

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Mejora de la satisfacción laboral
en el Hospital Pediátrico Provincial
Octavio de la Concepción de la
Pedraja**

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

Autor: Rebeca Mosqueda Vernier

Tutor: MSc. Lilisbeth Alvarez Santos

Holguín, 2015

PENSAMIENTO

“Muchos creen que tener talento es una suerte; nadie que la suerte es cuestión de talento”

Jacinto Benavente

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional, su amor infinito y por no perder la fe en mi

A mi hermano, que ha estado siempre a mi lado

A mi novio por ofrecerme su apoyo y por no perder la esperanza de que podíamos lograr el triunfo, porque este logro también es suyo

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen de la Caridad por su ayuda y amparo en todo momento

A mis padres, por el sacrificio y entrega en todos estos años de mi vida

A mi hermano, por su ayuda incondicional y creer siempre en mi

A mi novio Alejandro, por todas las cosas hechas por mi en los momentos buenos y malos

A mi prima Nara y mi tía Carmen por la ayuda brindada

A mi familia en general por estar siempre pendiente de mis pasos

A mi cuñada Dayana por estar siempre dispuesta a ayudarme

A mi amiga Tatiana, por las noches de desvelo, comprensión y consejos

A mis amigos, Mariailis, Inellys, Marinetxi, Lianet y Ernesto porque sé que siempre me desean lo mejor

A la familia de mi novio por su apoyo en todo este tiempo

A los profesores Millán y Erick por su amistad

A mi tutora, por sus sabios consejos, responder con paciencia a mis inquietudes y haber confiado en mí

A los que no están físicamente entre nosotros pero hubieran querido ver mis resultados

A todo el que no me quiere bien, por darme fuerzas para llegar

Y a los que de una forma u otra me ayudaron les digo

Gracias de corazón

SÍNTESIS

Estudios relacionados en temas de gestión de capital humano han despertado un gran interés en las organizaciones, puesto que es apreciado como una de las fuentes más importantes con las que estas cuentan, sobre la cual se deben trazar acciones, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores.

El Sistema Nacional de Salud tiene como reto principal incrementar la eficiencia del capital humano, como vía para elevar la calidad de los servicios, por lo que la satisfacción laboral juega un papel fundamental. Actualmente, existen un grupo de síntomas en el personal de la salud que denotan inconformidades e insatisfacciones que derivan la necesidad de mejorar el estado actual en que se encuentran las entidades que pertenecen a la salud, siendo el caso del Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja en Holguín, donde hace varios años se ha venido acrecentando las insatisfacciones por parte de los trabajadores.

Para dar solución a este problema se plantea como objetivo mejorar la satisfacción laboral en la entidad. Para dar cumplimiento al objetivo se elaboró el marco teórico práctico referencial, donde aparecen recogidos los elementos fundamentales del tema de investigación, y se aplicó el procedimiento de Alvarez Santos (2014). En la investigación se emplearon diversos métodos teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo. Se efectuó la medición y análisis de la satisfacción laboral durante el año 2014, cuyos resultados posibilitaron la confección e implementación de un programa de mejora, evaluando en el 2015 los aportes de la misma.

ABSTRACT

Related in human capital management studies have aroused great interest in organizations, since it is appreciated as one of the most important sources that these have, over which should draw shares, taking into account the needs of workers.

The National Health System's main challenge to increase the efficiency of human capital, as a way to raise the quality of services, so that job satisfaction plays a crucial role. Currently, there is a group of symptoms in the health personnel that denote disagreements and dissatisfactions stemming the need to improve the current state of the entities belonging to health are being the case of the Provincial Pediatric Teaching Hospital Octavio de la Concepcion of the Pedraja in Holguin, where several years ago has been increasing dissatisfaction on the part of workers.

To solve this problem aims to improve job satisfaction in the company. To comply with the benchmark goal practical framework, where they are listed the key elements of the research topic was developed, and the procedure Alvarez Santos (2014) was applied. In various theoretical and empirical research methods that contributed to the achievement of the objective they are used. Measurement and analysis of job satisfaction in 2014, whose results enabled the preparation and implementation of an improvement program, evaluating the contributions in 2015 the same was made.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	7
1.1. Gestión de capital humano	7
1.1.1. Evolución de la gestión de capital humano	8
1.1.2. Modelos contemporáneos de la gestión de capital humano y el tratamiento de la satisfacción laboral como resultado del sistema.....	12
1.2. La satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de capital humano... ..	14
1.2.1 Evolución de la satisfacción laboral.....	15
1.2.2. Análisis conceptual de la satisfacción laboral y evolución de las variables que inciden en su mejora	17
1.2.3. La satisfacción laboral y su relación con la motivación	19
1.2.4. La satisfacción laboral y sus consecuencias	21
1.3. Enfoques para la mejora de la satisfacción laboral.....	22
1.3.1. Enfoques de medición de la satisfacción laboral	23
1.3.2. Análisis de los enfoques metodológicos para la mejora de la satisfacción laboral.....	24
1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en el contexto de la salud pública y específicamente en el Hospital Pediátrico Provincial de Holguín.....	30
CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO PROVINCIAL OCTAVIO DE LA CONCEPCIÓN DE LA PEDRAJA	36
2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja de la provincia de Holguín en el año 2014.....	36
2.2. Resultados de la evaluación de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico de Holguín en el año 2015 y su comparación con el año 2014.....	51
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, específicamente, en el mundo empresarial ha ido creciendo el interés en estudios relacionados en temas de gestión de capital humano (GCH), pues es apreciado como una de las fuentes más importantes con que las organizaciones cuentan, y sobre la cual se deben trazar diferentes acciones y tareas. De esta forma todas las actividades enfocadas en la GCH, tienen gran influencia en el rendimiento individual, en los resultados del trabajo y el desempeño de la organización, por lo que ha tomado fuerza su gestión dentro de las mismas, representando una ventaja competitiva.

