. Explica a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a emplear y además define y prepara al equipo de trabajo que dirigirá el estudio y a todos los que participarán en el mismo. Luego se realiza el diagnóstico actual de la SL, validando el instrumento, para aplicar más tarde la encuesta diseñada, fundamenta a partir del análisis teórico realizado, y teniendo en cuenta las variables que inciden en la SL. La encuesta es anónima, y está compuesta

¹⁷ Pacheco Espejel y Alvarez López (1994); y García Galván (2008)

por 30 preguntas, que considera 28 variables y declara dos variables generales para evaluar la satisfacción general y el compromiso de los trabajadores con la entidad; además incluye las variables procesuales: sexo, nivel escolar, categoría ocupacional y años de experiencia en la organización. El instrumento concibe para la calificación de cada pregunta una escala de cuatro puntos, considerándose de la siguiente manera: nunca (1), en ocasiones (2), con frecuencia (3) y siempre (4); esto posibilita una tendencia a uno de los extremos, al positivo o al negativo, minimizándose las desviaciones que pudieran existir. A continuación se define un estado deseado que se compara con el índice resultante de utilizar la **expresión matemática 1.1**:

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

Expresión matemática 1.1: Indicador para determinar el índice integral de SL

Donde n: es el número de áreas estudiadas; “V_{kna}” es la cantidad de veces que hay “k” en todas las áreas estudiadas “n”, por cada una de las variables analizadas “a”; k es igual a 1, 2, 3 o 4 según corresponda.

A partir del cálculo del índice se compara con los valores de la escala siguiente (**Tabla 1.1**):

Tabla 1.1 Escala de valoración de la satisfacción laboral

Nivel de referencia	Estado
Menor que el 65%	Insatisfactorio (I)
65% - 79,99%	Poco Satisfactorio (PS)
80% - 94,99	Bastante Satisfactorio (BS)
Mayor que el 95%	Totalmente Satisfactorio (TS)

Fuente: Adaptaciones Álvarez Santos (2014)

Luego queda definido en qué rango está la situación de la organización, los principales problemas existentes y el análisis de sus causas. Por último, se implantan las acciones derivadas de las estrategias globales de solución para la mejora de la satisfacción laboral y se realiza la evaluación y ajuste de ser necesario.

De manera general el procedimiento seleccionado permite determinar los niveles de SL

existentes, a partir de los resultados del diagnóstico; se evalúa el comportamiento de estos comparándolos con el estado deseado; se detectan las brechas existentes para el diseño de estrategias y acciones que contribuyan al incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores; se evalúa la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, y se comparan con períodos anteriores si es posible; esto permitirá determinar la evolución y el estado actual; para realizar los ajustes necesarios de forma tal que proporcionen mejoras para el desempeño de la organización.

Una vía efectiva para elevar los índices de las variables de la satisfacción laboral cuyo estado no es el deseado, es precisamente, ejecutar las acciones planificadas en el programa de mejora. Resulta interesante considerar en qué grado influyen estas acciones sobre las variables afectadas; por lo que, realizando adaptaciones al Método de Sustituciones Consecutivas (MSC) o en cadena, se estimará dicha mejora. Aunque es una vía muy subjetiva, ofrece la posibilidad de enmarcar un nuevo estado deseado para futuros diagnósticos, pues el hecho de considerar, que las acciones tomadas elevan los índices de las variables inestables a su máximo punto, garantiza el incremento del IISL.

1.4 Situación actual de la SL en el sector salud y en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín

La salud "se mide por el shock (el impacto) que una persona pueda recibir sin comprometer su sistema de vida. Así, el sistema de vida se convierte en criterio de salud,... una persona sana es aquella que puede vivir sus sueños no confesados plenamente" citado por Feldenkrais (1980).

La salud es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano, su goce y disfrute deben globalizarse y no particularizarse solo en los llamados países "del primer mundo". Esta se ha convertido en una condición fundamental para lograr y mantener la paz en todos los pueblos del mundo. Según la constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS), aprobada en 1948, "la salud es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afectaciones o enfermedades".

Para Cuba, la salud constituye una de sus principales conquistas; el alcance de altos niveles de salud y calidad de vida es uno de los logros de mayor repercusión política y

social en el pueblo, y su prestigio sobrepasa las fronteras nacionales. Desde el triunfo de la Revolución, en 1959, el sistema de salud ha sufrido un proceso de transformaciones y constantes cambios acordes a cada momento histórico. 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 al bienestar de la población. La constitución de la República de Cuba 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. La garantía de este derecho se recoge en la Ley 41 (1983), de salud pública y es la expresión de la voluntad política de todo un pueblo sin discriminación, ni exclusión social.

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.

El Sistema Nacional de Salud (SNS), 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; citado por Alvarez Santos (2014). El SNS establece como principios rectores, el carácter estatal y social de la medicina, la accesibilidad y gratuidad de los servicios, la orientación profiláctica, la aplicación adecuada de los adelantos de la ciencia y la técnica, la participación de los distintos sectores de la comunidad, la colaboración internacional y la centralización normativa y descentralización ejecutiva.

En la última década, en este sector se han venido realizando importantes reformas y se han establecido estrategias y programas priorizados, con el objetivo de continuar elevando la salud de la población, incrementar la calidad y satisfacción con los servicios, y hacer eficiente y sostenible el sistema. Entre las proyecciones de la salud

pública en Cuba para el año 2015 se encuentran: la solidaridad internacional; la intersectorialidad; 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; la sostenibilidad de los sistemas y acciones que se ejecuten, fortaleciendo las iniciativas locales y asegurando la rigurosa disciplina administrativa y técnica del sector; el fortalecimiento de la base normativa del sistema; el desarrollo científico y tecnológico; la organización, desempeño y control eficiente de las instituciones, departamentos y servicio; el perfeccionamiento del sistema informático; la formación y superación continuada del capital humano; la adecuada gestión de los aseguramientos logísticos y la infraestructura y la mejora de la calidad de los servicios; extraído de Proyecciones del Ministerio de Salud Pública (2006).

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. Este ministerio, 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 GCH a través de la implantación del SGICH basado en la familia de normas cubanas 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.

Según el Anuario Estadístico de Salud (2013), en la provincia de Holguín, específicamente para la asistencia médica, existen 8 hospitales generales, 3 clínico-quirúrgicos, 1 pediátrico, 2 psiquiátricos, 42 policlínicos, 9 clínicas estomatológicas, 6 hogares maternos y 4 bancos de sangre; y para la asistencia social, existen 7 hogares de ancianos, 18 casas de abuelos y 1 hogar de impedidos.

Luego del análisis de las consideraciones de Noda Hernández (2004) y Alvarez Santos (2014), y del estudio de los posibles criterios de clasificación de las organizaciones

hospitalarias y de salud, recogidos en el Anuario Estadístico de Salud (2013); se elaboró un modelo general de caracterización de entidades pertenecientes al sector de la salud (**Anexo 1.5**), como aporte metodológico de la presente investigación.

Investigaciones realizadas en entidades hospitalarias¹⁸, evidencian la importancia de la SL como parte del desarrollo organizacional; no obstante, existen insatisfacciones en los trabajadores de estas entidades, las cuales se han ido acrecentando producto a la situación existente en el país. Los servicios de salud pública han sufrido grandes afectaciones como resultado de las carencias materiales y financieras que imposibilitan la obtención de importantes recursos y tecnología; pero también por la puesta en práctica de acciones gerenciales que impiden la prestación de servicios adecuados, 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.

Estudios realizados en entidades hospitalarias de la provincia Holguín¹⁹, evidencian la carencia de una cultura hacia la mejora de la SL, a pesar de ser un objetivo sobre el cual se proyecta la dirección del sector en el país. Además se observa, que es insuficiente el trabajo realizado para monitorear el comportamiento de la satisfacción de sus trabajadores, sobre los cuales encaminar y evaluar las acciones de mejora en estas organizaciones, con carácter estratégico y sistémico.

Pese a que la dirección del país y el MINSAP visualicen como una necesidad elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores del sector, el SNS no posee una herramienta que integre el enfoque sistémico como elemento asociado a la GCH, como estrategia organizacional que permita concretar fuertemente la mejora de la SL en estas instituciones.

En la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín, hasta el presente, no se había realizado una investigación enfocada al tema; a pesar de la existencia de un grupo de insatisfacciones en los trabajadores. Esto se fundamenta primeramente con el incremento del índice de fluctuación en un 6,25% en el año 2014 con respecto al año

¹⁸ Romero Arias (2008); Hernández Junco (2009); Paris (2007 y 2010); Marie Méndez (2011); y Márquez León (2013)

¹⁹ Correa Sánchez (2012); Basto Martínez (2014); Torres Paz (2014); Cutiño Martín (2014); Mosqueda Vernier (2014) y Aguilera García (2014)

2013, y del éxodo laboral. Un aumento de las solicitudes de traslado a otras entidades hospitalarias dentro del MININT de 2 en el 2013 a 4 en el 2014. Un incremento del índice de ausentismo en un 3,5% desde el 2013 hasta el 2014. La poca flexibilidad y lentitud en la toma de decisiones, como principal limitante de la autonomía y creatividad de los trabajadores. La situación económica y la escasez de recursos materiales, que impide el desarrollo de un mejor servicio con el nivel de calidad exigido. La inadecuada gestión de los servicios de alimentación y transporte. Los insuficientes estímulos morales y materiales, que no se corresponden con la importante y sacrificada labor que desarrolla el personal de salud; y el insuficiente reconocimiento social y respeto por parte de aquellos que reciben los servicios de salud. Estos síntomas justifican la necesidad del presente estudio para mejorar la SL en la organización.

CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA POLICLÍNICA COMBATIENTES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR EN HOLGUÍN

El objetivo fundamental del presente capítulo es diagnosticar la situación actual de la satisfacción laboral en los años 2014 y 2015, en la Policlínica Combatientes del MININT; y elaborar un programa de mejoras, que amortigüen dicho escenario, con el perfeccionamiento de aquellos factores que inhiben el comportamiento laboral actual. Para cumplimentar este objetivo se aplicó el procedimiento Alvarez Santos (2014), como herramienta útil para la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Se compone de dos epígrafes; primeramente se exponen los resultados del diagnóstico realizado en el año 2014, las principales variables afectadas y las posibles soluciones para su mejora; y en un segundo tópico se comparan los resultados obtenidos en el año 2015, con los del periodo anterior. Por último, se ofrecen las conclusiones parciales del capítulo.

2.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para la mejora de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en el año 2014

La Policlínica Combatientes del MININT se encuentra ubicada en el último bloque de la Jefatura Provincial del MININT, carretera a Güirabo, municipio Holguín. Surge como puesto médico en octubre de 1977. Transcurridas dos décadas, en la misma instalación, se creó la Clínica de Medicina Tradicional y Natural (MTN) del MININT; la cual en el 2002, vinculó la medicina convencional con la natural, creándose un Puesto Médico con características y servicios especiales, propios de una unidad de salud de mayor categoría. Hace algunos años, el centro, resultado de las adaptaciones efectuadas a locales y oficinas se reconoce como Policlínica Combatientes del MININT. Debido a que en la entidad no existían referencias de un estudio similar, se desarrolló por primera vez un procedimiento con estas características; que incluía la utilización de un conjunto de técnicas y herramientas, que se retroalimentarían con los resultados que se derivaran de dicha aplicación.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

Para el desarrollo de la aplicación del procedimiento, en esta primera etapa, se crearon las condiciones organizativas para el inicio del proceso de mejora de la satisfacción laboral. Se realizaron encuentros con los diferentes niveles implicados con la tarea,

para lograr su colaboración y compromiso, dar a conocer el objetivo y expectativas del estudio, y formar el equipo de trabajo.

Paso 1.1 Lograr el compromiso de los niveles en la organización

Aprovechando el marco propicio, en las reuniones convocadas por el centro, de manera informal se realizaron encuentros con el directivo principal de la entidad, y con los mandos intermedios y trabajadores implicados con la tarea, para lograr el involucramiento y compromiso de estos, atenuando la resistencia al cambio que traería aparejado el estudio. En el intercambio se definieron los objetivos, encaminados al diagnóstico y mejora de la satisfacción laboral, y el alcance del estudio; se explicó el procedimiento a utilizar, sus etapas, pasos y tareas, así como las técnicas y herramientas a utilizar en cada caso; se plantearon los resultados positivos que traería la aplicación, en cuanto a mejores y mayores niveles de satisfacción con el trabajo y por ende con los servicios que se brindan en la entidad, contando con el apoyo de esta para alcanzarlos; siendo la directora del centro la consultante interna principal y coordinadora del equipo de trabajo.

Paso 1.2 Constituir el equipo de trabajo

Previa consulta con el coordinador del equipo de trabajo se conformó un grupo multidisciplinario, representado por trabajadores de algunas áreas de la entidad y por profesores de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya; el cual se aprobó por la alta dirección de la policlínica. Los 7 integrantes del equipo de trabajo conocen el funcionamiento de la organización, son personas flexibles, creativas y con aptitudes para la comunicación interpersonal; además son de vital importancia para colaborar con el diagnóstico, el procesamiento de los resultados obtenidos, la elaboración del informe y del programa de mejoras de la satisfacción laboral en la organización.

Paso 1.3 Capacitar al equipo de trabajo

Resulta necesario, por la importancia que tiene el equipo de trabajo en el desarrollo del estudio, que el mismo se encuentre capacitado en los temas relacionados con el diagnóstico de la SL en la entidad; por lo que se llevaron a cabo un conjunto de reuniones con carácter informativo para implementar tal fin. Se desarrollaron de manera general tópicos vinculados a la GCH, y dentro de esta el peso que tiene SL como uno de sus resultados fundamentales. Además se explicó el procedimiento a utilizar,

destacando los elementos fundamentales de cada una de sus etapas, pasos y tareas; y se discutió el contenido de la encuesta a aplicar. Durante el desarrollo de estos encuentros se observó el creciente compromiso por parte del equipo de trabajo, la comprensión de su papel y un favorable intercambio de expectativas, información y conocimientos del tema, el procedimiento y las técnicas a emplear. Como medios y materiales fundamentales para apoyar el proceso de capacitación, se utilizaron la presentación informal de algunos esquemas e ideas ilustrativas.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

Durante esta etapa se caracterizó el ambiente organización, atendiendo a elementos externos e internos que inciden en el comportamiento del capital humano de la entidad y en el desarrollo de la actividad asistencial.

Paso 2.1 Caracterizar el entorno externo a la organización

Atendiendo a elementos generales, que inciden en la situación actual, y están relacionados con la satisfacción de los trabajadores, se caracterizó el entorno externo (amenazas y oportunidades) de la organización. Para la recopilación de dicha información, se utilizaron fundamentalmente las técnicas de: revisión documental, la entrevista, el trabajo en grupo y la observación directa.

• Situación social

- **Demografía y diversidad poblacional externa:** La implosión demográfica más aledaña a la organización resulta la población de la Jefatura Provincial del MININT, la cual está caracterizada por una alta densidad poblacional; de la cual el 100% posee vínculos laborales²⁰, y el 91% son militares. Existe un predominio del sexo masculino en un 63,2% y de la raza blanca en un 78,3%; el rango de edad modal es de 35 a 46 años, por lo que la tasa de envejecimiento es alta; y el nivel de escolaridad predominante es el superior con un 83,6%.

- **Atractivos comunitarios:** Entre los principales atractivos del entorno se destacan: el incremento de la colaboración internacional y de los proyectos de cooperación y servicios médicos, sobre las cuatro líneas fundamentales de negocios en el sector: servicios profesionales y técnicos en el exterior, atención a pacientes y turistas en Cuba, servicios académicos en Cuba y en el exterior, y servicios de salud para

²⁰ Libro de Estadísticas. Departamento de estadística del Órgano de Cuadro y personal de la Jefatura Provincial del MININT

entidades extranjeras que transiten o radiquen en el país²¹; y de los proyectos de promoción de la salud y prevención de enfermedades respecto al año 2013. Las posibilidades de empleo en otras entidades, que resultan ventajas competitivas, en cuanto a la transportación de los trabajadores, las condiciones de los locales, las oportunidades de empleo, el salario, la alimentación, la estimulación y la alta flexibilidad de superación personal y profesional existente.

- **Clientes:** Asume como principales clientes, a los todos los trabajadores del Ministerio del Interior, activos o retirados, así como a sus familiares.

• **Situación económica**

Tomando como base algunas variables del entorno económico desarrolladas en investigaciones precedentes²², se realizó el análisis de la situación económica.