La GCH constituye un sistema dentro de las organizaciones, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Un elemento clave para una adecuada GCH lo constituye la satisfacción laboral, factor fundamental no sólo en el plano personal, sino también en la esfera de la organización, la misma asume relevancia como parte de la GCH en las organizaciones por su importancia en la esfera de lo laboral, aunque ha sido tema de estudio de varios investigadores y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico. Los modelos contemporáneos de Capital Humano (Beer y colaboradores, 1989; Besseyre, 1990; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Bustillo, 1994; CIDEC, 1994; Puchol, 1995; Werther y Davis, 2001; Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009 y Cuesta Santos, 2010) reconocen de forma explícita elementos estrechamente relacionados a la satisfacción laboral. Por otra parte, se considera un resultado general del sistema de GCH, reconocido en las investigaciones de Alvarez López (2001), Marrero Fornaris (2002), Velázquez Zaldívar (2002), Delgado Pérez (2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006) siendo incluido el indicador como parte de la medición de los resultados de la GCH, además de que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización; así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico organizativas que se adopten e implementen.

En Cuba, a partir de la década del 80 comienzan a aparecer un mayor número de estudios en este sentido. Investigaciones realizadas en la esfera internacional han propuesto diversos métodos que son empleados para la medición de la satisfacción laboral, algunos son propios para la medición de la satisfacción de los clientes externos¹, pero que pueden ser aplicables para el estudio de los clientes internos, haciendo extrapolación de algunos conceptos y realizándole adaptaciones para ser utilizados en el entorno que se presenta. Es necesario reconocer que estos en general adolecen de un fundamento metodológico y sobre todo de un proceder documentado, enmarcándose esencialmente en el efecto, sin relacionarlos debidamente con las causas que los originan. Además, no consideran el necesario enfoque en sistema para el tratamiento del capital humano, y generalmente estos estudios se han caracterizado por el uso de metodologías basadas en la auto declaración, en particular el uso de encuestas o cuestionarios escritos, como una vía de recolección de la información. A pesar de que tienen aspectos positivos, no logran luego de la detección de los problemas que existen en las organizaciones, brindar un seguimiento a estas deficiencias.

En estos momentos, Cuba se encuentra en un período de actualización de su modelo económico, luego de la realización del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se aprobó el proyecto final de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011), los cuales recogen en su contenido aspectos que responden a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, y en función de lo cual debe estar encaminado el trabajo de las organizaciones en el país. Fundamentalmente, los lineamientos 20, 141, 167, 170, 171, 175 y 176 referentes a los ingresos de los trabajadores, el papel del trabajo, la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, el salario y su incremento gradual, la alimentación así como el mantenimiento de los comedores, se encuentran asociados, de una u otra forma con la satisfacción de los trabajadores.

El desarrollo que ha experimentado la salud pública en el país es expresión del desarrollo social alcanzado y de la alta prioridad que el país le ha otorgado a la salud y al bienestar de la población. El Ministerio de Salud Pública (MINSAP) es el organismo

¹ Gummesson (1991); Albrecht y Zemke (1992); Czepiel et.al. (1995) y Goldstein (1996).

rector encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la salud pública, define dentro de sus proyecciones y objetivos de trabajo la necesidad de elevar cualitativamente la satisfacción de los trabajadores del sector. En este sentido el MINSAP se ha propuesto perfeccionar la GCH a través de la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) basado en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007 en sus entidades, en aras de garantizar la integración de los procesos de la GCH.

En la estructura del Sistema Nacional de Salud (SNS) existente en el país, el segundo nivel lo constituyen las instalaciones hospitalarias, donde en la última década se resaltan un grupo de investigaciones² encaminadas al perfeccionamiento de la gestión de estas instalaciones del sector de salud. En el caso de Hernández Junco (2009), Hernández Nariño (2010), García Fenton (2011) y Márquez León (2013) abordan el tema de la satisfacción laboral dentro de sus estudios, en los cuales se observan afectaciones a la satisfacción del personal que brinda el servicio en estas entidades.

Según estudios realizados en estas entidades denotan:

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

El Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja perteneciente a la provincia de Holguín, no está exento de todas estas cuestiones y cambios actuales que se hacen en aras de contribuir al perfeccionamiento del modelo económico cubano. Para esta entidad la satisfacción de los trabajadores constituye un elemento fundamental que forma parte de la definición de calidad en la atención prestada, pues de ella depende, en gran medida, el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización que se resumen en brindar servicios de salud a los ciudadanos infantes cubanos con la calidad necesaria y requerida.

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

En la organización se han venido presentando un conjunto de problemas entre los que se pueden mencionar:

- El nivel de fluctuación laboral se incrementó en 0.77% en el año 2013 con respecto al 2012
- Se incrementó el número de certificados médicos anual a 347 en el año 2013
- El índice de ausentismo se comportó en 4.7 en el año 2013
- Existen deficiencias en el desempeño de la gestión de capital humano materializada en los procesos que se llevan a cabo en la organización
- No se cuenta en la organización con una herramienta que le permita mejorar el estado actual de SL, por lo que se considera un tema pertinente en los momentos actuales

Los elementos antes mencionados, inciden de forma negativa en el desempeño de la organización, representando una necesidad para la entidad investigar acerca del tema, por lo que se define como **problema profesional**: ¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de Holguín?

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

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

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

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de la bibliografía actualizada sobre la temática objeto de estudio.
2. Medición y análisis de la satisfacción laboral en áreas del Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja mediante la aplicación del procedimiento propuesto, de modo que se detecten las principales deficiencias hacia las cuales trazar acciones y así mejorar el desempeño de la organización.
3. Evaluar el comportamiento y evolución de la mejora del año 2015 con respecto al 2014.

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

Para desarrollar la investigación se utilizaron diferentes métodos asociados a este tipo de investigación, que integran instrumentos de diversa índole, como son:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico referencial, donde se utilizaron técnicas como:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como extranjera y de la documentación especializada, así como de la opinión y experiencia de personas consultadas para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes.
- Histórico – lógico: para el análisis de la evolución y desarrollo de la satisfacción laboral y su tratamiento en los profesionales de la salud, con el objetivo de construir las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la satisfacción laboral, tanto en el contexto nacional como extranjero.
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la satisfacción laboral en los departamentos objetos de estudio a partir de la aplicación del instrumento escogido.
- 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 de la organización.