- **Condiciones económicas globales:** La crisis económica mundial, el prolongado e injusto bloqueo instaurado, entre otros, afectan directamente la economía del país; encareciendo la adquisición de productos, equipamiento y tecnología asistencial por terceros países. La dualidad monetaria dificulta las operaciones de intercambio lo que retasa el abastecimiento nacional y de la organización y las transacciones a proveedores terciarios.

- **Acuerdos comerciales:** La organización no establece acuerdos comerciales internacionales de colaboración médica, su objeto social no le posibilita estas actividades, que generarían un significativo aporte económico al presupuesto. Solo realiza convenios con otras entidades hospitalarias pertenecientes al MININT o las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), sin carácter comercial.

- **Situación de la economía nacional:** Cuba enfrenta una difícil situación interna, producto a la crisis económica mundial y al injusto bloqueo económico instaurado por los Estados Unidos. La organización enfrenta dificultades con la gestión de insumos, transporte y energía, por lo que se potencian las medidas de ahorro y racionalidad, para evitar el encarecimiento de los productos, equipamiento tecnológico y servicios auxiliares, adquiridos mediante terceros países.

²¹ Citado en el Anuario de Salud Pública 2013. MINSAP en Cuba. Informe de balance 2013, La Habana, marzo 2014.

²² Ronda Pupo (2004); Robbins (2009) y Aguilera García (2014)

- **Política socioeconómica:** Las entidades hospitalarias cubanas son financiadas por el Estado socialista, por lo que la plataforma política incide directamente en la actividad de salud y en el cumplimiento de varias directrices estatales. La Policlínica Combatientes del MININT cumple cabalmente con lo establecido en los lineamientos acordados en el VI Congreso del PCC, específicamente con los relacionados con el sector; destinando un elevado por ciento del presupuesto anual al desarrollo de la Medicina Nacional y Tradicional (MNT) que amplía las aristas del servicio ofrecido.

- **Colaboradores y recursos:** Para el desarrollo de la actividad asistencial la organización se apoya en varios colaboradores y en sus recursos. El MINSAP provincial conjuntamente con la Jefatura del MININT atienden directamente a la policlínica, garantizando las piezas de repuesto para la reparación y mantenimiento de equipos y tecnología asistencial; la señalización e identificación de las diferentes áreas del centro; y las solicitudes y aprobación del presupuesto anual.

- **Política**

Ante cambios estructurales, estratégicos, económicos y de otra índole en entidades de la salud, el MINSAP, el Gobierno y el PCC, son los máximos responsables de evaluarlos y verificarlos, antes de su ejecución; aunque en ocasiones se obstaculicen dichos cambios. Además se evidencia un aumento del control, mediante restricciones, sistema de valores y normativas, en aras de perfeccionar los sistemas organizacionales existentes, materializado en el incremento de las necesidades de aplicación de la ciencia, la técnica y la innovación y sobre la base de lo planteado en los lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC, en función de la actualización del modelo económico. Para esto se incrementa el control y supervisión en el sistema empresarial mediante organismos reguladores como el ONAT, CITMA, Contraloría General de la República y otros.

De manera general, aquellos aspectos considerados oportunidades de desarrollo y avance para el país, deben ser explotados al máximo en aras de seguir perfeccionando los servicios que se prestan en la organización.

- **Regulaciones legales**

La Policlínica Combatientes del MININT se subordina directamente a la Jefatura del MININT en la provincia; por esta razón cumple con las disposiciones militares y

regulaciones legales como una unidad militar más, aunque su plantilla sea de civiles. Algunas de las principales regulaciones legales que rigen la entidad se visualizan en la **tabla 2.1**.

Tabla 2.1. Principales regulaciones legales que rigen la entidad

Principales regulaciones legales	
Militares	Civiles
Orden 4: Regula todas las actividades relacionadas con el control de inventario	NC 38-00-05 de 1986, 133 del 2002 y 143 del mismo año: Para la prevención y tratamiento higiénico epidemiológico
Orden 5: Referente a la ejecución del presupuesto	Familia de Normas 3000 del 2007: Para la implementación del SIGCH

Paso 2.2 Caracterizar la situación actual de la organización

La situación actual de la organización está relacionada con el comportamiento del ambiente interno. Primeramente se caracterizó a la organización de manera general utilizando para esto el modelo de caracterización de entidades del sector de la salud, prepuso en el capítulo anterior, sobre la base de los posibles elementos que la identifican, comprobados a partir de la revisión documental fundamentalmente, **(Tabla 2.2)**. A continuación se analizaron elementos fundamentales como su objeto social; estructura y composición de la plantilla; principales proveedores, estado de la tecnología, la estrategia organizacional, y el capital humano, que determinan sus fortalezas y debilidades **(Tablas 2.3 y 2.4)**.

El **objeto social** de la organización, regulado por la Resolución 331/2005, plantea: Brindar servicios de salud de excelencia a ciudadanos pertenecientes al MININT y a sus familiares, en las especialidades de atención clínica y quirúrgica definidas para el centro, efectuar el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario; realizar actividades de investigación y desarrollo en temas que le resulten afines, realizar actividades de educación para la salud a sus pacientes y acompañantes; como para el resto de los involucrados en el proceso; brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud, y realizar actividades docentes de perfeccionamiento de técnicos y especialistas de pre y postgrado.

Tabla 2.2 Caracterización general de la Policlínica Combatientes del MININT

Elementos	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. Localización	Zona rural		Zona urbana		
5. Tamaño (camas)	Grande (> 100)	Media (entre 50 y 99)		Pequeña (< 50)	
6. Poder financiero	Autofinanciado		Presupuestado		
7. Desarrollo	Independiente		Miembro de asociaciones o cadenas		
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	

Tabla 2.3 Caracterización del entorno interno de la organización

Elementos	Situación actual existente	
<p>Estructura y composición de la plantilla</p>	<p>La estructura organizativa de la entidad se visualiza en el (Anexo 2.1); y para facilitar el flujo de información en la toma de decisiones, en los servicios que se brindan, cuenta con un Diagrama de Información; (Anexos 2.2). La policlínica posee una plantilla total aprobada de 48 plazas, todas cubiertas, de ellas 24 plazas son fijas y 24 de cooperantes de la salud. También, cuenta con el servicio de un grupo de especialistas externos al sistema, que por su estado dinámico, no se considerarán en el presente estudio. Cuenta con un total de (30) trabajadores directos, lo que representa un 62,50 % de la plantilla actual, y según la composición mínima exigida en el reordenamiento laboral (60% directos y 40 % indirectos) este comportamiento es favorable.</p>	
<p>Principales proveedores</p>	<p>Militares</p>	<p>Civiles</p>
	<p>Agropecuaria del MININT en Holguín, Base de Aseguramiento del MININT Provincial, Órgano Provincial de Logística</p>	<p>Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER), Lácteo de Holguín, UEB Productora y Comercializadora de Alimentos NUMA, Centro de producción de medicamentos LABIOFAM, Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos EMCOMED</p>

Tabla 2.4 Caracterización del entorno interno de la organización

Elementos	Situación existente
Tecnología	<p>La tecnología existente se ajusta a los servicios que se brindan en la organización; aunque no es de última generación, posibilita que los resultados de los diagnósticos efectuados sean fiables, precisos y en un período de tiempo corto; lo que agiliza el proceso de atención al paciente y permite interactuar directamente con un número mayor de estos durante el día; tal es el caso del equipamiento oftalmológico, el estomatológico, el de endoscopia y el de cirugía. La organización no cuenta con toda la tecnología necesaria para la atención médica del paciente, no obstante en este sentido la situación económica tiene gran incidencia como limitante para la compra de nuevos y avanzados accesorios y dispositivos; pues la adquisición por terceros países resulta muy costoso para el país. La tecnología dura utilizada (computadoras, impresoras y otros accesorios), presenta una disponibilidad técnica del 94%, está actualizada, y posibilita un mejor desarrollo de las actividades que se realizan en la policlínica y de la gestión de suministros y medicamentos; elevándose el control y la calidad en el trabajo y agilizando las operaciones e informaciones que humanizan dicha labor.</p>
Estrategia organizacional	<p>La estrategia organizacional se enfoca en el aprovechamiento y desarrollo de las fortalezas existentes que propician la satisfacción en la organización, vinculadas con la composición, estabilidad, prestigio y los resultados alcanzados por el colectivo de trabajadores, la formación y desarrollo en general, las alianzas estratégicas con otras entidades, organismos y comunidades del territorio; y el reconocimiento por la participación en tareas de impacto social, vinculadas a programas o proyectos comunitarios.</p>

Según datos estadísticos de la entidad, referidos a los servicios brindados y pacientes atendidos, se observa, en el período analizado, que a pesar de las variaciones existentes en los indicadores médicos, con el transcurso del tiempo, el desempeño es favorable (**Tabla 2.5**).

Tabla 2.5 Comportamiento real de algunos indicadores contabilizados en la entidad durante el período 2012 – 2014

Indicadores/Año	2012	2013	2014	UM
Pacientes atendidos	64 522	62 220	66 604	Personas
Pacientes atendidos en consulta	26 037	26 355	26 415	Personas
Pacientes atendidos en otros servicios	31 115	28 923	32 940	Personas
Pacientes atendidos en estomatología	7 370	6 942	7 273	Personas
Pacientes con prótesis terminada	159	147	211	Personas
Pacientes hospitalizados	147	132	115	Personas
Pacientes tratados con MNT	3 090	998	2 816	Personas
Chequeos médicos realizados	3 270	3 453	2 121	Chequeos
Intervenciones quirúrgicas	334	273	67	Intervenciones
Servicios terapéuticos	3 748	1 162	1 151	Veces
Ultrasonidos	1 810	1 821	1 707	Veces
Estudios investigativos	8 043	15 523	17 813	Investigaciones
Producciones de Medicina Verde	8 496	30 132	2 640	Frascos

Fuente: Libro de Estadísticas. Departamento de Estadística, Policlínica Combatientes del MININT

A partir de adaptaciones realizadas a las propuestas de Noda Hernández (2004) y Alvarez Santos (2014), se elaboró una matriz de clasificación (**Anexo 2.3**), para caracterizar el capital humano de la entidad; de la cual se obtuvo que: el rango de edad modal se encuentra entre los 36 y 45 años, con un 43,75% de la plantilla total; el predominio del sexo femenino en un 85,42% frente al masculino; el nivel de escolaridad

predominante es el superior con un 62,5%, del total de trabajadores; el 37,5% de las plazas está ocupada por técnicos; y el 39,58% de los trabajadores tiene una antigüedad menor o igual a 5 años.

Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Esta etapa tiene como objetivo realizar el diagnóstico del estado actual de la SL a partir del análisis de los principales elementos, tanto internos como externos, que influyen positiva y negativamente en la organización. Realizada la caracterización de la entidad, el estudio de los procesos que en esta se desarrollan y empleando la observación directa, entrevistas y la revisión documental, se detectaron un conjunto de problemas, que inciden directamente en el deterioro de la actividad asistencial y en la satisfacción de los trabajadores, por lo que resulta imprescindible solucionarlos. Esta situación está dada fundamentalmente por:

- Incremento del nivel de fluctuación en un 6,25% con respecto al año 2013
- Aumento de las solicitudes de traslado a otras entidades hospitalarias dentro del MININT de 2 en el 2013 a 4 en el 2014
- El índice de ausentismo se incrementó en un 3,5% desde el 2013 hasta el 2014
- La poca flexibilidad y lentitud en la toma de decisiones ha favorecido el deterioro de las relaciones personales y con los directivos
- La escasez de recursos materiales impide el desarrollo de un mejor servicio con el nivel de calidad exigido
- Inadecuada gestión de los servicios de alimentación y transporte para los trabajadores
- Insuficientes estímulos morales y materiales, que no se corresponden con la importante y sacrificada labor que desarrolla el personal de salud
- El insuficiente reconocimiento social y respeto por parte de aquellos que reciben servicios de salud

Estos problemas tributan a un problema general a solucionar que es la insatisfacción de los trabajadores; por lo que la investigación da respuesta a esta problemática, a partir de la medición del estado actual de la SL, el análisis de las posibles causas que la afectan y la proyección de soluciones que generen una mejora de la misma en la policlínica.

Paso 3.1 Medir el estado actual de la satisfacción laboral

El desarrollo de este paso derivó un conjunto de tareas; primeramente se identificaron las áreas y servicios propios de la organización (**Tabla 2.6**); de los cuales, por interés de la dirección, se seleccionaron algunos para el estudio.

Tarea 1. Planificación y organización de la medición del estado actual de la satisfacción laboral

La planificación y organización de la medición permitió el desarrollo de los restantes pasos del procedimiento. Para la medición de la satisfacción laboral, se seleccionaron las áreas a estudiar, la cantidad de trabajadores por área y la cantidad a encuestar, así como los métodos a utilizar y el estado deseado.

1. Determinación de las áreas para la realización del estudio

Tabla 2.6. Áreas y servicios de la Policlínica Combatientes del MININT identificados

Áreas y servicios identificados
Administración, Área de consulta, Cuerpo de guardia, Dirección, Endoscopía, Esterilización, Estomatología, Estadística, Farmacia, Fisioterapia y rehabilitación, Ginecología, Información y archivo, Laboratorio clínico, Laboratorio de medicina verde, Medicina alternativa (Acupuntura), Oftalmología, Pantry, Rayos X, Recuperación, Sala de ingreso, Salón de operaciones, Salón de reuniones, Servicio auxiliar, Ultrasonido

Por interés de la dirección, no se estudiaron las áreas de Endoscopía, Sala de ingreso, Salón de reuniones, Recuperación, Salón de operaciones y Ultrasonido; puesto que no se consideraron áreas claves dentro del sistema.

De este proceso se generó la **tabla 2.7**; en aquellos casos que se planificó no encuestar a determinados trabajadores, se exponen las razones por las cuales no se les pudo aplicar el instrumento.

Tabla 2.7. Tabla resumen de los elementos organizativos para el proceso de medición

Áreas de realización	Cantidad de trabajadores a encuestar	Cantidad de trabajadores encuestados	Cantidad de trabajadores no encuestados	Razones por las cuales no fueron encuestados
Administración	3	3	-	-
Área de Consulta	3	3	-	-
Cuerpo de guardia	4	4	-	-
Dirección	2	2	-	-
Esterilización	2	2	-	-
Estomatología	4	3	1	1 certificado médico
Estadística	1	1	-	-
Farmacia	2	2	-	-
Fisioterapia y rehabilitación	3	1	2	2 licencia de maternidad
Ginecología	2	2	-	-
Información y archivo	1	1	-	-
Laboratorio clínico	3	2	1	1 certificado médico
Laboratorio de medicina verde	1	1	-	-
Medicina alternativa	4	2	2	1 misión internacionalista
				1 curso de capacitación integral
Oftalmología	4	4	-	-
Pantry	1	1	-	-
Rayos X	2	2	-	-
Servicio auxiliar	4	4	-	-
Total	48	42		6

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

Como método directo para determinar el índice integral de satisfacción laboral (IISL) en la entidad, así como para cada una de las áreas seleccionadas; y analizar el comportamiento de forma global y por cada una de sus dimensiones y variables; se empleó la encuesta como técnica principal de captación de datos (**Anexo 2.4**).

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

Para el cálculo del IISL se utilizó la expresión matemática 1.1, planteada en el Capítulo I, a partir de las consideraciones de Alvarez Santos (2014).

El uso de este criterio permitió conocer el comportamiento de la satisfacción laboral de manera general en la población, por cada una de las dimensiones y variables, así como las áreas y estratos definidos en el estudio.

4. Definición del estado deseado

A partir de la escala de valoración de la satisfacción laboral definida en el capítulo anterior, y tomando como referencia los objetivos trazados en la planeación estratégica de la entidad, se estableció como estado deseado, alcanzar un índice integral de satisfacción laboral del 80 % (0,80), lo que se considera bastante satisfactorio.

5. Determinación del tamaño de la muestra

La población de la entidad es pequeña, por lo que no se utilizó ningún tipo de muestreo conocido, sino que se estudió a la totalidad de los trabajadores; y se dividió la misma en los siguientes estratos o categorías: médico, estomatólogo, enfermera, técnico y asistente; realizando para esto, entrevistas grupales e individuales y aplicando encuestas, como vías fundamentales para el diagnóstico de la satisfacción laboral en la entidad. Para la aplicación del procedimiento, se aseguró como condición de partida el compromiso de la dirección con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

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

Como es la primera vez que se aplicaba el método de medición propuesto en la organización; se realizó la validación del mismo considerando los puntos de vista aparente, de contenido, de constructo y de criterio; Alvarez Santos (2014).