2. Métodos empíricos: Para la aplicación del procedimiento, se emplearon las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas, observación directa, técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, así como la utilización de los software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0 (2011), Statistica versión 6.1 (2011), UCINET 6 y

herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico práctico referencial de la investigación, un Capítulo II que contiene la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja en la provincia de Holguín y los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir la investigación en la organización, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos necesarios para complementar los resultados de la misma.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se realizó a partir de la revisión bibliográfica de la literatura nacional e internacional. El mismo se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y de la práctica sobre el tema objeto de estudio, posibilitando así sentar las bases teóricas de la investigación. Este capítulo tiene como objetivo mostrar los principales resultados del estudio teórico realizado sobre el objeto y campo de investigación. En la **figura 1.1** se muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico referencial donde se contemplan diferentes tópicos sobre el tema de investigación, que van desde los orígenes, definiciones y conceptos, hasta los modelos actuales de investigación en torno a la mejora de la satisfacción laboral en entidades de salud. De igual forma se hace alusión al estado actual que presenta el Hospital Pediátrico Octavio de la Concepción de la Pedraja que fundamenta el estudio para la mejora de la satisfacción laboral.

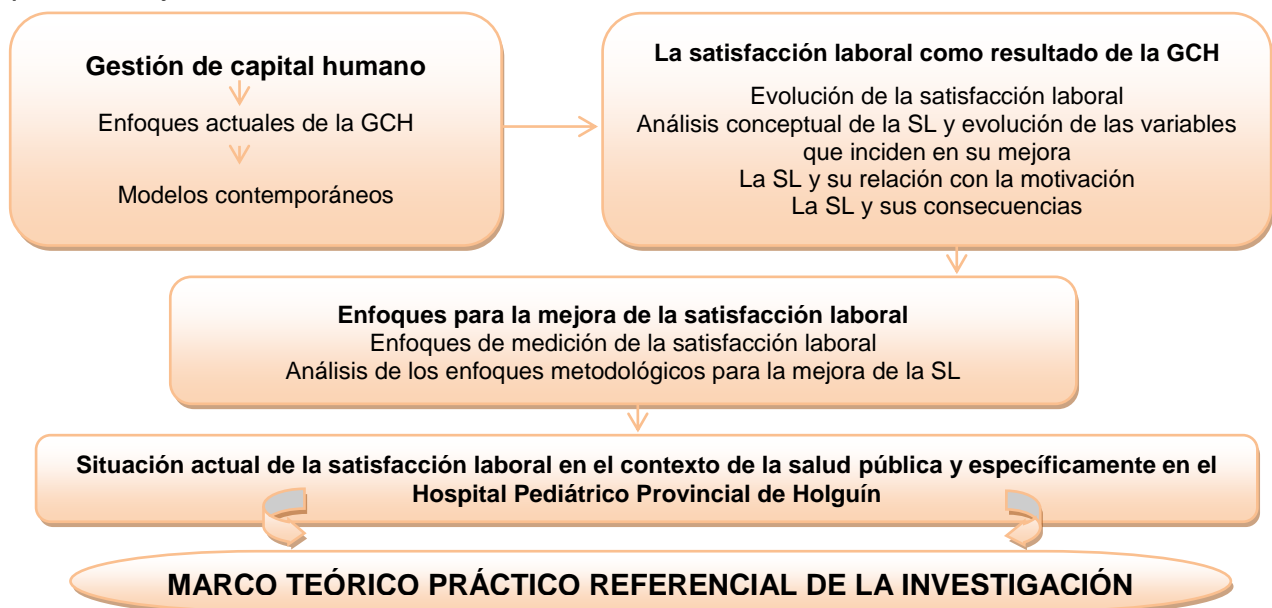


Figura 1.1. Estrategia seguida para la elaboración del marco teórico práctico referencial
1.1. Gestión de capital humano

Este epígrafe tiene como objetivo analizar algunos temas referentes a la gestión de Capital humano (GCH), necesarios para desarrollar el objeto de estudio de la presente investigación.

1.1.1. Evolución de la gestión de capital humano

Uno de los aspectos que ha despertado un interés creciente en investigadores es el accionar encaminado a la gestión de las personas que trabajan en aras de obtener mejores resultados en una organización.

Con la llegada del siglo XX surgen los primeros precursores³ de la actual gestión de capital humano y a finales de siglo comienza a transformarse en lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo a través de diferentes enfoques orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes, donde el saber y su uso constituye la llave para el triunfo en organizaciones de nuevo tipo, pues significa el incremento de la calidad y de la productividad en el trabajo. Cuesta Santos (2005) plantea que este proceso de gestión capital humano ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: el capital humano como costo, como activo y como inversor de su potencial".

Morales Cartaya (2009) plantea que la GCH está íntimamente relacionada con los cambios acontecidos, fundamentalmente económicos, transformadores del contenido y el concepto del trabajo y del factor humano, transitando por diferentes etapas hasta llegar a la actual globalización neoliberal de la economía, en la que el capital humano deviene en las principales ventajas competitivas, y su gestión, se convierte en decisiva para materializar la estrategia empresarial.

Otros autores y especialistas, tales como Maynard (1963); Niebel (1992); Stoner (2005); De Miguel Guzmán (2006); Urbina Baca (2007); Morales Cartaya (2009); Chiavenato (2009) y García Fenton (2011) han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, coincidiendo en que la GCH es el medio dispuesto para alcanzar atender de una forma coherente, consistente e integrar las necesidades de los trabajadores, de manera que éste perciba que es el activo más importante en una organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

³ Desde Henri Fayol, Max Weber, Frederick W. Taylor (EE.UU, 1856 – 1915), fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo, con sus enfoques clásicos, Hugo Musterberg (1913), con su libro "La psicología y la eficiencia industrial", refiriendo la contribución de la psicología a la administración básicamente en el área de selección, capacitación y motivación de los empleados, hasta investigadores actuales como Idalberto Chiavenato (1999), Cuesta Santos (2005) y Morales Cartaya (2006)

Con respecto a la evolución de la GCH se procedió a la confección de una escala de tiempo (**Anexo 1.1**), donde queda plasmada la trascendencia histórica que ha tenido la GCH desde su evolución a través del tiempo, garantizando así, un mejor entendimiento del objeto de estudio, la cual se resume en cuatro períodos fundamentales:

Un **período inicial** contextualizada en el nacimiento (**1880-1945**) donde a partir de la expansión del comercio y el aumento del ingreso personal, se estimuló una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente. La Revolución Industrial generó en la sociedad un crecimiento del sistema fabril de producción, que se caracterizó por el alto nivel de mecanización, producciones en masa, sustitución del hombre por máquinas, donde los trabajadores debían adaptarse a estas, la supervisión y estandarización del trabajo (estudio de métodos, tiempos y movimientos), estudio de derechos y deberes. Esto a su vez condujo, a condiciones de hacinamiento, peligro, insalubridad e insatisfacción. En este período existe un predominio del estilo de administración del personal implantado por Weber (1909)⁴, Taylor (1911) y Fayol (1916) como parte de la organización científica del trabajo.