Se realizó una prueba piloto, aplicando la encuesta al 87,5% de la población total estudiada (42 trabajadores), para evaluar el funcionamiento de la encuesta diseñada y corregir posibles errores en su elaboración. Con esta información se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 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 0,907, o sea

de un 90,7 % de encontrar resultados semejantes en la aplicación de este mismo instrumento en una muestra de características semejantes a las aplicadas en este primer estudio, esto implica, en una primera instancia, una estabilidad muy fuerte del instrumento por tanto, es posible aplicarlo en otras poblaciones 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; **(Tabla 2.8)**.

Tabla 2.8. Análisis de la fiabilidad y de la validez de la escala del instrumento

Análisis de fiabilidad	
Coeficiente de Alpha de Cronbach	0,907
Análisis de validez	
Coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin	0,666
Prueba de Estancidad de Barttett Chi-cuadrado aproximado	678,530
gl	378
Sig.	,000

Fuente: Salida del paquete estadístico IBM SPSS (Statistica)

Se seleccionaron, para conformar un grupo de expertos, 8 trabajadores, que representan el 15% de la población estudiada; con las competencias suficientes para que valoraran las dimensiones y variables de la satisfacción laboral definidas para este estudio en la institución. Se desarrolló el método Delphi, para comprobar el grado de consenso de los expertos para con las dimensiones y variables de la satisfacción laboral definidas en esta **(Anexo 2.5)**. A partir de dicho procesamiento, los expertos consideraron que la encuesta a aplicar presenta una estructura correcta, es comprensible y responde a la finalidad del estudio, pues recogen las variables para medir la satisfacción laboral, logrando consenso entre los expertos, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido.

Luego se analizó la validez del instrumento, desde el punto de vista del constructo o interno; procesando los resultados obtenidos en a partir del análisis de componentes principales, con el objetivo de detectar las variables que más explican la varianza total que se da en la satisfacción laboral, donde los cinco ejes que se obtuvieron explican el

75,104 % de la varianza total. Teniendo en cuenta la proyección de las unidades en el gráfico de componentes en el espacio rotado, quedaron estructurados ocho grupos fundamentales, como se muestra en la **figura 2.1**.

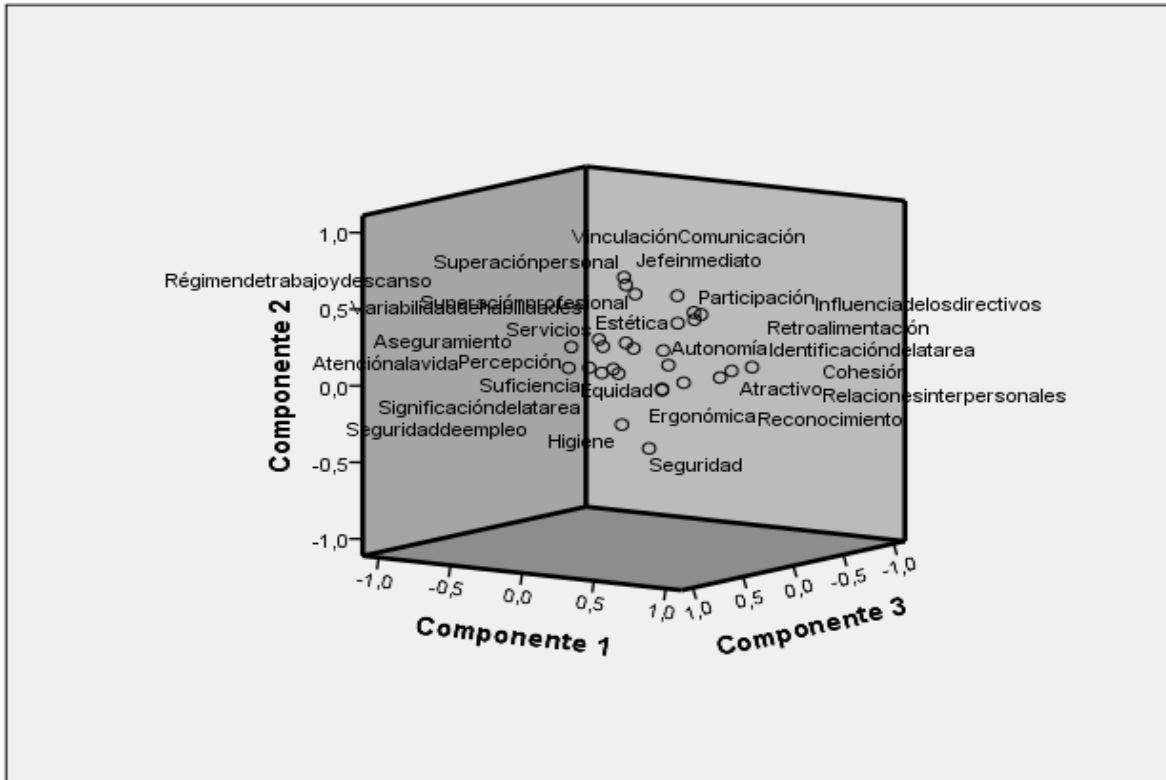


Figura 2.1 Gráfico de componentes en el espacio rotado

Fuente: Salida del paquete estadístico IBM SPSS (Statistica)

La primera componente está integrada por las variables: autonomía, cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, comunicación, influencia de los directivos y reconocimiento; que se caracteriza fundamentalmente por variables relacionadas con el trabajo en grupo y los directivos. La segunda componente la forman las variables: jefe inmediato, vinculación, superación profesional y superación personal, predominando las variables de condiciones de bienestar. La tercera componente recoge las variables: equidad, percepción, aseguramiento, servicios y atención a la vida, que relacionan fundamentalmente la estimulación moral y material con las condiciones de bienestar. La cuarta componente está integrada por las variables: participación, estética y ergonomía, que está caracteriza principalmente por variables relacionadas con las condiciones de trabajo. La quinta componente está formada por las variables: identificación de la tarea, significación de la tarea, seguridad y régimen de trabajo y

descanso, caracterizada fundamentalmente por variables relacionadas con la naturaleza y contenido de trabajo. La sexta componente la denomina la variable variabilidad de habilidades, que caracteriza esencialmente la dimensión naturaleza y contenido de trabajo. La séptima componente está explicada por la variable suficiencia, que caracteriza a la estimulación moral y material.; y la octava componente está integrada por las variables: retroalimentación, higiene y seguridad de empleo.

Las salidas reportadas por cada relación, demuestran el vínculo que se establece entre los valores obtenidos por cada variable y el valor de satisfacción general, desde el punto de vista concurrente. 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.

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

Para la realización de esta tarea se desarrollaron las siguientes acciones:

1. Aplicación de los métodos para la medición del estado actual de la satisfacción laboral. Año 2014

En la entidad prima la experiencia, las habilidades, los conocimientos y la independencia, en la realización del trabajo; repercutiendo sobre otras personas el resultado de dicha labor. Se observó cómo fluctuaba en el ambiente, la aplicación de la encuesta, la aceptación de la misma, las opiniones a favor del estudio que se estaba realizando y además, las insatisfacciones respecto a algunas variables cuyas interrogantes causaban dudas.

Se logró encuestar a 42 trabajadores de los 48 planificados, lo que representa un 87,5 % del total. En todas las áreas analizadas; se observó madurez y experiencia en el momento de la aplicación de la encuesta; habilidades y conocimientos; opiniones emitidas a favor del estudio; un ambiente sano; y expresiones de insatisfacción respecto a algunas variables.

2. Determinación del índice integral de satisfacción laboral

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas permitieron conformar las matrices de datos, los cuales se procesaron con la herramienta Excel del paquete

Microsoft Office y el software IBM SPSS Statistics, para determinar el IISL para la organización, así como para cada una de las dimensiones, variables y estratos considerados en la planificación y organización de la medición.

Luego del procesamiento de la información, se obtuvo un IISL = 0,8258 (82,58%), superior al estado deseado.

Paso 3.2 Analizar el estado actual de satisfacción laboral

A partir de los resultados obtenidos en el procesamiento anterior fueron identificadas las variables más afectadas proclives a un estado de insatisfacción en los trabajadores; sobre las cuales se proyectaron acciones de mejora.

Tarea 1. Comparación de los resultados con el estado deseado

Luego de ejecutada la medición, se comparando los indicadores resultantes con el estado deseado definido.

Para visualizar el estado actual de los índices de satisfacción laboral por dimensiones, se construyó el siguiente gráfico Radar, (Figura 2.2).

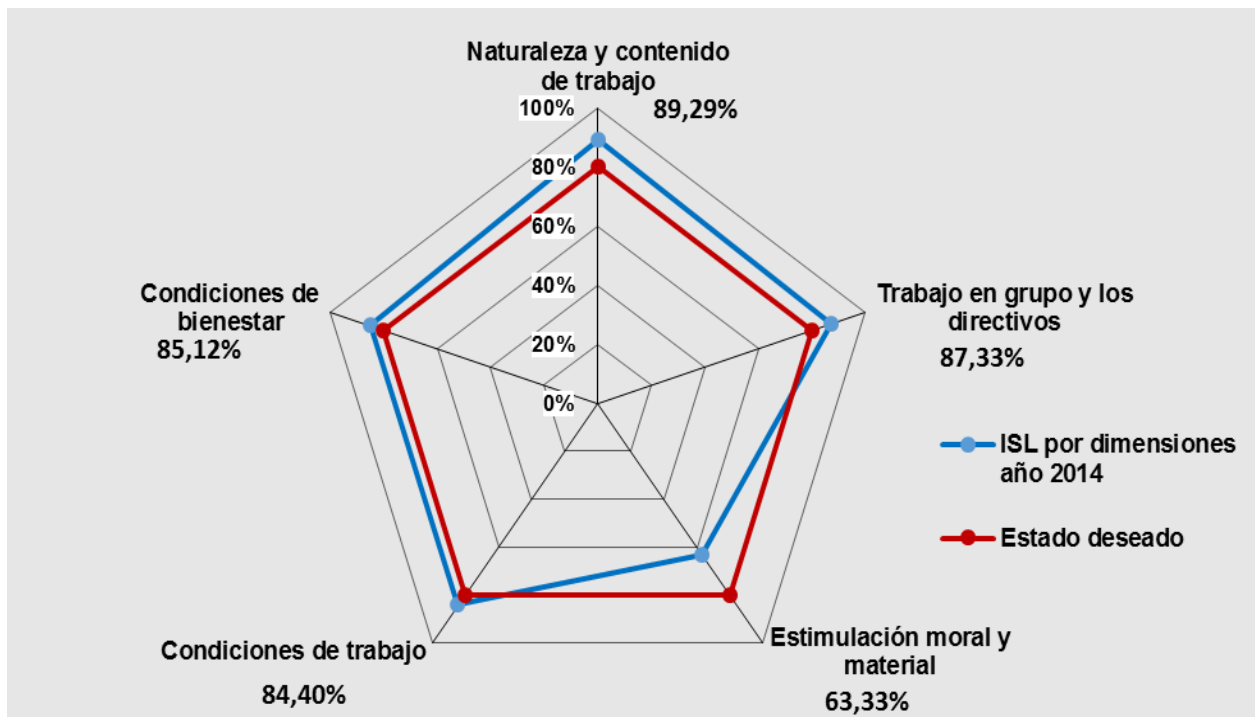


Figura 2.2 Comportamiento de las dimensiones de la satisfacción laboral en el año 2014

Fuente: Salida del Excel, herramienta del Microsoft Office 2013

El gráfico se compone por cinco ejes principales, uno para cada dimensión analizada, y uno de estos ejes, representa la escala de evaluación analítica. La dimensión que más incide en el comportamiento actual de la SL es la dimensión estimulación moral y material; no obstante, aunque el resto de las dimensiones se encuentran por encima del estado deseado, se torna necesario proyectar acciones que mejoren su situación. La dimensión naturaleza y contenido de trabajo, obtuvo los mejores resultados, denotando la satisfacción existente con la tarea y el desarrollo de los servicios que se presentan en la institución por parte de los trabajadores.

En cuanto a los resultados de las variables (**Tabla 2.9**), existe un estado insatisfactorio con la recompensa material que reciben los trabajadores, de acuerdo a su trabajo y categoría; con la justeza del sistema estimulador que posee la entidad; con la percepción por parte de sus integrantes hacia este; y la no garantía de medios, equipamiento e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de la labor que se realiza; clasificándose de insatisfactorias las variables: suficiencia, equidad, percepción y aseguramiento. En un menor grado, existe insatisfacción con la estimulación moral que reciben los trabajadores, con el diseño de algunos medios de trabajo (equipos, herramientas y muebles), de acuerdo a las características psicofisiológicas de las personas; con las posibilidades de satisfacer necesidades personales y familiares; y con las expectativas de desarrollo y crecimiento personal; catalogándose de poco satisfactorias las variables: reconocimiento, ergonomía, atención a la vida y superación personal. Existe una tendencia muy favorable en la variedad de habilidades, lo que significa que se cuenta con los conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para realizar el trabajo; con la variable higiene, lo que denota una percepción por parte del trabajador de condiciones ambientales favorables para la salud, su concentración y estado de ánimo; y con la variable compromiso; pues alcanzan índices superiores al 95%. El resto de las variables están en un estado bastante satisfactorio. Con respecto, a la variable suficiencia, cabe denotar que las reformas salariales en el sector de la salud deben ir revirtiendo la situación existente y favorecer la satisfacción de los trabajadores de la institución.

Tabla 2.9. Comportamiento de la satisfacción laboral por variables durante el año 2014.

Dimensiones	Variables	ISL _{variable}	Nivel de referencia			
			I	PS	BS	TS
Naturaleza y contenido de trabajo ISL = 0,8929	Variedad de habilidades	0,9583				
	Identificación con la tarea	0,8750				
	Significación de la tarea	0,8988				
	Autonomía	0,8214				
	Retroalimentación	0,9107				
Trabajo en grupo y los directivos ISL = 0,8733	Cohesión	0,8631				
	Atractivo	0,8690				
	Relaciones interpersonales	0,8750				
	Participación	0,8393				
	Comunicación	0,8750				
	Influencia de los directivos	0,9286				
	Jefe inmediato	0,8631				
Estimulación moral y material ISL = 0,6333	Suficiencia	0,4345				
	Reconocimiento	0,7083				
	Equidad	0,6012				
	Vinculación	0,8393				
	Percepción	0,5833				
Condiciones de trabajo ISL = 0,8440	Seguridad	0,9167				
	Estética	0,9107				
	Higiene	0,9643				
	Aseguramiento	0,6488				
	Ergonómica	0,7798				
Condiciones de bienestar ISL = 0,8512	Régimen de trabajo y descanso	0,8690				
	Servicios	0,8214				
	Atención a la vida	0,7917				
	Superación profesional	0,8274				
	Superación personal	0,7083				
	Seguridad de empleo	0,9286				
	Satisfacción general	0,8869				
	Compromiso	0,9762				

En relación a las áreas y servicios analizados en la policlínica, los resultados obtenidos denotan que en las áreas de la administración, cuerpo de guardia, esterilización, farmacia, información y archivo, laboratorio clínico, rayos X y servicio auxiliar, (**Tabla 2.10**), los niveles de satisfacción de los trabajadores no alcanzan el estado de deseado, lo cual no es favorable para la organización y evidencia la necesidad de adoptar medidas a corto, mediano y largo plazo que generen un cambio positivo en este sentido.

Tabla 2.10. Evaluación de la satisfacción laboral por áreas y servicios analizados.

Áreas y servicios analizados	ISL	Ev.	Áreas y servicios analizados	ISL	Ev.
Administración	0,6813	PS	Ginecología	0,8207	BS
Área de Consulta	0,9357	BS	Información y archivo	0,7480	PS
Cuerpo de guardia	0,7862	PS	Laboratorio clínico	0,7434	PS
Dirección	0,8987	BS	Laboratorio de medicina verde	0,9066	BS
Esterilización	0,7943	PS	Medicina alternativa	0,8989	BS
Estomatología	0,8604	BS	Oftalmología	0,8198	BS
Estadística	0,8800	BS	Pantry	0,9057	BS
Farmacia	0,7589	PS	Rayos X	0,7043	PS
Fisioterapia y rehabilitación	0,8686	BS	Servicio auxiliar	0,7477	PS

En el diagnóstico de la satisfacción laboral por las categorías (**Figura 2.3**) el valor más bajo lo obtiene la categoría asistente, que se encuentra por debajo del patrón deseado, el resto aunque no muy por encima, sobrepasa el estado ideal. La categoría médico, aunque es una menor proporción en la organización, denota una tendencia más positiva de satisfacción laboral.