Un **segundo período** de desarrollo (**1927 -1969**), que abarcó dos líneas de evolución básicas, que recogieron el impacto de la escuela de las relaciones humanas y las ciencias de la conducta. En esta etapa surgió la administración participativa, como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos; hubo un cambio progresivo de un modelo de conducta laboral hombre – máquina hacia un modelo de conducta laboral que concibió al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad, que lo sitúan como centro de la actividad laboral. En este aspecto influyó la teoría humanista de Mayo (1933) y la teoría Y de McGregor (1960), por ser este último uno de los más influyentes psicólogos de la teoría conductista, a través de la cual planteó que el trabajador siente motivación por el trabajo, lo concibe como fuente de satisfacción, pueden aprender, aceptar y asumir responsabilidades y aplica la imaginación.

El **tercer período** se contextualiza como cambio (**1970 - 1989**), pues marca el inicio de una etapa de transformación en la función de personal. La primera crisis del petróleo, la

⁴ Citado por De Miguel Guzmán (2006)

crisis de la productividad y la globalización de los mercados determinaron el inicio de un conjunto de transformaciones que dan lugar a la dirección de recursos humanos, pues en este momento no basta planear, pensando que no hay competencia en el entorno, es un momento donde hay que diseñar acciones encaminadas a aprovechar las debilidades de la competencia y las fortalezas propias, y analizar cómo superar las debilidades propias y debilitar las fortalezas de la competencia. A partir de los años ochenta las transformaciones sufridas en la dirección de los recursos humanos generan el abandono de la concepción tradicional de los recursos humanos como un costo, para conceptualizarlos como un recurso más de la empresa, como fuente de ventaja competitiva y de creación de valor en la organización.

El **cuarto período** se define como estratégico (**1990 – hasta la actualidad**), y en el cual emerge una nueva perspectiva en la función de personal que consiste en la gestión estratégica de capital humano. Existe una transformación profunda en la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos, la cual se manifestó en la que la introducción del punto de vista proactivo, estratégico en las funciones y actividades a desarrollar. Se desarrollan modelos de gestión integrados a la gestión organizacional. Además, el capital humano y, en particular su formación, se conciben como una inversión y no como un costo para la organización.

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 las mismas; de allí la necesidad de conseguir y contar 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 el “activo” más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

Cuesta Santos (2010), plantea que este proceso de gestión de capital humano ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano".

Diversos autores y especialistas han emitido sus criterios y definiciones de GCH, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer, et. al (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), Bustillo (1994), Hooghiemstra (1994)⁵, Menguzzato y Renau (1995), Ros (1996), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Considerando para la investigación la definición de Morales Cartaya (2006) de gestión integrada de capital humano y la adoptada en el país en las NC 3000: 2007. Vocabulario, como el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), plantea que es "el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo".

Además, de los elementos que distinguen la GCH en la actualidad, existen rasgos y tendencias fundamentales que según Cuesta Santos (2010) están encaminadas a que el capital humano se constituirá a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

Un elemento esencial en la actualidad, es la consideración de la formación del capital humano como una inversión y no como un costo. La GCH demanda concebirla 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. Hay que trabajar también en pos de lograr sistemas que contribuyan al aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo, lo cual constituye un objetivo inmediato fundamental de la GCH, además de preservar el sistema ecológico para convertir en sostenible a la GCH; pero el desafío fundamental o número uno de la GCH es lograr

⁵ Citado por Tejada Fernández y Navío Gámez (2005)

eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión. Por su parte, Chiavenato (2009) plantea que los objetivos de la GCH deben estar encaminados en dos direcciones fundamentales; la dirigida a lograr los objetivos de la organización, agregar valor y hacerlas competitivas, y por otra parte la humana para mejorar a las personas y lograr su satisfacción.

1.1.2. Modelos contemporáneos de la gestión de capital humano y el tratamiento de la satisfacción laboral como resultado del sistema

Durante muchos años se ha trabajado en torno a la GCH, así como el perfeccionamiento de cada uno de sus subsistemas, entre los cuales se encuentran los modelos de GCH de diversos autores, tales como: Beer, et.al (1989), Besseyre (1990), Corporación Andina de Fomento (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), Puchol (1995), Alles (2000), Werther y Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Dentro de los enfoques y tendencias actuales que debe seguir la GCH está trabajar por el logro de sistemas que propicien una mayor satisfacción laboral, elemento que se evidencia dentro de los modelos de GCH. Tal es el caso del modelo de Beer, et.al (1989), de la Harvard Bussines School, se centra en cuatro áreas donde se generan políticas, las cuales abarcan actividades claves de la GCH y las mismas tributan a la obtención de resultados y consecuencias a corto plazo, donde queda explícito la necesidad de satisfacción individual de los trabajadores. Por su parte, el modelo expuesto por la Corporación Andina de Fomento⁶ (1991), plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. El modelo de Harper y Lynch (1992), centra su atención en las actividades claves de la gestión de capital humano relacionadas con la organización laboral, donde se expone la necesidad de la evaluación del clima laboral y la motivación, donde la satisfacción laboral se considera como elemento integrante del clima. Por otro lado, Bustillo (1994) con su modelo de GCH hace énfasis en el logro de una eficiente GCH y en la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Chiavenato (2009), en su modelo Administración

⁶ Institución latinoamericana de estudios empresariales. Citado por De Miguel Guzmán (2006)

del talento humano, incluye entre los principales objetivos para la evaluación de la GCH las medidas de satisfacción de los empleados en general, en particular con las actividades de GCH, así como los motivos que conducen a los empleados a desvincularse de la empresa, dándole un papel importante a la medición de la satisfacción laboral.

Otros importantes autores en sus investigaciones referidas al estudio de diversos subsistemas de la GCH, han incluido como parte de la medición de los resultados de la GCH el indicador de satisfacción laboral, considerando su utilidad en sus trabajos; entre estos se destacan Alvarez López (2001), Velázquez Zaldívar (1996 y 2002), Marrero Fornaris (2002), Alabart Pino (2003), Delgado Pérez (2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006), Nieves Julbe (2010), García Fenton (2011), Hernández Darías (2011), Velázquez Zaldívar (2011) y Leyva Del Toro (2014).

Alvarez López (2001) plantea el diagnóstico de la satisfacción laboral como parte del procedimiento para el diseño de sistemas de estimulación, evaluando el indicador. Velázquez Zaldívar (2002) define que el objetivo del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) es contribuir a lograr la satisfacción laboral mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y la mejora continua y sistemática de las condiciones de trabajo, para favorecer al incremento de la productividad del trabajo. Marrero Fornaris (2002) concibe como indicadores el nivel de satisfacción con la formación recibida (NsFrec) y con el desarrollo profesional logrado (NsDprof) para evaluar la gestión de formación en las organizaciones. En el caso de Alabart Pino (2003) lo utiliza para analizar al individuo desde el punto de vista de su productividad y la satisfacción con el trabajo. Delgado Pérez (2004) en la metodología propuesta para la realización del diagnóstico de la GCH en entidades en Perfeccionamiento Empresarial, establece el cálculo del indicador satisfacción laboral como parte de la medición de los resultados generales de la GCH. Además, De Miguel Guzmán (2006) define que los principales clientes de la gestión de capital humano son los trabajadores, por lo cual la satisfacción laboral se encuentra dentro de los principales indicadores de clientes de la GCH. Nieves Julbe (2010) propone indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del cuadro de mando integral, y específicamente en la perspectiva de clientes, establece la medición de la satisfacción

laboral general, así como indicadores específicos para evaluar la satisfacción de los trabajadores con los procesos de selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Velázquez Zaldívar (2011) plantea que los indicadores fundamentales que reflejan los resultados de un sistema de GCH son la productividad, el índice de ausentismo, de rotación o fluctuación y la satisfacción laboral.

Por su parte, Leyva Del Toro (2014) considera para valorar la calidad del proceso de evaluación del desempeño: el índice de satisfacción con la evaluación y el de satisfacción laboral general.

Además, otras investigaciones realizadas en el contexto cubano estudian la variable SL como indicador del sistema organizacional, en el campo específico donde realizan sus propuestas, destacándose los autores: Nogueira Rivera (2002), Artola Pimentel (2002), Noda Hernández (2004), Javier Rodríguez y Gómez Bravo (2004), Parra Ferié (2005), Valls Figuera (2006), Pérez Campdesuñer, (2006), Hernández Nariño (2010) y Pérez Lorences (2014).

Al realizar una revisión y análisis de la evolución y modelos de GCH, así como de investigaciones realizadas en este campo, se observa un tratamiento al tema de la satisfacción laboral, pues reconocen su importancia dentro del sistema de gestión para el cumplimiento de los objetivos de la GCH y de las organizaciones. Se puede considerar como parte ineludible del sistema de GCH, y constituye un indicador integrador del mismo, pues cada uno de los subsistemas que lo integran, tributan de una forma u otra a la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones. Lo anteriormente planteado corrobora la necesidad de valorar la SL con un enfoque estratégico para la organización y sistémico con la GCH; además de que se hace inevitable asumir un compromiso con la gestión de las necesidades de los trabajadores, para que esto repercuta en la satisfacción laboral.

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

En la actualidad estudios relacionados con la temática satisfacción laboral ha despertado un gran interés no solo para la organización y para los propios individuos, sino también para la sociedad, en aras de lograr el desarrollo óptimo de las personas

dado que en ellos reside el recursos estratégico más importante, el cual permitirá construir organizaciones, no solo más productivas y eficientes, sino más inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad.

1.2.1 Evolución de la satisfacción laboral

La síntesis realizada por Locke (1976), y citada por Peiró Silla (1991), se pueden identificar tres grandes direcciones históricas en el estudio de los factores que conducen a la satisfacción laboral, que se enriquece con el período de consolidación a partir de la década del 90 (**Anexo 1.2**).

La primera etapa (1900 – 1930) vendría representada por la escuela física – económica, que pone énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga o salario, en las condiciones físicas de los trabajadores y en los factores ambientales como la iluminación, ventilación y el ruido. Sus principales representantes fueron Taylor (1911), con su idea de la organización científica del trabajo, y los autores del British Industrial Health Research Board,⁷ así como investigadores americanos de los años veinte y treinta, que mostraron el beneficioso papel jugado por las pausas y la estructura de los horarios.

Una segunda etapa (1930 - 1960) que se centró en el estudio de las relaciones humanas, y que puso el énfasis en el papel que jugaba una buena supervisión, en los grupos de trabajo cohesionados y en unas relaciones favorables e incluso amistosas entre los trabajadores y los directivos. Entre los defensores de esta línea, se encuentran los investigadores de Hawthorne, destacándose Elton Mayo, así como psicólogos e investigadores sobre el liderazgo del estado de Michigan y Ohio. En esta etapa donde se comienza a estudiar con mayor profundidad la satisfacción laboral, y es en 1935, cuando aparece el primer estudio intensivo respecto al tema realizado por Hoppock. Este autor resalta los factores que pueden repercutir sobre la satisfacción laboral de una determinada.

La tercera etapa (1960 – 1990) se encuentra representada por la escuela del desarrollo que insiste en la reformulación del trabajo mismo centrándose en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, que se hace posible mediante los desafíos personales que una complejidad mayor del

⁷ Oficina británica de estudios sobre la salud y la fatiga industrial

trabajo puede suponer para los trabajadores con lo que esto implica de desarrollo personal. El trabajo desarrollado por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) supone el inicio de una nueva dirección en la cual se centraba la atención en las características satisfactorias del propio trabajo. Con los aportes de Hackman y Oldham (1980) con el modelo de las características del trabajo se analiza la satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (ausentismo, rotación, entre otros).