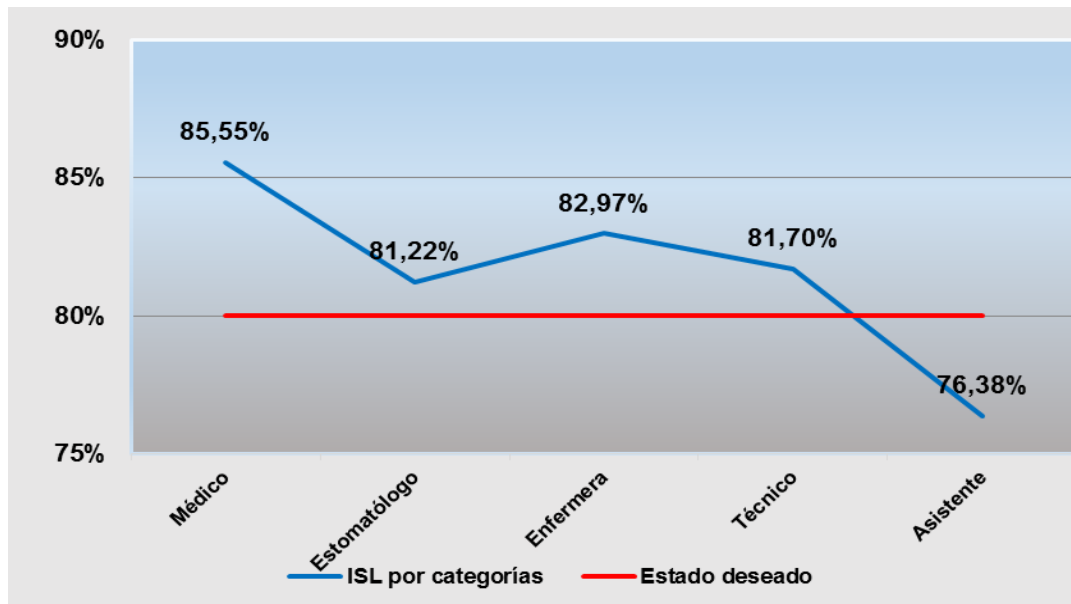


Figura 2.3 Comportamiento de la satisfacción laboral por categoría

Fuente: Salida del Excel, herramienta del Microsoft Office 2013

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

En función del comportamiento de los indicadores calculados, se determinaron los factores inhibidores vinculados con las dimensiones y variables de la SL, que generan insatisfacción en los trabajadores de la organización, los cuales se detallan a continuación.

I. Dimensión vinculada a la naturaleza y contenido de trabajo

1. Insuficiente autonomía por parte de los trabajadores para la programación de sus tareas y métodos de trabajo, de manera independiente y creativa; así como para el desarrollo de responsabilidades y actividades de dirección

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

2. Poca flexibilidad en la toma de decisiones y cambios propuestos por los trabajadores para mejorar el desempeño organizacional

III. Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

3. Insuficiente remuneración, en función de la importante y sacrificada labor que se desarrolla, para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores
4. Insuficientes estímulos morales
5. No existe relación entre la estimulación moral y material que reciben los trabajadores en función de sus competencias y resultados de trabajo
6. El sistema de estimulación es solo para el disfrute de los trabajadores de la plantilla fija, y no para la totalidad de estos
7. El sistema estimulador vigente es considerado por los trabajadores cooperantes como injusto

IV. Dimensión vinculada a las condiciones de trabajo

8. Escasez de recursos materiales indispensables para la prestación del servicio médico, como agua oxigenada, guantes, jeringuillas, tela de gasa, algodón, tijeras, etc.
9. Riesgos laborales latentes no controlados debidamente

V. Dimensión vinculada a las condiciones de bienestar

10. Deficiente gestión de transporte para los trabajadores arribar a la organización
11. Baja calidad en los servicios de alimentación para los trabajadores

12. Insuficiente ayuda por parte de la organización para satisfacer los problemas personales y familiares de los trabajadores

13. Poca flexibilidad en las posibilidades de desarrollo y superación personal y profesional

Estos factores determinados inciden en la insatisfacción de los trabajadores, por lo que se reafirma la necesidad de dar respuesta a esta situación.

Etapas IV. Diseño e implementación del programa de mejora

El programa de mejora a seguir por la entidad como estrategia de mejora de la SL, proyecta un conjunto de acciones derivadas del mismo para favorecer el proceso de mejora. Se estableció un cronograma para la implantación de cada acción con su correspondiente responsable; garantizando primeramente las condiciones mínimas para la implementación.

Paso 4.1 Elaborar el programa de mejora

Para darle solución a las desviaciones detectadas en el diagnóstico, se diseñaron las estrategias a seguir por la organización, facilitando el inicio de un nuevo ciclo en el proceso de mejora. Dichas estrategias fueron aprobadas por la alta dirección, y acto seguido se dieron a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el equipo de trabajo al resto de los trabajadores implicados en el estudio.

El programa considera los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva, así como el horizonte temporal para su despliegue, comprendiendo acciones desde el corto hasta el largo plazo (**Anexo 2.6**).

Paso 4.2 Preparar las condiciones para la implementación

Es imprescindible preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo cada acción propuesta por el programa de mejora en los plazos establecidos. En dependencia de cada tipo de acción, se garantizaron los recursos indispensables y la preparación del personal para asumirla.

Paso 4.3 Implementar el programa de mejora

El equipo de trabajo se encargó de asegurar y poner a disposición de todos los trabajadores la documentación requerida, en cuanto a normas y procedimientos, para llevar a cabo la implementación. Se recomendó comenzar a aplicar las estrategias y acciones de mejora, en función de las posibilidades con que cuenta la organización,

pero siempre teniendo presente solucionar primero aquellas cuya evaluación es menos favorable.

Etapas V. Evaluación y ajustes

En esta etapa se evaluó la aplicación del plan de mejora y los resultados de las acciones planificadas.

Paso 5.1 Evaluación del programa de mejora

La SL se visualiza como un resultado de la GCH y su mejora incide significativamente en la obtención de resultados superiores en la organización; se realizó un análisis de los indicadores que miden el desempeño de la GCH; Velázquez Zaldívar (2002).

Análisis de indicadores en el año 2014

- **Índice del cumplimiento del programa de mejoras (ICPM):**

$ICPM = \text{Acciones ejecutadas} / \text{Acciones planificadas} * 100$

$ICPM = 21 / 25 * 100 = 84,0 \%$

El programa de mejoras solo se cumplió en un 84,0 %; no se desarrollaron acciones de corrección y ajustes, pues, a pesar de existir un 16,0 % de incumplimiento del programa, (4 acciones); esto se debe a que estas acciones son a largo plazo, y para ser ejecutadas deben ser aprobadas por la dirección nacional; por lo que no deben considerarse como acciones planificadas no efectivas; y sí como un nuevo plan de mejora para el futuro.

- **Índice de evaluación del desempeño por categorías (IEC): (Tabla 2.11).**

Tabla 2.11 Evaluación del desempeño por categorías, último trimestre del año 2014.

Indicadores	Cálculo	Resultado	UM
Evaluación del desempeño (Médicos)	$6/7 * 100$	85,71	%
Evaluación del desempeño (Estomatólogos)	$2/2 * 100$	100	%
Evaluación del desempeño (Enfermeras)	$13/14 * 100$	92,85	%
Evaluación del desempeño (Técnicos)	$15/18 * 100$	83,33	%
Evaluación del desempeño (Asistentes)	$7/7 * 100$	100	%

Nota: De un total de 48 trabajadores, 5 no fueron evaluados por conceptos de certificado médico, licencia de maternidad y misión internacionalista.

- **Índice de satisfacción del cliente (ISC):**

Mediante el procesamiento de encuestas se determinó el ISCI, que resultó ser 88,69%.

- **Índice de ausentismo (IA):**

IA = 5,42%, menor que el 6,23% del año 2013; aunque aún se considera elevado para una entidad de la salud

- **Índice de fluctuación (IF):**

IF = 2,17%, inferior al 3,14 del año anterior, considerado un indicador bajo, resulta positivo para la organización

Paso 5.2 Corrección y ajustes

Como es la primera vez que se aplicaba un procedimiento con estas características en la organización, el estudio continua; posteriormente, para evaluar la efectividad de las acciones del programa de mejora que no pudieron ejecutarse hasta el momento, y comparar los resultados que se obtengan con los ya calculados.

2.2 Evaluación del programa de mejoras de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en el año 2015. Comparación de los resultados con el período anterior

Transcurridos algunos meses del año 2015, se realizó una nueva medición de la SL como retroalimentación al procedimiento desarrollado anteriormente. Se procedió de igual manera el desglose del procedimiento Alvarez Santos (2014); pero como las etapas y pasos iniciales ya estaban desarrollados, se centró especial atención en la etapa de diagnóstico. Para establecer un nuevo estado deseado para la segunda aplicación, por dimensiones, variables y de manera general; se utilizó el MSC sobre la base de los cálculos y resultados obtenidos en el año 2014, donde se obtuvo un estado deseado general de 84,89% ($Ed = 0,8489$).

Realizada la segunda medición, se compararon los nuevos resultados con los de la primera aplicación, para verificar si existieron mejoras tanto general como por dimensiones y variables.

Se obtuvo un índice integral de satisfacción laboral del 86,27% (0,8627), superior al nuevo estado deseado, lo que significó una mejora con respecto a la primer medición. Con respecto a las dimensiones, solo el índice de la dimensión estimulación moral y material no sobrepasó el estado deseado establecido para la misma, no obstante tuvo un incremento con respecto al año 2014 de un 6,55%, que se debe fundamentalmente a la reforma salarial propuesta por el MINSAP para su aplicación próximamente. El resto de los índices por dimensiones crecieron satisfactoriamente (**Figura 2.4**).

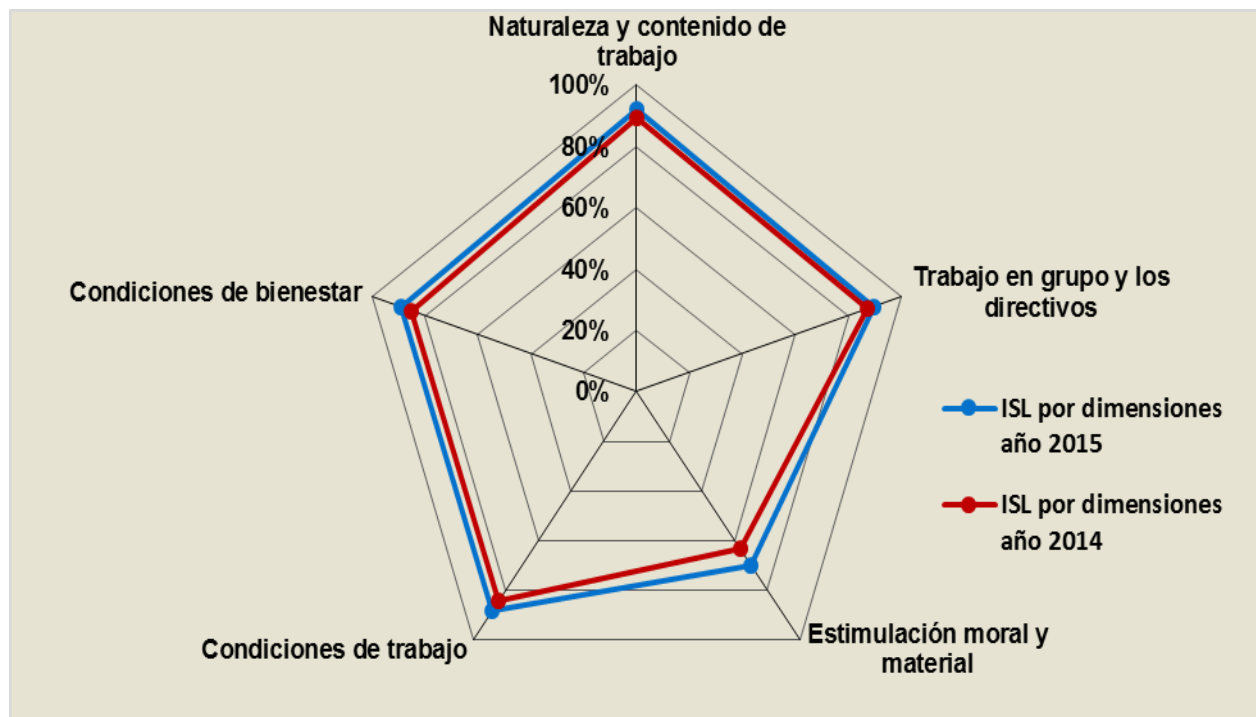


Figura 2.4 Comparación de los ISL por dimensiones años 2014 y 2015

Fuente: Salida del Excel, herramienta del Microsoft Office 2013

También se analizaron los índices por variables, determinando que los factores que inhibían la SL sufrieron variaciones positivas, al igual que aquellas variables que se consideraron en el plan de mejoras; el resto de las variables incrementaron sus índices positivamente y en algunos casos se mantuvieron cercanos a los obtenidos en el periodo anterior, (**Figura 2.5**). Las variables suficiencia, equidad, percepción y aseguramiento, que anteriormente presentaban un estado insatisfactorio, sus índices incrementaron en un 12,5; 9,52; 2,98 y 12,5% respectivamente; no obstante la suficiencia y la percepción aún se encuentran en un estado deplorable. Las variables: reconocimiento, ergonomía, atención a la vida y superación personal, que anteriormente se consideraban poco satisfactorias, actualmente solo el reconocimiento se mantiene en este estado, no obstante este creció en un 5,38%, el resto pasaron a un estado bastante satisfactorio, con crecimientos de 7,73%, 9,52% y 13,1% respectivamente. Se mantiene una tendencia muy favorable en la variedad de habilidades y la variable higiene, puesto que sus índices superan el 95%. El resto de las variables poseen un estado bastante satisfactorio.

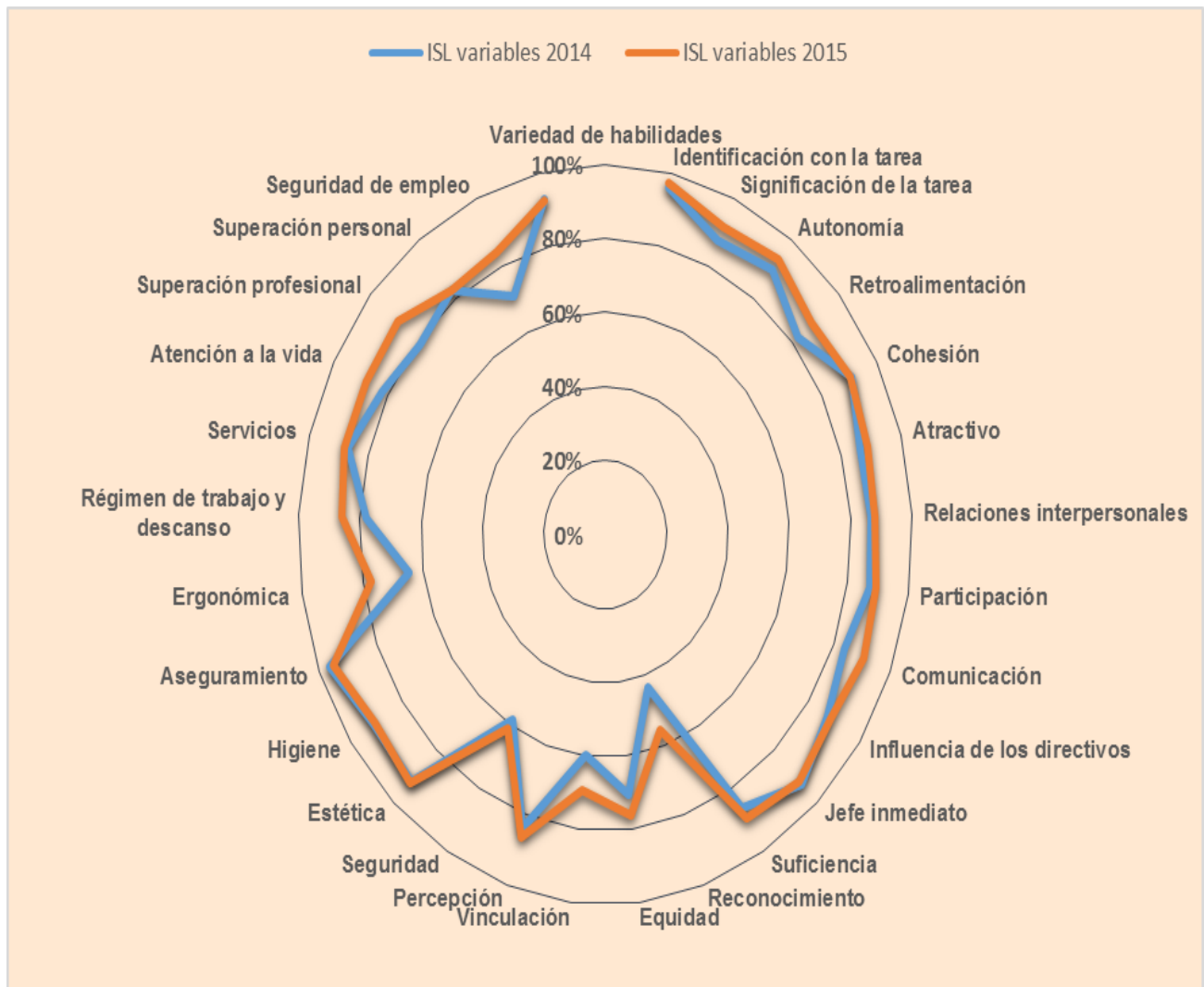


Figura 2.5. Comportamiento de la SL por variables en el año 2015 respecto al 2014.