Además, se puede contextualizar una cuarta etapa (1990 – actualidad) la escuela contemporánea, considerando el avance de los estudios realizados a partir de los años 90, observándose un crecimiento exponencial de las investigaciones y de manera sostenida. Las organizaciones que buscan lograr un desarrollo sistemático, se enfocan en el estudio de la satisfacción laboral, por el valor que tiene y por lo que esta representa para las mismas. El interés fundamental está enmarcado en determinar sus implicaciones para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima organizacional, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional, satisfacción del cliente y la calidad del servicio). Se desarrollan métodos para el cálculo de la satisfacción laboral a partir de la modelación matemática y el empleo de la estadística para el procesamiento y análisis de los resultados. Se observa el tratamiento de la satisfacción laboral como variable de la gestión organizacional.

En Cuba a partir de la década del 80 un grupo de autores comienzan a abordar la importancia de satisfacer las necesidades de los trabajadores. Tal es el caso de Fuentes Calero y Rodríguez Rojas (1981), los cuales relacionan aspectos esenciales como la protección del trabajador, la elevación del nivel científico, técnico y cultural de los trabajadores, la eficiencia en la prestación de los servicios, la organización del trabajo, que si bien lo enfatizan en su relación con la productividad en el trabajo, también analizan el interés que puede esto repercutir en los trabajadores permitiendo una mejor participación en el proceso del trabajo, y además contribuir a satisfacer sus necesidades personales.

Otro aporte significativo lo realiza González Rodríguez (1984), Moreno Rodríguez y Cuesta Santos (1986) referidas a la satisfacción de las necesidades a través del salario. Luego de la década del 90, se comienzan a realizar estudios más centrados en la satisfacción laboral, analizando los factores y variables que pudieran tenerse en cuenta para su medición, destacándose las investigaciones desarrolladas por López Rodríguez (1991, 1993 y 1994), Alvarez López (1993, 1996 y 1997) y Noda Hernández(1997).

A partir del año 2000, sigue desarrollándose el tema, pero más centrado en medición de la SL y en la detección de métodos para su consecución (Alvarez López, 2001 y 2008; Navarro Mesa, 2004; Noda Hernández, 2004; Suárez Zapata, 2008; Fuentes Sosa, 2008; Núñez Reyes, 2008; Llerena Zamora, 2009; Oliva Ramírez, 2009; López Domínguez, 2009; Crego León, 2009; Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago, 2009; Hernández Junco, 2009; Salvador Hernández, 2009; Muñiz Méndez, 2011; Leyva Reyes, 2011; Perdomo Simeón, 2011; Alvarez Santos, 2012; Fernández Acosta, 2012; De la Cruz Pérez, 2013; Serrano Santisteban, 2013; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014; Martínez Torres, 2014; Cutiño Martín, 2014; Aguilera García, 2014), brindando aportes significativos, y enriqueciendo los elementos teóricos y prácticos referentes al tema.

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

La satisfacción laboral como fenómeno psicosocial vinculado a actitudes y la relación de estas con el comportamiento y los resultados que espera el trabajador, hacen que sea un valioso medio a través del cual se facilita la consecución de los objetivos y metas de los trabajadores y las organizaciones. Se concuerda con los autores Vroom (1964), Peiró Silla (1991), Alvarez López (2001), Robbins (2006), en que la satisfacción laboral es un tema científico complejo y dinámico, de necesario tratamiento en las entidades.

La satisfacción laboral, 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. En el **anexo 1.3** se recogen conceptos emitidos por diversos autores al respecto, (Porter, 1962; Beer, 1964; Blum y

Naylor, 1976; Griffin y Bateman, 1986; Tristán Pérez, 1990; Cuesta Santos, 1990; Peiró Silla, 1991; Newstrom y Davis, 1993; Robbins y Coulter, 1996; Tubán Félix, 2003; Robbins, 2006; Cantera López, 2008; Alvarez López, 2008; entre otros), los cuales aparecen según su fecha de publicación.

A pesar de no existir en la literatura, un modelo explicativo único, ni una definición consensuada, a partir de los resultados obtenidos se considera que la **satisfacción laboral** es un conjunto de actitudes⁸ del individuo hacia su trabajo, determinada a partir de variables presentes en su entorno, en la actividad laboral, y en las personas dirigidas a satisfacer determinadas necesidades y que influyen de una manera significativa en su mejora y en los resultados de la organización.

Como bien se refiere en el concepto, existen diversos factores que inciden en la satisfacción laboral, y estos varían según las perspectivas de los autores, quienes abordan diferentes concepciones para su estudio.

Las variables que inciden en la satisfacción laboral⁹ han estado en constante evolución de acuerdo con el incremento de las necesidades, observándose su relación con el desarrollo de la gestión del capital humano. 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. Posteriormente, los estudios de Turner y Lawrence (1965), y Hackman y Oldham (1971 y 1980) demostraron la existencia de características del trabajo y de su contenido muy vinculadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, las cuales son muy útiles para el logro de los objetivos en las organizaciones. Por otra parte, López Rodríguez (1994) y Alvarez López (2001) consideran 28 variables que expresan las necesidades de los trabajadores, clasificadas en cinco subsistemas vinculados a las dimensiones

⁸ Según Eagly y Chaiken es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta, con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. Es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

⁹ Grupo de autores que abordan variables de la satisfacción laboral en sus estudios: Herzberg (1959); Perry (1961); Vroom (1964); Dawis, Lofquist y Weiss (1968); Locke (1976); Graffin y Bateman (1986); Cuesta Santos (1990); Peiró Silla (1991); Judge y Watanabe (1993); Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001); Alvarez López (2001); Robles García; *et.al* (2005); Martínez Caraballo (2006); Robbins (2006); Cantera López (2008); Ben Ruiz; Bauzá Vázquez y Cruz Santiago(2009)

naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo, condiciones de trabajo, esfuerzo y resultados individuales y condiciones de bienestar.

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. Por otra parte, las relacionadas con los aspectos sociodemográficos las más trabajadas son el sexo, la edad, el nivel de escolaridad, la ocupación y la antigüedad.

Lo anteriormente planteado evidencia la importancia y el reconocimiento teórico de grupos de variables que inciden en la satisfacción laboral, las que servirán de sustento para el desarrollo metodológico que propicie su mejora.

1.2.3. La satisfacción laboral y su relación con la motivación

En la actualidad, es común escuchar con frecuencia confusiones con respecto a los términos de motivación, estimulación y satisfacción laboral, pero hay que destacar que son conceptos que a pesar de tener puntos de contacto poseen diferencias marcadas, pues no es lo mismo motivar, que estimular, que satisfacer a una persona.

Este impulso a la acción de buscar la satisfacción de una necesidad, puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo, el cual puede ser interpretado como lo que la persona debe recibir para satisfacer una necesidad, ya sea psicológica, fisiológica o social, y esa satisfacción se traduce en el sentimiento de la persona después de ver la necesidad resuelta, tanto de forma positiva como negativa (**Figura 1.2**).



Figura 1.2. Relación motivación – satisfacción – estímulo

Según Robbins (2006), la **motivación** “es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”. Para asegurar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral es necesario darle una estimulación material y moral.

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 “aquello que sea capaz de rebasar el umbral senso perceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente”.

En la familia de norma cubana NC 3000: 2007 se plantean los conceptos de estimulación material y estimulación moral, la primera se refiere a los sistemas de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

La estimulación no necesariamente tiene que motivar, e incluso pueden resultar muy distintos motivos en función de la psicología de 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 **satisfacción laboral** es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza, 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 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.

1.2.4. La satisfacción laboral y sus consecuencias

Diversos estudios (Cuesta Santos, 1990; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Atalaya Pisco, 1999; Robbins, 2000; Brewer y McMahan - Landers, 2001; Judge, Heller y Mount, 2001; Faragher, Cass y Cooper, 2003; Noda Hernández, 2004; Díaz Palomo, 2006; Márquez Pérez, 2006; Guillén Atencio, 2008; Salvador Hernández, 2009; Espasandín Delgado, 2010; Buelga Otero, 2011; Acosta Corzo y González Cofiño, 2011) han estado basados fundamentalmente en demostrar la posible relación entre la productividad del trabajo y la satisfacción laboral; la posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo y rotación; la relación posible con el clima organizacional; con el trabajo del personal y la organización, así como con la salud, el estrés y la calidad de vida. Otros autores (Peiró Silla, 1991; Gamero Burón, 2003; Robbins, 2006) también demuestran en sus trabajos, que existen consecuencias de la satisfacción laboral, tanto a escala individual, grupal u organizacional, las cuales se sintetizan a continuación:

a) Individual

- Salud física y mental: es importante también destacar la relación que existe entre la salud física y mental con la satisfacción laboral. 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: la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los trabajadores
- Satisfacción con la vida: la satisfacción laboral, influye en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral.

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. Esta situación deriva una situación densa en la organización y entre los trabajadores.

- Pertenencia: 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 de 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).
- Fluctuación laboral: un nivel adecuado de satisfacción laboral 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 satisfacción laboral 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 satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquella persona que trabaja más, está más satisfecha. Por regla general el rendimiento causa satisfacción si aparejado a este se obtienen recompensas. En otros casos, la insatisfacción puede causar el rendimiento: si una persona no está satisfecha intentará aumentar su rendimiento para satisfacer sus necesidades.

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

1.3. Enfoques para la mejora de la satisfacción laboral

En este epígrafe se recogen enfoques para la mejora de la satisfacción laboral que aparecen en la literatura, con el objetivo de determinar sus principales aportes y

limitaciones. Para esto se considera la presencia de lo estratégico, sistémico, variables que inciden en la satisfacción laboral y los métodos de medición y mejora empleados por cada una de las propuestas analizadas.

1.3.1. Enfoques de medición de la satisfacción laboral

Es preciso comenzar el análisis, a partir de la revisión de distintos métodos que son utilizados para la medición de la satisfacción laboral que aparecen en la literatura consultada. El término medición es definido por la NC ISO 9000: 2008 como el conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud. Con respecto a esto y según lo expone Noda Hernández (2004), la Escuela Nórdica de Calidad del Servicio ha destacado la interrelación existente entre la percepción de la calidad del servicio por el cliente y la percepción por el empleado de la calidad del trabajo (Gummesson, 1991; Albrecht y Zemke, 1992 y Czepiel *et.al.*, 1995). Además, se observa una atención especial a las implicaciones del comportamiento del personal de contacto con el cliente, con una fuerte carga normativa sobre la gestión de capital humano, los procesos de selección y formación del personal (Goldstein, 1996), el diseño del servicio (Gummesson, 1991) y su carga de habilidades requeridas (Chase y Bowen, 1990), sistema de comunicaciones y la cultura organizativa (Lovelock, 1998). A pesar del aporte realizado con estos estudios, se observa que los modelos van dirigidos a enfatizar en la necesidad e importancia del estudio de los clientes internos y su influencia en los resultados de la satisfacción de los clientes externos, pero adolecen del fundamento metodológico y de las herramientas para realizar estos estudios; están enmarcados fundamentalmente en el efecto, sin relacionarlos debidamente con las causas que los originan; no se emplea el necesario enfoque en sistema para el tratamiento del capital humano, ni existe una identificación de los atributos que componen la satisfacción de los clientes internos. Además, permiten la medición de la satisfacción laboral en su dimensión vertical, o sea, la satisfacción con su trabajo, no así con las características del producto o servicio que recibe del proceso precedente del cual es cliente.

Desde los primeros estudios para medir la satisfacción laboral de Hoppock en 1935, se utilizan diversos soportes, entre los cuales se pueden citar: autodescripciones verbales con escalas tipo Likert (1932), Thurstone, 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. Las técnicas más comunes y utilizadas son las encuestas o los cuestionarios, generalmente voluntarios y anónimos. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

Los métodos empleados para la medición de la satisfacción laboral se clasifican en directos e indirectos según lo refiere Cantera López (2008). 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 otra parte, los métodos indirectos, 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. Son llamados así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer – displacer.

De forma general, y según se ha abordado en este epígrafe, en la literatura aparecen diversos métodos directos e indirectos para valorar la satisfacción de los trabajadores. Los mismos muestran el trabajo realizado durante años, pero la esencia radica en la utilización de la combinación de ambos métodos que permita obtener resultados mejor fundamentados.