Fuente: Salida del Excel, herramienta del Microsoft Office 2013

En relación a las áreas y servicios analizados en la policlínica, los resultados obtenidos son mayormente satisfactorios en comparación al diagnóstico inicial (**Figura 2.6**). Anteriormente las áreas y servicios: administración, cuerpo de guardia, esterilización, farmacia, información y archivo, laboratorio clínico, rayos X y servicio auxiliar mantenían un estado poco satisfactorio; en el 2015 los índices de estas áreas se incrementaron favorablemente, exceptuando el área de administración, que a pesar de su índice haber incrementado en un 5,39%, esta se mantuvo en un estado poco satisfactorio, resultado necesario el análisis de las posibles causas. Al comparar estos índices con el estado deseado general, las áreas de cuerpo de guardia, esterilización, farmacia e información y archivo, no se alcanzaron niveles de SL superiores al 84,89%.

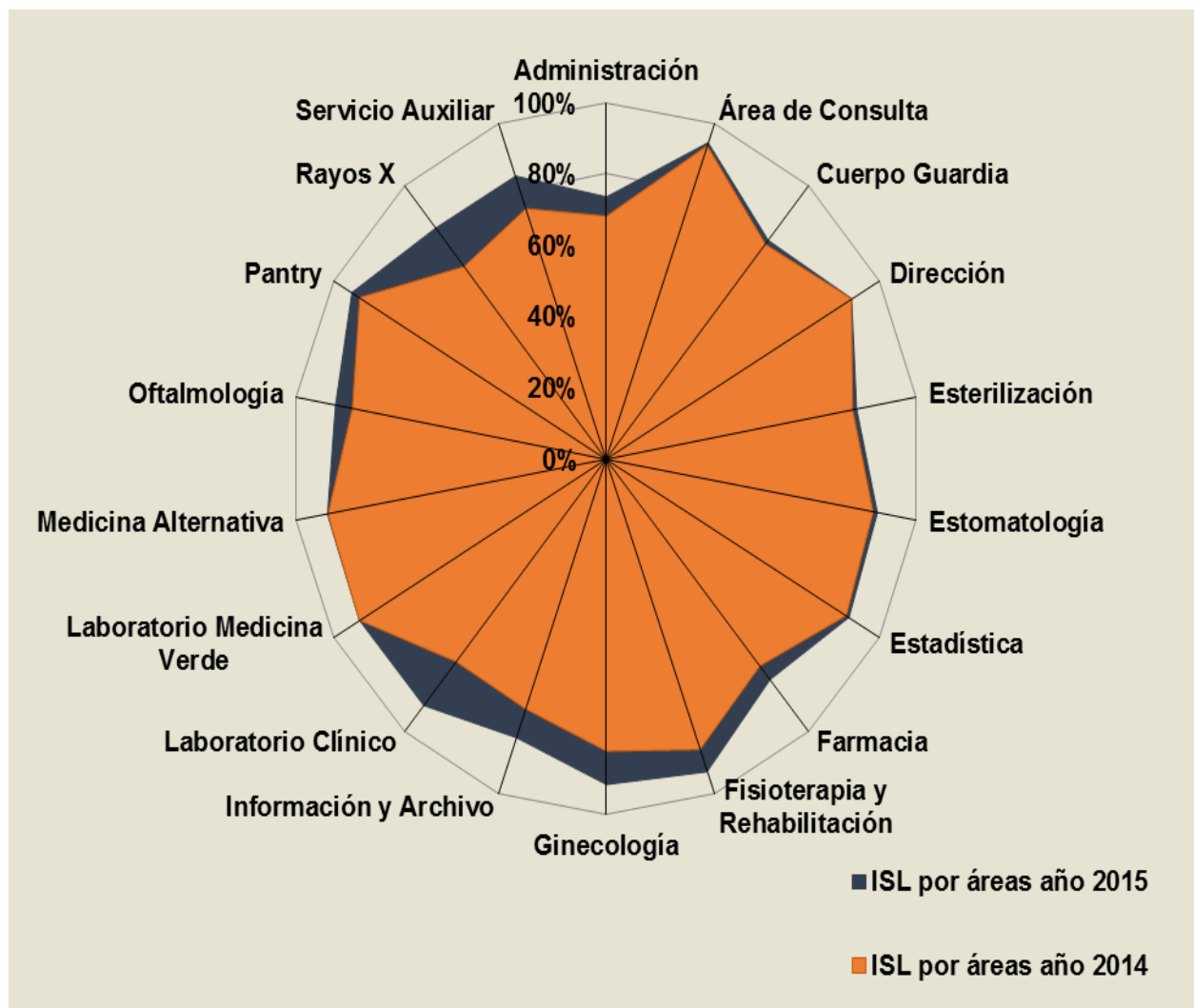


Figura 2.6 Comparación de los ISL por áreas años 2014 y 2015

Fuente: Salida del Excel, herramienta del Microsoft Office 2013

El análisis por categorías (**Figura 2.6**), arrojó como resultado fundamental el incremento del índice de SL de la categoría asistente, la cual se encontraba muy afectada en el periodo de estudio anterior. Los índices de las categorías de médico y técnico crecieron gradualmente hasta superar el estado deseado; no siendo así con las categorías estomatólogo y enfermera, las cuales a pesar de su aumento no alcanzaron el 84,89% planificado.

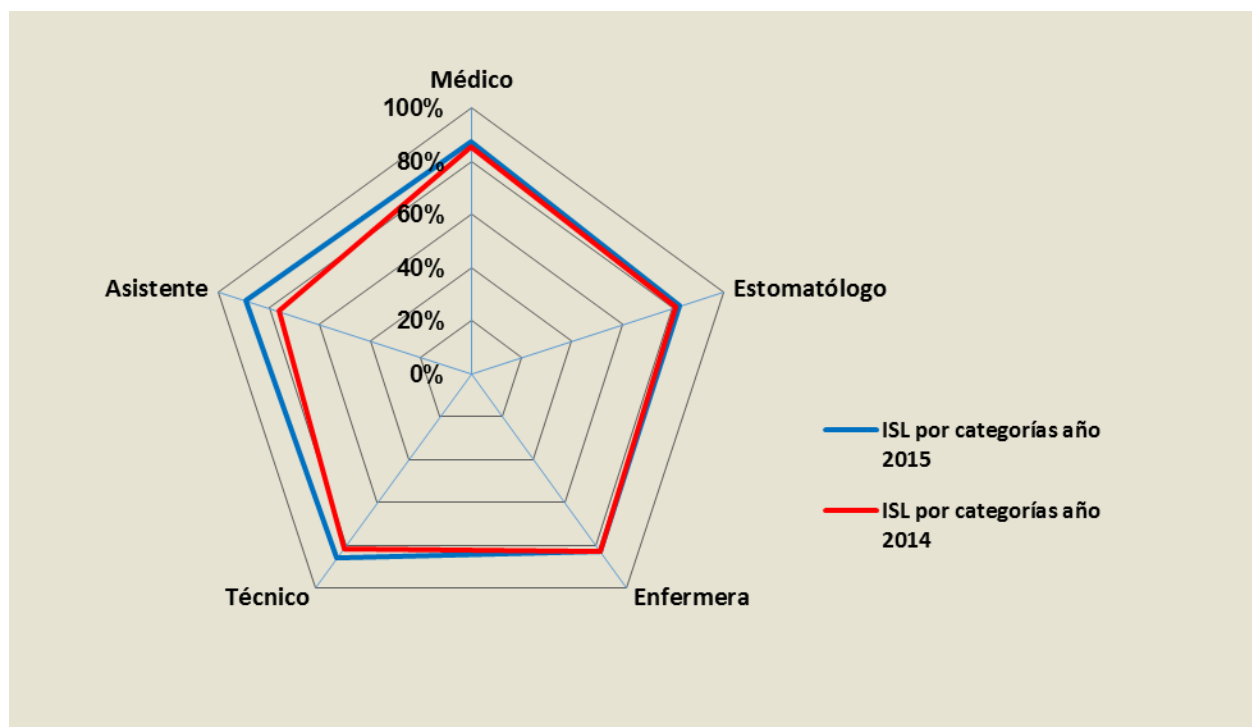


Figura 2.6 Comparación de los ISL por áreas años 2014 y 2015

Fuente: Salida del Excel, herramienta del Microsoft Office 2013

Mediante entrevistas informales realizadas al personal de estas áreas y servicios en los que la insatisfacción no alcanza los valores deseados, se determinaron algunos problemas que están frenando un mejor desempeño; destacándose como posibles causas de estas desviaciones:

- El salario recibido por los trabajadores aún no satisface sus expectativas y necesidades personales
- Los estímulos morales y reconocimiento social son mínimos
- Poca flexibilidad en el sistema de estimulación de los trabajadores
- El sistema estimulador es injusto
- Aún prevalece la escasez de recursos materiales indispensables para la prestación del servicio médico
- Deficiente gestión de transporte para los trabajadores
- Las posibilidades de desarrollo y superación profesional y personal aún no satisfacen los requerimientos de todos los trabajadores

Muchas de estas causas están relacionadas con las medidas propuestas en el plan de mejoras que no pudieron ser cumplidas, o que sus resultados no fueron los esperados, por tanto se les confiere una alta prioridad al constituir oportunidades de mejora para una nueva etapa.

De manera global el desempeño de la organización fue superior respecto al 2014 en el período analizado. Los indicadores analizados reflejan un comportamiento positivo y estable en las principales ramas de la actividad de la policlínica. Hubo un incremento notable en el IISL general y en el IISL por dimensiones superando los valores obtenidos en la medición anterior. En las áreas que no se alcanzó el ISL deseado se identificaron las causas de las desviaciones, con el propósito de actuar directamente sobre las mismas al ser identificadas como oportunidades concretas de mejora. Para esto se elaboró un nuevo programa de mejora que incluye las acciones aun no ejecutadas y otras que refuerzan las planteadas en el programa anterior cuyos resultados no fueron los esperados, **(Anexo 2.7)**.

Para establecer una comparación entre: los resultados obtenidos de la medición en el año 2014; los nuevos estados deseados a alcanzar por dimensiones, variables y de forma general, utilizando el MSC; y los resultados de la medición en el año 2015; se elaboró una tabla comparativa entre los resultados obtenidos de las mediciones de los años 2014 y 2015, y los nuevos estados deseados a alcanzar según el MSC, **(Anexo 2.8)**.

Análisis de indicadores en el año 2015

- **Índice de satisfacción del cliente (ISC):**

Mediante el procesamiento de encuestas se determinó el ISC, que resultó ser 90,48%; superior en 1,79%, al año anterior

- **Índice de ausentismo (IA):**

IA = 4,11%, menor hasta la fecha, que el registrado el año anterior

- **Índice de fluctuación (IF):**

IF = 2,08%, menor hasta la fecha, que el registrado en el año 2014, pero con posibilidades de incrementar

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LOS IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

El marco **económico** considera que el trabajo realizado puede originar los efectos siguientes:

1. Que se optimicen los indicadores de desempeño laboral descritos por la dirección, influyendo positivamente en los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización.
2. El empleo apropiado de los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control eficientes de estos.

Desde el marco **social**, se considera que el trabajo realizado en la organización puede ocasionar los siguientes efectos:

1. Dotar a la organización de un diagnóstico de satisfacción laboral, con la descripción de las técnicas y herramientas utilizadas en su implementación, que posibilita determinar los problemas que mayormente están influyendo en la satisfacción de los trabajadores.
2. Contribuir, con las soluciones propuestas, a erradicar las deficiencias detectadas; para que la organización se desempeñe convenientemente e incremente sus niveles de satisfacción laboral.
3. Favorecer eficientemente el proceso de toma de decisiones a todos los niveles correspondientes de la organización
4. Colaborar con el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social, aprobados en el VI Congreso del PCC.

El marco **medioambiental** considera que el trabajo realizado puede originar los efectos siguientes:

1. Conocer los niveles de satisfacción de los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo establecidas y trazar acciones para su mejora.
2. Ambientar, reordenar y mantener la higiene de los locales de trabajo.
3. Mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores, que incidirán en una mejor relación hacia el medio ambiente.

CONCLUSIONES

La realización de esta investigación posibilitó la obtención de resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo general propuesto de mejorar la satisfacción laboral aplicando el procedimiento diseñado por Alvarez Santos (2014), para la mejora de la satisfacción laboral.

Es conveniente, al respecto, realizar las siguientes consideraciones:

1. La bibliografía consultada, tanto nacional como internacional, en torno a la satisfacción laboral, y la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación, evidencia la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones de la salud.
2. Se comprobó la validez del procedimiento de Alvarez Santos (2014) para el cumplimiento del objetivo de la investigación y dar solución al problema planteado, siendo una herramienta útil para el buen desempeño de las organizaciones.
3. Con la aplicación del procedimiento seleccionado se determinaron:
 - Los factores que más inhiben en el estado actual de la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio, y sus posibles mejoras
 - El diseño e implementación un programa de acciones para mejorar los problemas detectados, vinculados directamente con la SL; este se ejecutó en un 84%
 - El IISL obtenido 0,8627 (86,27%) año 2015, es superior al año 2014 (82,58%), y supera el nuevo estado deseado (84,89%) proyectado.
 - Existe un alto compromiso con la entidad por parte de los trabajadores encuestados, obteniéndose un índice del 96,43% en el 2014 y del 97,62% en el 2015
 - El comportamiento de los índices de fluctuación (2,08% < 2,17%) y ausentismo (4,11% < 5,42%) disminuyeron paralelamente al incremento del ISC (90,48% > 88,69%)

RECOMENDACIONES

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

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización, mejorando así su desempeño
2. Cumplir con el programa de mejora elaborado, como estrategia para minimizar las deficiencias encontradas en la entidad objeto de estudio, para elevar la satisfacción de los trabajadores
3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento para la mejora continua de la satisfacción laboral, favoreciendo el desempeño individual de los trabajadores y de la organización

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILERA GARCÍA, LA. *Mejora de satisfacción laboral en el Hospital Militar de Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2014. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.
2. AGUILERA GARCÍA, LA. *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Militar de Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín, Cuba.
3. ALABART PINO, Y. *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, 2003. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas.
4. ALMAGUER ORTIZ, M. *Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Centro de Estudios de Gestión Empresarial, 2010. En opción al título de Máster en Dirección.
5. ALVAREZ LÓPEZ, LF (1993) *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas vinculado al esfuerzo individual*. GETEDI. Instituto Superior Técnico de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
6. ALVAREZ LÓPEZ, LF (1996) *La medición de la Motivación Concreta. El Querer Hacer las Cosas*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
7. ALVAREZ LÓPEZ, LF (1997) *Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
8. ALVAREZ LÓPEZ, LF. *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Dirección de Recursos Humanos, 2001. En opción al título de Máster en Dirección.
9. ALVAREZ LÓPEZ, LF. *Medición y evaluación de la satisfacción laboral; una experiencia cubana*. *Monografías. com*. 2008 [Consultado: 18 de diciembre de 2014]; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluación-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
10. ALVAREZ SANTOS, L. *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2012. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial.

11. ALVAREZ SANTOS, L. *Tecnología para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín* Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2014. Tesis de maestría.
12. ANPP. *Constitución de la República de Cuba de 1976, con reformas de 1992*. 1992: La Habana, Cuba.
13. ATALAYA PISCO, MC. *Satisfacción laboral y productividad*. 1999 [Consultado: 12 de enero de 2015; Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999n5/satisfaccion.htm>].
14. BARRAZA MACÍAS, A, Y LUIS FRANCISCO TREMILLO GONZÁLEZ (2010) *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad Pedagógica de Durango, México.
15. BASTO MARTÍNEZ, A. *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2014. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial.
16. BEER, M, Y COLABORADORES (1989) *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos*.
17. BEN RUIZ, MY, ERIBERTO BAUZÁ VÁZQUEZ Y YASNAYA CRUZ SANTIAGO. *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 1 No. 2. 2009 [Consultado: febrero, 2015; Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>].
18. BUELGA OTERO, MC. *Satisfacción - Insatisfacción = Clima Laboral*. 2011 [Consultado: 17 de enero de 2015; Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>].
19. CABALLERO RODRÍGUEZ, K. *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. 2002 [[Consultado: 14 de enero de 2015; Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>].
20. CANTERA LÓPEZ, FJ. *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. 2008 [Consultado: 26 de febrero de 2015; Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm].
21. CANTERA LÓPEZ, FJ. *Satisfacción laboral: encuesta de evaluación*. 2008 [Consultado: 14 de enero de 2015; Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm].
22. CHIANG VEGA, MM (2010) *Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de RETAIL*. Theoría Vol. 19 (2), pp. 21-36.
23. CHIAVENATO, I (2009) *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición.

24. CORREA SÁNCHEZ, D. *Diagnóstico del Sistema de Gestión Integral de capital Humano en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departameto de Ingeniería Industrial, 2012. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial.
25. CUESTA SANTOS, A (1986) *Organización de los salarios*
26. CUESTA SANTOS, A (1990) *Organización del trabajo y psicología social*.
27. CUESTA SANTOS, A (1991) *Estimulación al trabajo*.
28. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. 2010, Editorial Félix Varela y Academia: La Habana, Cuba.
29. CUTIÑO MARTÍN, Y. *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio* Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2014. Tesos en opción al título de Ingeniero Industrial.
30. DE MIGUEL GUZMÁN, M. *Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2006. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
31. DELGADO PÉREZ, E, Y REYNALDO VELÁZQUEZ ZALDÍVAR. *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2004.
32. DÍAZ PALOMO, MV. *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez*. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. Tesis de maestría.
33. ESCAT CORTÉS, M. *Elementos de análisis del clima laboral*. 2005 [Consultado: febrero, 2015; Disponible en: <http://www.areasrh.com/rrhh/analisisclima.htm>].
34. ESPASANDÍN DELGADO, K. *Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral en las organizaciones*. 2010 [Consultado: 13 de febrero de 2015; Disponible en: <http://www.monografias.com/>].
35. FALCÓN ÁLVAREZ, JA (2005) *El hospital dentro la red de atención de salud. Experiencia de Cuba*.
36. FELDENKRAIS, MP (1980) *Autoconciencia por el movimiento. Ejercicios para el desarrollo personal*. Enciclopedia Digital Wikipedia - Kiwix.
37. FUENTES CALERO, A, Y ÁGUEDO RODRÍGUEZ ROJAS (1981) *La productividad del trabajo*.

38. GAMERO BURÓN, C. *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Universidad de Málaga: Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales. Economía Aplicada, 2003. Tesis en opción al grado académico de Doctor en Ciencias.
39. GARCÍA FENTON, V. *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales* Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2011. Tesis doctoral.
40. GARCÍA GALVÁN, H. *Perfeccionamiento del Sistema Estimulador en la Planta Procesadora Cárnica del MININT*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2008. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.
41. GARCÍA VIAMONTES, LD. *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, in *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. 2010, Centro universitario municipal Haydee Santamaría Cuadrado. Ministerio de Educación Superior: La Habana, Cuba.
42. GARCÍA VIDAL, G. *Contribución Epistemológica para la Administración*. Universidad de Oriente, 2005. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
43. GARCÍA VIDAL, G. *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Universidad de Oriente, 2005.
44. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, L (1975) *El trabajo y su remuneración*.
45. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, L (1984) *El salario*.
46. GUILLÉN ATENCIO, N. *La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional*. 2008 [Consultado: 14 de diciembre de 2014; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>].
47. HACKMAN, R, Y G. OLDHAM (1980) *Work redesian*. Series Más.
48. HERNÁNDEZ JUNCO, V (2009) *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio*. Revista Cubana de Medicina Militar Vol. 38, No. 1.
49. HERNÁNDEZ NARIÑO, A. *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2010. Tesis doctoral.
50. HERNÁNDEZ SAMPIER, RYC. *Metodología de la investigación 1 y 2*, M.G.-. Hill, Editor. 2004, Editorial Félix Varela. Licencia especial No. 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA): La Habana, Cuba.
51. ÍÑIGUEZ ROJAS, L (2010) *Los servicios de salud en Cuba. Aproximación a la evolución de sus cambios*.

52. IRIARTE CERDÁN, L. *Factores que influyen en la Satisfacción Laboral de Enfermería en el Complejo Hospitalario de Navarra*. Universidad Pública de Navarra, 2012. En opción al título de Máster Universitario en Investigación en Ciencias de la Salud.
53. JUANICO, X. *Cómo medir y gestionar el clima laboral*. 2007 [Consultado: 22 de enero de 2015; Disponible en: www.arearh.com].
54. KOONTS, H, Y HEINZ WEHRICH (1990) *Elementos de Administración*.
55. LÓPEZ RODRÍGUEZ, V. *Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo*. Grupo de estudios de técnicas de dirección. Instituto Superior Técnico de Holguín Oscar Lucero Moya, 1991. vol. Serie: Temas de dirección Nr 17., no.
56. LÓPEZ RODRÍGUEZ, V (1993) *Las dimensiones esenciales de la motivación*.
57. LÓPEZ RODRÍGUEZ, V (1994) *Las dimensiones esenciales de la motivación*. Revista UPIICSA Tecnológica, ciencia y cultura Vol. I No. 3.
58. MARIE MÉNDEZ, D. *Satisfacción laboral del personal de las policlínicas del sector público, que ha sido contratado por el Seguro Nacional de Salud para la provisión de atención sanitaria*. Instituto de Salud Pública, Universidad Veracruzana, 2011. Tesis en opción al grado de Máster en Salud Pública.
59. MÁRQUEZ LEÓN, M. *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2013. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
60. MÁRQUEZ LÓPEZ, R. *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC Universidad Católica Andrés Bello*, 2009. Tesis de especialidad.
61. MÁRQUEZ PÉREZ, M. *¿Qué es la satisfacción laboral?* 2006 [Consultado: 23 de febrero de 2015; Disponible en: <http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion-laboral/que-es-la-satisfaccion-laboral/16141-2>].
62. MARRERO FORNARIS, CE. *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*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae), 2002. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
63. MINSAP (2006) *Proyecciones de la salud pública en Cuba para el año 2015*.
64. MINSAP. *Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública*. 2010 [Consultado: 18 de marzo de 2015; Disponible en: www.infomed.com].

65. MINSAP (2013) *Anuario Estadístico de Salud 2013*. Dirección de Registros Médicos y Estadísticas de Salud.
66. MINSAP. *Las transformaciones en el sistema nacional de salud y sus impactos*. . Cubadebate 2014 [20 de marzo de 2015; Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2014/03/26/las-transformaciones-en-el-sistema-nacional-de-salud-y-sus-impactos/>].
67. MORALES CARTAYA, A. *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Editorial ISPJAE, 2006. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
68. MORALES CARTAYA, A (2009) *Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*.
69. MORENO RODRÍGUEZ, OYACS (1986) *Organización de los salarios*.
70. MTSS. *Resolución 13. Lineamientos para la aplicación de la estimulación moral*. 2004, Gaceta Oficial de la República de Cuba: La Habana, Cuba.
71. MUÑOZ MÉNDEZ, TA. *Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la Fábrica de tabacos para la exportación Hilda Torres Bacallao de Gibara*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2010. Tesis en opción al título de Ingeniero industrial.
72. NODA HERNÁNDEZ, ME. *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 1997. Tesis en opción al título de Máster en Matemática Aplicada.
73. NODA HERNÁNDEZ, ME. *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. . Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, 2004. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
74. ONN. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002*. 2007: Ciudad de La Habana, Cuba.
75. ONN. *Sistema de Gestión Integrada de capital Humano. Requisitos. NC 3001*. 2007: Ciudad de La Habana, Cuba.
76. ONN. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000*. 2007: Ciudad de La Habana, Cuba.
77. ONN. *Decreto Ley 281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. 2008: La Habana, Cuba.

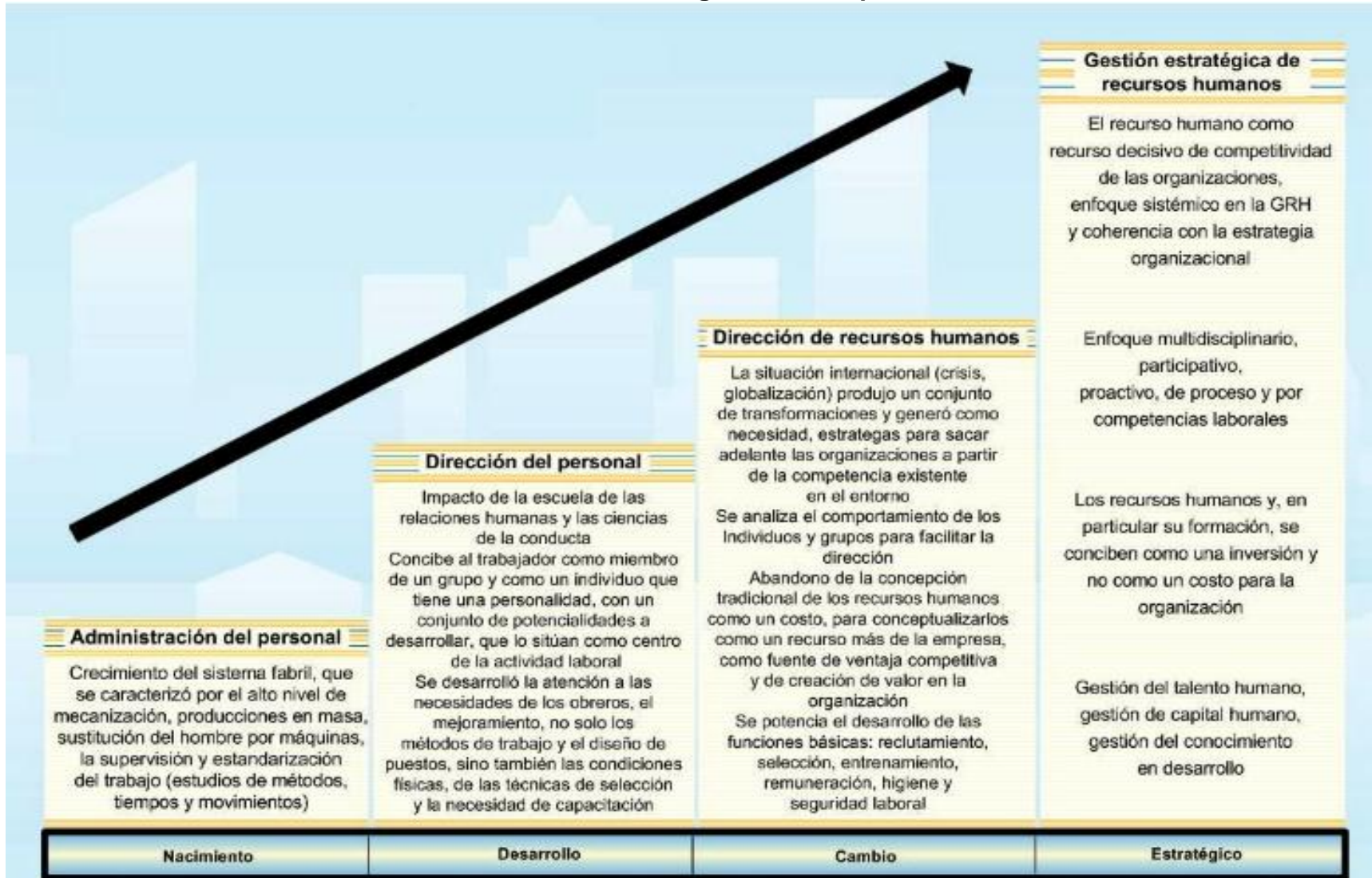
78. PACHECO ESPEJEL, A, Y LUIS FELIPE ALVAREZ LÓPEZ. *Análisis comparativo de la aplicación del Programa para el mejoramiento de la Productividad (PPMP) en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del proyecto de investigación conjunta.* . Informe final del proyecto de investigación conjunta. Editorial IPN, 1994.
79. PARIS, L. *Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario.* Universidad Nacional de Rosario: Facultad de Psicología, 2007. Tesis Doctoral en Psicología inédita.
80. PARIS, L (2010) *Predictores de satisfacción laboral y bienestar subjetivo en profesionales de la salud. Un estudio con médicos y enfermeros de la ciudad de Rosario.* Revista *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad* Vol. I No. 11 Año XI.
81. PCC. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.* . 2011, Gaceta Oficial de la República Cuba: La Habana, Cuba.
82. PEIRÓ SILLA, JM (1989) *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23.* *Psicologemas*, pp. 59-74.
83. PEIRÓ SILLA, JM (1991) *Psicología de la Organización. Unidad didáctica IV, Universidad de Valencia.*
84. PEIRÓ SILLA, JM, BLANCA LÓPEZ ARAUJO Y AMPARA OSCA SEGOVIA (2007) *El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral.* *Psicothema* Vol. 19, No.1, pp. 81-87.
85. PÉREZ CAMPAÑA, M (2000) *Metodología de diagnóstico y de solución de problemas.*
86. PÉREZ CAPDESUÑER, DCR (2006) *Cliente interno y externo - diferencias y semejanzas.*
87. PÉREZ CAPDESUÑER, DCR (2006) *La satisfacción los clientes internos y externos, su grado de vinculación.*
88. PÉREZ CAPDESUÑER, DCR (2006) *Satisfacción y participación, dos vías para la mejora.*
89. PEYA GASCÓNS, M (2008) *Satisfacción laboral: una breve revisión.* Vol. 26 No. 2.
90. ROBBINS, SP (2000) *Comportamiento organizacional teoría y práctica.* 7 Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
91. ROBBINS, SP. *Comportamiento organizacional: teoría y práctica.* 2006, Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana: San Diego, México.
92. ROMERO ARIAS, RM. *La Satisfacción Laboral de los presentadores de servicios de salud como un factor de calidad.* Instituto de Salud Pública, 2008. Tesis en opción al título de Maestro en Salud Pública.

93. RONDA PUPO, G. *Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano*. . Editorial ISPJAE, 2003. Tesis en opción al grado Doctor en Ciencias Técnicas.
94. 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*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2009. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial.
95. SALVADOR HERNÁNDEZ, Y. *¿Cómo conocer los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados, y actuar en consecuencia?* 2014 [Consultado: 18 de marzo de 2015; Disponible en: www.Gestiopolis.com].
96. STONER, JAF (1995) *Administración. Primera parte. Quinta edición*. p. 638.
97. STONER, JAF. *Administración. Segunda parte. Quinta edición*. La Habana, Cuba: Ediciones del MES, 1995.
98. SUÁREZ ZAPATA, J. *Diseño y aplicación de un procedimiento para la medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral en la UEB de Fundición de la Empresa Mecánica Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche de Moa*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, 2008. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección.
99. SUÁREZ ZAPATA, J (2009) *Medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral. Folletos Gerenciales*. pp. 32-37.
100. TORRES PAZ, L. *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Departamento de Ingeniería Industrial, 2014. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial.
101. TRISTA PÉREZ, B (1990) *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente*.
102. TUBÁN FÉLIX, R.J. *Medición del clima laboral en las organizaciones*. 2000 [Consultado: 18 de marzo de 2015; Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>].
103. VELÁZQUEZ SALDÍVAR, DCIR. *Sistema de Recursos Humanos. Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera*. 2011, Editorial Félix Varela: La Habana, Cuba.
104. VELÁZQUEZ SALDÍVAR, R. *Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorías de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial: ISPJAE, 1996. Tesis en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos.

105. VELÁZQUEZ SALDÍVAR, R. *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la Industria Alimenticia*. Universidad de La Habana, 2002. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
106. ZAYAS AGÜERO, PM. *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* 2002, Editorial Academia: Ciudad de la Habana, Cuba.
107. ZÚÑIGA IGARZA, L. *Metodología: Gestión ambiental urbana de recursos contruidos de valor patrimonial. Aplicación en Gibara, Holguín*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2011. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

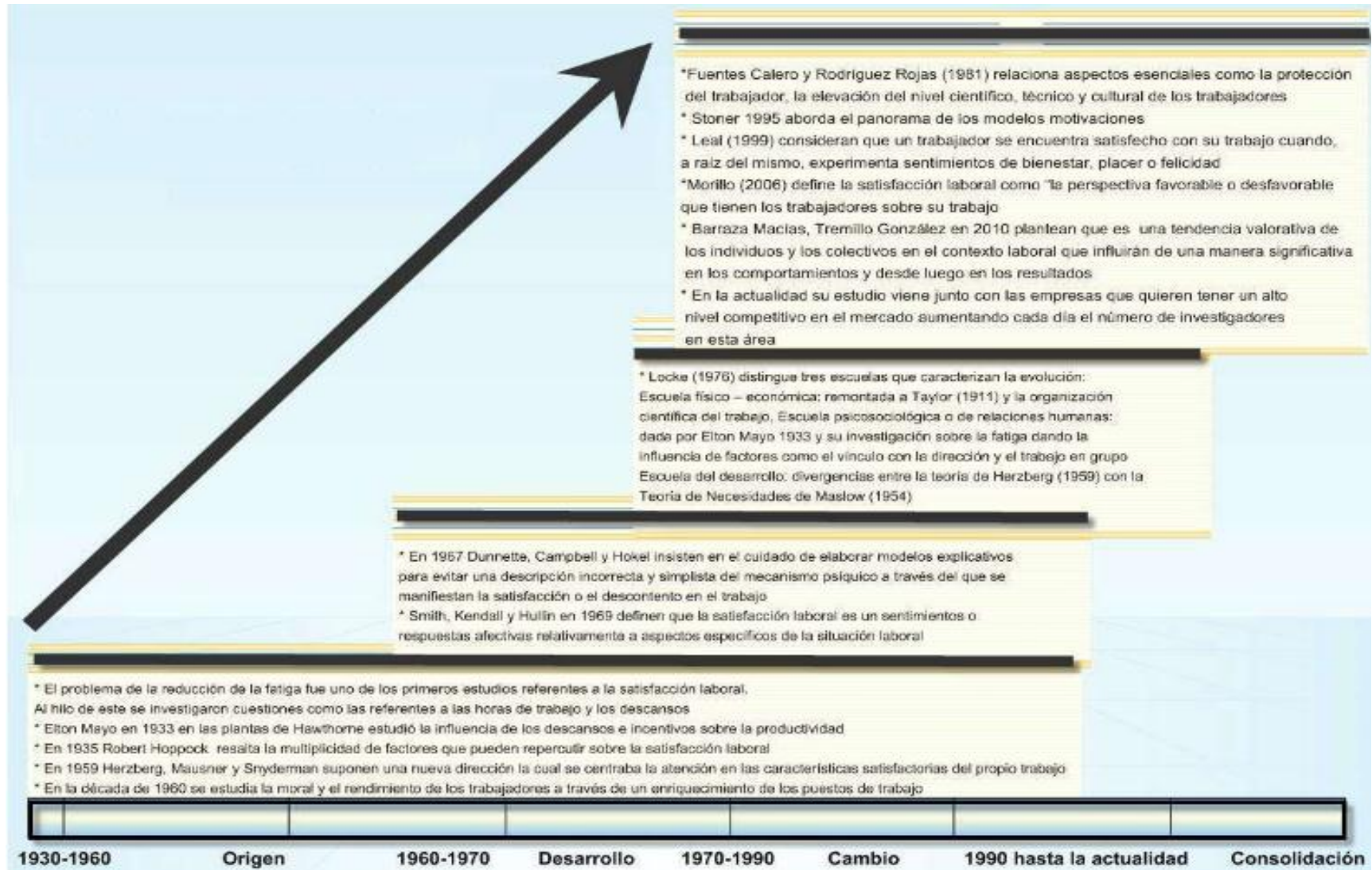
ANEXOS

Anexo 1.1 Evolución de la gestión de capital humano



Fuente: Alvarez Santos (2014)

Anexo 1.2 Evolución de los estudios de la satisfacción laboral



Fuente: Alvarez Santos (2014)

Anexo 1.3 Dimensiones y variables de la SL a utilizar en la investigación

1. 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 (1971 y 1980) con el modelo de las características del trabajo (JCM) donde se plantea que debe tenerse muy en cuenta cinco dimensiones centrales o esenciales, así como las consideraciones realizadas por Peiró Silla (1991), López Rodríguez (1994), Alvarez López (2001), considerándose dentro de la dimensión las variables siguientes:

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (It): grado en que el trabajo requiere el completamiento de un "todo" o algo identificado, visible como resultado.
3. 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
4. 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 de actividades de dirección.
5. 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.

2. 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 Peiró Silla (1991), López Rodríguez (1994), Stoner (1995) 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:

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

10. Comunicación (Cc): grado en que el trabajador percibe que la organización le brinda las informaciones necesarias, y vías de comunicación interna, además de que le permite expresar sus ideas y contribuir en la toma de decisiones.

11. Influencia de los directivos (Id): grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tiene 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.

12. Jefe Inmediato (Ji): grado en que se percibe que la dirección del grupo tiene 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.

3. Dimensión vinculada a la estimulación moral y material

En lo referente a esta dimensión, se toman algunas recomendaciones de autores como Cuesta Santos (1986), Koontz (1990), Peiró Silla (1991), López Rodríguez (1994), Stoner (1995) y Álvarez López (2008), quedando definidas como variables las que se muestran a continuación:

13. Suficiencia (Sf): grado en que se recompensa materialmente de acuerdo al trabajo desarrollado, la categoría y el sector donde se labora.

14. Reconocimiento (Rc): grado de satisfacción con la estimulación moral que se recibe.

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

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

17. 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.

4. Dimensión 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 (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:

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

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

5 . Dimensión 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:

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

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

25. 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).

26 y 27. Superación personal y profesional (Sp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional.

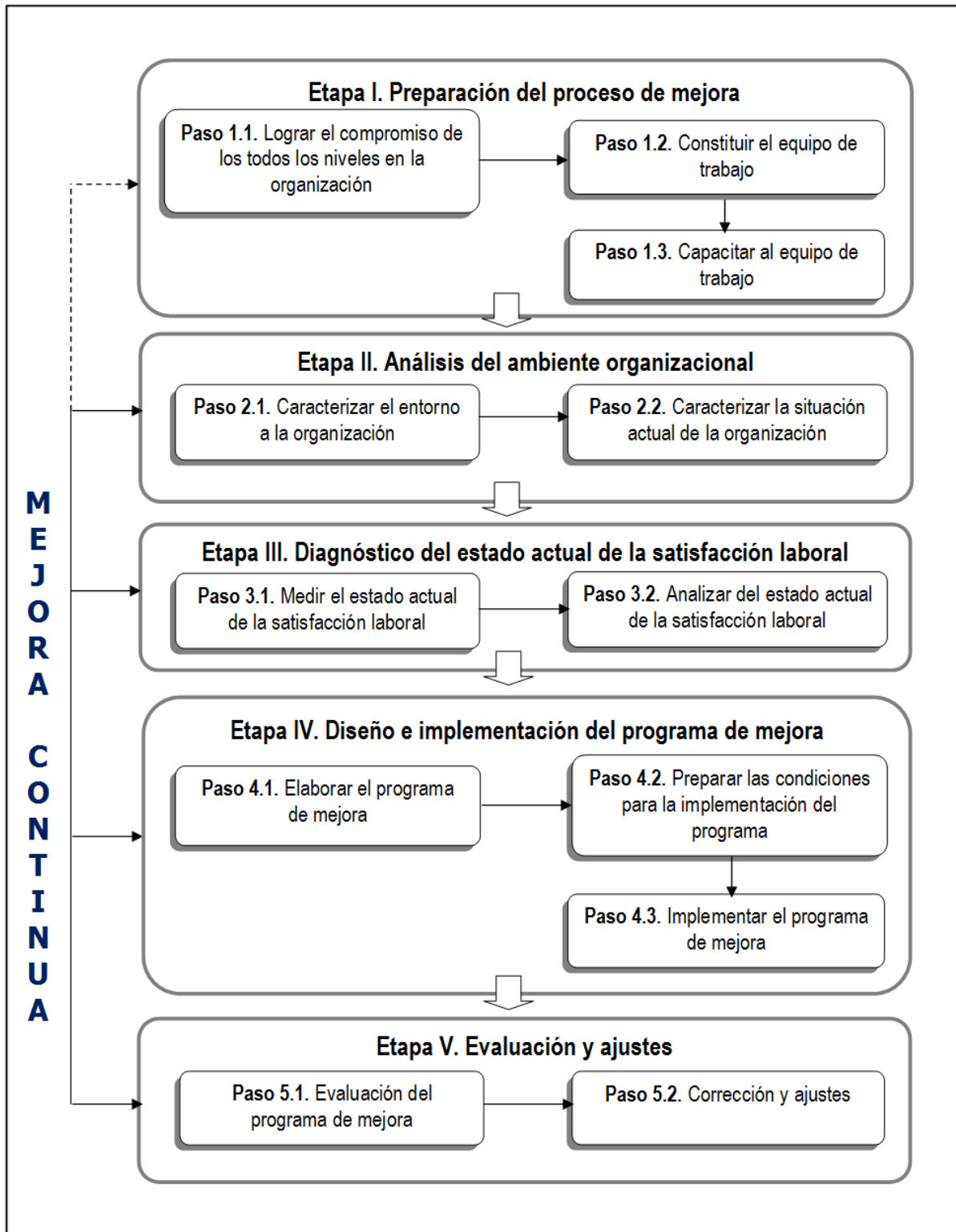
28. Seguridad de empleo (Se): grado en que la organización le brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.

Como variables generales se utilizarán:

29. Satisfacción general (St): Actitud general del trabajador en el desarrollo de su labor frente a las condiciones internas y externas a las que se somete su organización.

30. Compromiso (Cm): grado de comprometimiento del trabajador con la labor que realiza y con su organización.

Anexo 1.4 Procedimiento general para la mejora de la satisfacción laboral

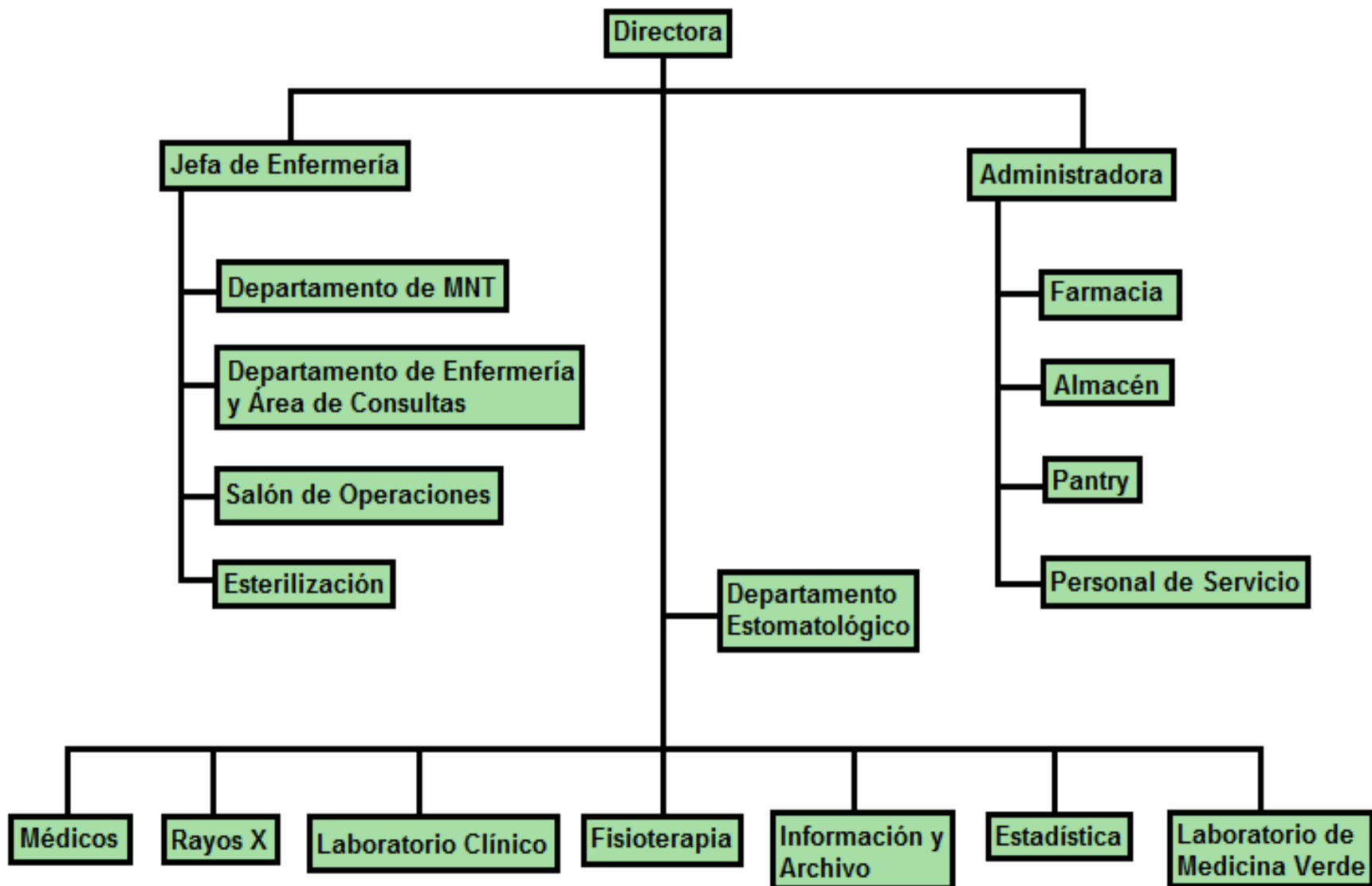


Fuente: Alvarez Santos (2014)

Anexo 1.5 Modelo de caracterización general de entidades del sector Salud

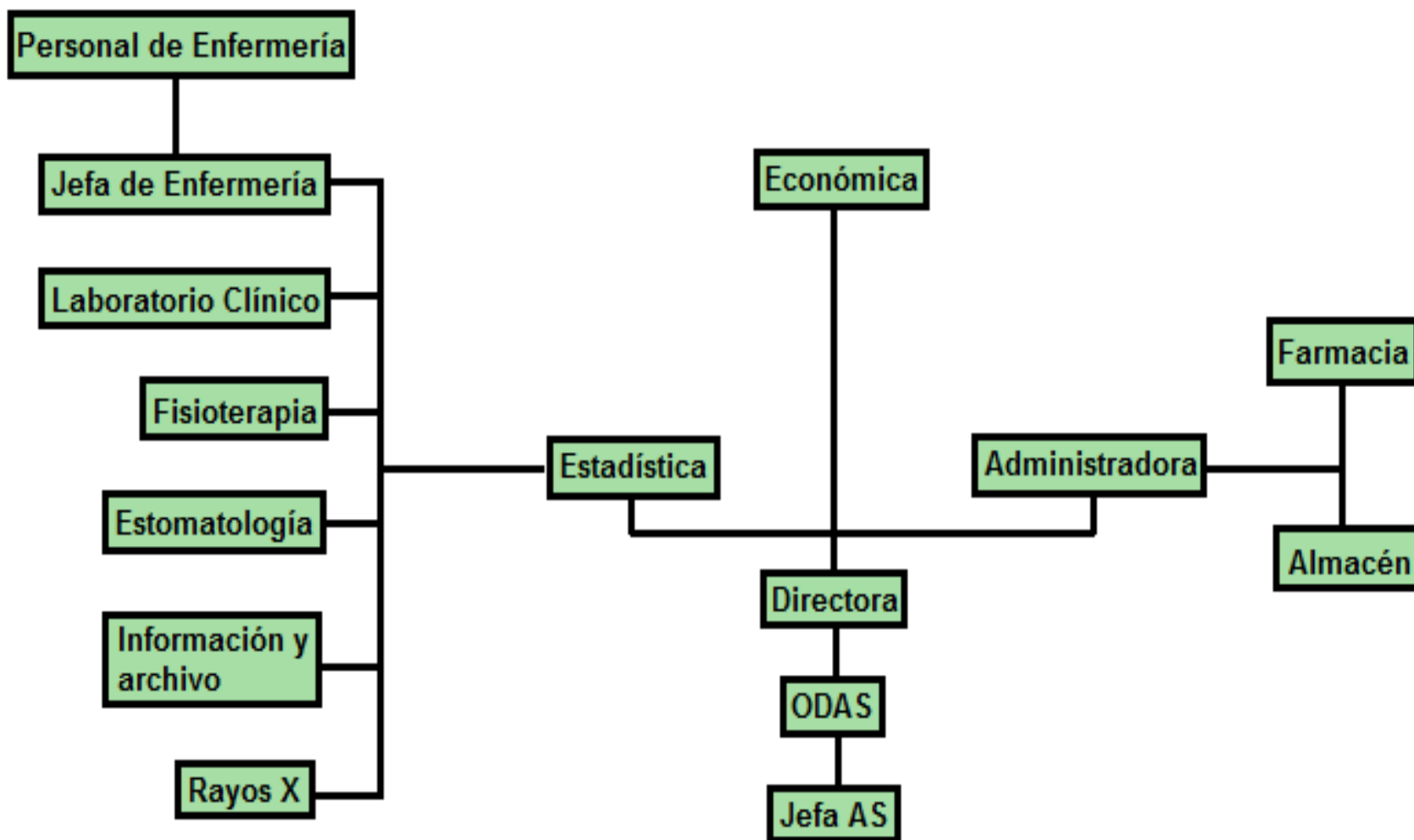
Elemento	Variantes de clasificación				
1. Sector	Salud				
2. Tipo de procesos	Producción	Servicios		Mixtos	
3. Tipo de unidad	Antileproso	Antituberculoso		Biblioteca Médica	
	Cardiocentro	Casa de Abuelos		Centro de Geriatria	
	Centro Especializado	Centro profiláctico		Clínica Estomatológica	
	Clínico 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. Localización	Zona rural		Zona urbana		
5. Tamaño (camas)	Grande (> 100 camas)	Media (entre 50 y 99 camas)		Pequeña (< 50 camas)	
6. Poder financiero	Autofinanciado		Presupuestado		
7. Desarrollo	Independiente		Miembro de asociaciones o cadenas		
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	

Anexo 2.1 Estructura organizativa de la Policlínica Combatientes del MININT en la provincia Holguín



Fuente: Dirección, Policlínica Combatientes del MININT en Holguín

Anexo 2.2 Diagrama de Información de la Policlínica Combatientes del MININT en la provincia Holguín



Fuente: Dirección, Policlínica Combatientes del MININT en Holguín

Anexo 2.3 Matriz de clasificación del capital humano de la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín

Aspectos		Edad				Sexo		Nivel escolar			Categoría ocupacional					Antigüedad en la organización			
		< 35	36 - 45	46 - 59	> 60	F	M	9no	12.	U	M	Es	En	T	A	< 5	6 - 10	11 - 20	> 20
Edad	< 35	10																	
	36 - 45		21																
	46 - 59			12															
	> 60				5														
Sexo	Femenino	8	19	10	4	41													
	Masculino	2	2	2	1	7													
Nivel escolar	9no	-	-	2	1	2	1	3											
	12.	6	3	5	1	12	3		15										
	Universitario	4	18	5	3	27	3			30									
Categoría ocupacional	Médico	1	3	1	2	5	2	-	-	7	7								
	Estomatólogo	-	1	1	-	2	-	-	-	2		2							
	Enfermera	2	8	3	1	14	-	-	-	14			14						
	Técnico	5	9	3	1	16	2	-	11	7				18					
	Asistente	2	-	4	1	4	3	3	4	-	-				7				
Antigüedad en la organización	< 5	7	9	2	1	16	3	-	5	14	-	-	3	12	2	19			
	6 - 10	3	2	2	-	6	1	-	-	7	-	2	4	-	-		7		
	11 - 20	-	5	2	1	6	2	-	3	5	1	-	2	4	1			8	
	> 20	-	5	6	3	13	1	3	7	4	3	-	5	2	4				14

Fuente: Adaptaciones Noda Hernández (2004) y Alvarez Santos (2014)

Anexo 2.4 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?				
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:** __ Médico __ Estomatólogo __ Psicólogo __ Enfermera __ Técnico __ Asistente

5. **Años de experiencia en la organización:** __ Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20 __ Más de 20 años

Gracias por su cooperación

Fuente: Alvarez Santos (2014)

Anexo 2.5 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	5	4	1	4	2	4	4	27	3,375	5	62,5
2	Pregunta 2	5	1	2	4	2	4	5	4	27	3,375	4	62,5
3	Pregunta 3	4	1	2	2	5	4	5	5	28	3,5	8	62,5
4	Pregunta 4	4	1	5	1	4	5	2	4	26	3,25	1	62,5
5	Pregunta 5	4	5	5	3	5	3	3	5	33	4,125	27	62,5
6	Pregunta 6	4	1	5	5	5	4	3	4	31	3,875	20	75,0
7	Pregunta 7	4	2	5	4	1	5	4	3	28	3,5	7	62,5
8	Pregunta 8	5	2	4	3	4	4	5	4	32	4,0	23	75,0
9	Pregunta 9	5	5	5	5	3	3	2	4	32	4,0	22	62,5
10	Pregunta 10	4	3	5	4	5	2	4	3	30	3,75	12	62,5
11	Pregunta 11	5	4	5	3	1	1	4	5	28	3,5	6	62,5
12	Pregunta 12	4	5	3	4	3	5	5	5	34	4,25	30	75,0
13	Pregunta 13	5	5	4	5	5	5	1	4	34	4,25	29	87,5
14	Pregunta 14	5	4	3	5	5	5	1	4	32	4,0	21	75,0
15	Pregunta 15	2	4	4	5	3	4	5	4	31	3,875	19	75,0
16	Pregunta 16	4	5	5	2	4	3	2	4	29	3,625	10	62,5
17	Pregunta 17	3	4	5	4	5	1	3	4	29	3,625	9	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	17	87,5
20	Pregunta 20	4	3	5	4	3	5	5	4	33	4,125	26	75,0
21	Pregunta 21	5	3	2	5	4	5	4	3	31	3,875	16	62,5
22	Pregunta 22	4	5	4	5	2	4	4	3	31	3,875	15	75,0
23	Pregunta 23	4	1	5	5	3	5	3	4	30	3,75	11	75,0
24	Pregunta 24	5	5	4	5	4	5	1	5	34	4,25	28	87,5
25	Pregunta 25	5	4	3	5	3	4	5	2	31	3,875	14	62,5
26	Pregunta 26	5	5	5	5	5	4	1	3	33	4,125	25	75,0
27	Pregunta 27	5	4	3	4	2	4	5	4	31	3,875	13	75,0
28	Pregunta 28	4	5	1	5	3	1	4	4	27	3,375	3	62,5
29	Pregunta 29	4	3	5	4	3	5	5	4	33	4,125	24	75,0
30	Pregunta 30	5	1	2	4	2	4	5	4	27	3,375	2	62,5
$\sum \sum a_{ij}$										914			

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

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

Donde:

C: concordancia entre expertos expresada en por cientos

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 entre los expertos, por lo que: la encuesta reúne los requisitos indispensables para su aplicación en el desarrollo del estudio en la organización.

Anexo 2.6 Programa de mejora de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín, año 2014

Variables afectadas	IISL	No	Acciones	Fecha de realización	Responsables	Ejecutan
Autonomía	0,8214	1	Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal que los trabajadores conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directora
		2	Planificar adecuadamente los métodos de trabajo para lograr mayor independencia por parte de los trabajadores en la realización de otras tareas.	Noviembre - diciembre 2014	Directora	Directora y trabajadores
Participación	0,8393	3	Fomentar el trabajo en grupo, mediante la utilización de vías útiles como tareas de impacto, dominicos de la defensa, meteoros, actividades de prevención y promoción de salud.	Noviembre - diciembre 2014	Directora y jefes de áreas	Directora y trabajadores
Suficiencia	0,4345	4	Cumplir con los métodos y mecanismos que recoge el sistema de estimulación material de la organización.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directora
		5	Otorgar la escala salarial a los trabajadores, atendiendo cuidadosamente a los conocimientos y niveles avalados que han sido capaces de alcanzar.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directora
		6	Elevar la solicitud de pago, por riesgos laborales, de los trabajadores.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directora
		7	Incrementar el salario de los trabajadores a partir de la posibilidad existente y determinaciones de la dirección provincial de salud pública.	Noviembre - diciembre 2014	Directora	Directora
Reconocimiento	0,7083	8	Según las posibilidades de la dirección, destinar parte del presupuesto a incrementar la motivación de todos los trabajadores, utilizando como vías, las reservaciones y viajes, a instalaciones del ministerio.	Noviembre - diciembre 2014	Directora y jefes de áreas	Directora
		9	Realizar un chequeo mensual donde se seleccione la mejor área y los mejores trabajadores en el mes y estimularlos moralmente.	Noviembre - diciembre 2014	Directora y jefes de áreas	Directora
Equidad	0,6012	10	Elevar la solicitud de los trabajadores cooperantes, de que los beneficios del sistema de estimulación sean para el disfrute de la totalidad de trabajadores incluyéndolos a ellos.	Noviembre - diciembre 2014	Directora y jefes de áreas	Directora

Vinculación	0,8393	11	Crear los mecanismos que permitan establecer una relación directa entre los estímulos materiales y morales que se les otorgan a los trabajadores, según las competencias y resultados del trabajo.	Noviembre - diciembre 2014	Directora y jefes de áreas	Directora
Percepción	0,5833	12	Cumplir con los métodos y mecanismos que recoge el sistema de estimulación moral de la organización, en función del desempeño de los trabajadores.	Noviembre - diciembre 2014	Directora	Directora
Aseguramiento	0,6488	13	Desarrollar un estudio de mercado que permita la evaluación eficiente de aquellos proveedores, capaces de realizar la entrega total y en tiempo, de los suministros necesarios para la prestación del servicio.	Noviembre - diciembre 2014	Responsable o Jefe de cada área	Directora y trabajadores
		14	Entregar a cada área los materiales de trabajo y accesorios de oficina, según la cantidad planificada y en el tiempo establecido, para facilitar la realización del servicio.	Noviembre - diciembre 2014	Responsable o Jefe de cada área	Directora y trabajadores
		15	Valorar la asignación de recursos para la compra de equipos médicos necesarios para la realización del trabajo.	Noviembre - diciembre 2014	Directora	Directora
		16	Realizar la planeación de ingreso atendiendo al número de camas libres en las salas de internamiento.	Noviembre - diciembre 2014	Responsable o Jefe de cada área	Directora y trabajadores
Ergonómica	0,7798	17	Realizar cambios en el diseño de los puestos de trabajo, adecuándose a las dimensiones antropométricas establecidas, así como en la disposición espacial de los materiales de oficina.	Noviembre - diciembre 2014	Responsable o Jefe de cada área	Directora y trabajadores
		18	Garantizar la durabilidad de los equipos eléctricos existentes, a partir de un mayor número de mantenimientos en el año.	Noviembre - diciembre 2014	Directora	Servicio de mantenimiento del MININT
Servicios	0,8214	19	Controlar diariamente la calidad e higiene de los alimentos que se ofertan durante los procesos de merienda y almuerzo.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directivos

Atención a la vida	0,7917	20	Establecer mecanismos para apoyar y solucionar los problemas personales de los trabajadores.	Noviembre - diciembre 2014	Responsable o Jefe de cada área	Directivos y trabajadores
		21	Potenciar un servicio con la calidad requerida, en el mercado cercano a la entidad, en el cual los trabajadores puedan satisfacer las necesidades de alimento en sus hogares, para mantenerlos plenamente concentrados en las tareas a realizar.	Noviembre - diciembre 2014	Directora y Directivos	Jefe de cada área
		22	Gestionar con el Ministerio de transporte una ruta que les permita a los trabajadores llegar en tiempo y forma a la entidad y finalizada la jornada acercarse a sus hogares; a partir de los horarios que se establezcan luego del consenso.			
Superación profesional	0,8274	23	Desarrollar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación profesional con las que cuentan los mismos.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directora
Superación personal	0,7083	24	Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación que garanticen un elevado nivel científico de los profesionales, técnicos y trabajadores	Noviembre - diciembre 2014	Directora	Jefe de área
		25	Elaborar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación personal con las que cuentan los mismos.	Noviembre - diciembre 2014	Directivos	Directora

Anexo 2.7 Programa de mejora de la SL en la Policlínica Combatientes del MININT en Holguín, año 2015

Variables afectadas	ISL	No	Acciones	Fecha de realización	Responsables	Ejecutan
Suficiencia	0,5595	1	Elevar la solicitud de pago, por riesgos laborales, de los trabajadores.	Abril 2015	Directivos	Directora
		2	Incrementar el salario de los trabajadores a partir de la posibilidad existente y determinaciones de la dirección provincial de salud pública.	Abril 2015	Directora	Directora
Reconocimiento	0,7619	3	Según las posibilidades de la dirección, destinar parte del presupuesto a incrementar la motivación de todos los trabajadores, utilizando como vías, las reservaciones y viajes, a instalaciones del ministerio.	Abril 2015	Directora y jefes de áreas	Directora
Equidad	0,6964	4	Elevar la solicitud de los trabajadores cooperantes, de que los beneficios del sistema de estimulación sean para el disfrute de la totalidad de trabajadores incluyéndolos a ellos.	Abril 2015	Directora y jefes de áreas	Directora
Percepción	0,6131	5	Cumplir con los métodos y mecanismos que recoge el sistema de estimulación moral de la organización, en función del desempeño de los trabajadores.	Abril 2015	Directora	Directora
Aseguramiento	0,7738	6	Desarrollar un estudio de mercado que permita la evaluación eficiente de aquellos proveedores, capaces de realizar la entrega total y en tiempo, de los suministros necesarios para la prestación del servicio.	Abril 2015	Responsable o Jefe de cada área	Directora y trabajadores
Superación profesional	0,8274	7	Desarrollar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación profesional con las que cuentan los mismos.	Abril 2015	Directivos	Directora
Superación personal	0,8393	8	Elaborar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación personal con las que cuentan los mismos.	Abril 2015	Directivos	Directora

Anexo 2.8 Tabla comparativa entre los resultados obtenidos de las mediciones 2014 y 2015, y los nuevos estados deseados a alcanzar

Dimensiones y variables analizadas	Índices diagnosticados (%)	Método encadenado (%)	Índices segunda aplicación (%)	Mejora (%)
NATURALEZA Y CONTENIDO DETRABAJO	89,29	90,18	92,14	2,85
Variedad de habilidades	95,83	89,29	97,02	1,19
Identificación con la tarea	87,50	89,29	91,67	4,17
Significación de la tarea	89,88	89,29	93,45	3,57
Autonomía	82,14	91,07	88,10	5,96
Retroalimentación	91,07	89,29	90,48	-
TRABAJO EN GRUPO Y LOS DIRECTIVOS	87,33	87,76	89,46	2,13
Cohesión	86,31	87,33	88,69	2,38
Atractivo	86,90	87,33	88,10	1,20
Relaciones interpersonales	87,50	87,33	89,29	1,79
Participación	83,93	88,48	90,48	6,55
Comunicación	87,50	87,33	88,69	1,19
Influencia de los directivos	92,86	87,33	91,67	-
Jefe inmediato	86,31	87,33	89,29	2,98
ESTIMULACIÓN MORAL Y MATERIAL	63,33	70,51	69,88	6,55
Suficiencia	43,45	68,99	55,95	12,50
Reconocimiento	70,83	66,25	76,19	5,38
Equidad	60,12	63,33	69,64	9,52
Vinculación	83,93	64,94	86,31	2,38
Percepción	58,33	67,50	61,31	2,98
CONDICIONES DE TRABAJO	84,40	87,26	88,21	3,81
Seguridad	91,67	84,40	92,26	0,59
Estética	91,07	84,40	90,48	-
Higiene	96,43	84,40	95,24	-
Aseguramiento	64,88	87,92	77,38	12,5
Ergonómica	77,98	86,61	85,71	7,73
CONDICIONES DE BIENESTAR	85,12	88,75	88,84	3,72
Régimen de trabajo y descanso	86,90	86,61	88,10	1,20
Servicios	82,14	88,10	88,10	5,96
Atención a la vida	79,17	88,34	88,69	2,97
Superación profesional	82,74	88,05	82,74	-
Superación personal	70,83	86,95	83,93	13,1
Seguridad de empleo	92,86	86,61	92,26	-
IISL	82,58	84,89	86,27	3,69

IISL ed (Estado deseado) = (0,9018 + 0,8776 + 0,7051 + 0,8726 + 0,8875) / 5

IISL ed (Estado deseado) = 0,8489