1.3.2. Análisis de los enfoques metodológicos para la mejora de la satisfacción laboral

El desarrollo de las organizaciones ha ido potenciando la creación de diferentes herramientas y técnicas para contribuir a la mejora de las mismas. En la literatura se reconocen diversos enfoques para dirigir este proceso, entre los que se destacan: el método general de solución de problemas, la calidad total (Deming, 1989; Albrecht,

1992; Crosby, 1992 y Juran, 1993), el programa permanente de mejoramiento de la productividad (1991), la metodología propuesta por la Confederación Andina de Fomento (Gómez Bravo, 1991), la consultoría integral colaborativa (Portuondo Pichardo, 1992), el programa para la mejora del rendimiento de las empresas (Abramson, 1993), la ingeniería de la competitividad vinculada al Benchmarking (Viedma, 1995), la teoría de las restricciones de Goldratt (1995) y la expuesta en la norma ISO 9004-4 (1996).

Desde diversos puntos de vistas, los enfoques citados anteriormente, definen etapas, actividades, condiciones indispensables que deben caracterizarlas, pero también tienen puntos de contacto, que según lo plantea Pérez Campaña (2005) se resumen en que las mismas, presentan un carácter cíclico, demandan de la participación activa del capital humano, recorren el camino efecto causa solución y culminan con la validación de las soluciones y la normación de los nuevos métodos y niveles alcanzados.

Por otra parte en la literatura, se referencian 15 metodologías (**Anexo 1.4**) encaminadas específicamente a la mejora de la satisfacción laboral, de las cuales se analizan sus principales aportes y limitaciones, en función de las características del proceso.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los trabajadores a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

En relación a la satisfacción del cliente interno, la Escuela Nórdica de Calidad del Servicio ha desempeñado el papel de soporte a otra línea de investigación, que ha destacado la interrelación existente entre la percepción de la calidad del servicio por el cliente y la percepción por el empleado de la calidad del trabajo (Gummesson, 1991; Albrecht y Zemke, 1992 y Czepiel et al., 1995). Una atención especial se ha dedicado a las implicaciones del comportamiento del personal de contacto con el cliente, con una fuerte carga normativa sobre la GCH, los procesos de selección y formación del personal (Goldstein, 1996), el diseño del servicio (Gummesson, 1991), su carga de habilidades requeridas (Chase y Bowen, 1990), el sistema de comunicaciones y la cultura organizativa (Lovelock, 1998) (referidos por Camizón Zornoza, 1996).

En el análisis de bibliografías nacionales y extranjeras relacionadas a este tipo de investigación, se encontraron propuestas conceptuales y metodológicas dirigidas a la mejora de la satisfacción laboral a partir, del grado en que la organización es capaz de satisfacer las necesidades de sus trabajadores y directivos (Stoner, 1995).

Cantera López (2008) y Harpaz (1983) plantean que los métodos para medir la satisfacción laboral se clasifican en dos grupos fundamentales, directos e indirectos. Los métodos directos son los que analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas, y entre ellos se pueden citar:

- *Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951)*: construye y valida un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante la aplicación de un cuestionario. El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). La puntuación máxima es de 90 y la mínima 18.

- *Índices descriptivos*: parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a prioridad. Entre los más conocidos se encuentran, índice descriptivo del trabajo (JDI) de Smith, Kendall y Hulin. El JDI contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Para cada

aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. La suma de los puntos correspondientes de la escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Los métodos indirectos, son llamados así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos, y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer.

En este sentido es válido destacar el método de los incidentes críticos, también llamado teoría bifactorial de la satisfacción de la cual, las principales investigaciones se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos, considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL.

También existen modelos que permiten medir el grado de satisfacción de un individuo con su trabajo, muestra de ello son los modelos aditivos o sustractivos de la SL, en los que se plantea que la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo y se considera que los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse.

Además, de los modelos citados anteriormente, en la bibliografía consultada se han encontrado diferentes métodos e instrumentos para el análisis de la satisfacción laboral entre los que se encuentra la encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT, utilizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España a partir de 1999) que proporciona información muy precisa sobre la definición que el trabajador hace de su situación en el puesto de trabajo y en su empresa. Otro instrumento es la escala multidimensional de satisfacción laboral que se encuentra en el Panel de Hogares de la Unión Europea (PHOGUE)¹⁰, constituye un método para el análisis de la satisfacción laboral en docentes de universidades (específicamente en las instituciones formadoras de maestros), el cual contiene 34 ítems distribuidos en ocho dimensiones.

Para la medición de la satisfacción también se ha desarrollado un gran número de cuestionarios en los que pueden distinguirse las medidas globales que permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción, y las medidas específicas,

¹⁰ Fuente estadística a nivel comunitario, coordinada por la Oficina de Estadística de la Unión Europea y elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (1994 – 1997).

que están orientadas a evaluar la satisfacción con algún aspecto concreto tal como la paga, la supervisión o la formación recibida.

En el ámbito internacional existen otros modelos¹¹ propios para la medición de la satisfacción de los clientes externos que pueden ser aplicados con el fin de medir la satisfacción laboral de los clientes internos, siendo necesario para su uso la extrapolación de algunos conceptos y realizar adaptaciones para ser utilizados en este contexto; pues están enfocados desde la óptica del servicio y las percepciones de los clientes externos fundamentalmente.

Autores cubanos con el objetivo de medir y evaluar la satisfacción laboral, han elaborado metodologías que permiten tener un conocimiento de ¿cómo se manifiesta este indicador en el individuo?

Cuesta Santos (1990) en su libro Organización del trabajo y psicología social, cuando hace alusión a la satisfacción laboral en la organización del trabajo, expone una lista de comprobación con 25 preguntas, recogidos estos aspectos en un procedimiento valorativo de la satisfacción laboral. Otro modelo que recoge un procedimiento a seguir para la obtención de un estudio general de la satisfacción del cliente externo e interno lo constituye el Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas de Noda Hernández (2004). También se puede citar entre los modelos de mayor connotación, la medición de la SL a partir de los 5 subsistemas o grandes grupos de motivadores concretos y sus dimensiones esenciales (López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 2008), a través de la utilización de la encuesta como técnica básica para recopilar información, la cual se ha ido perfeccionado y ha sido utilizada en varias investigaciones.

En el contexto universitario se localiza el procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral de Ben Ruiz, Bauzá Vázquez y Cruz Santiago (2009) desarrollado en la Universidad de las Tunas, que solo delimita su campo de acción a las universidades, y no se expande para el resto de organizaciones.

Los modelos anteriormente referidos constituyen herramientas esenciales para la mejora de la satisfacción laboral, pues brindan elementos que permiten identificar y valorar algunos síntomas de insatisfacción en el trabajo.

¹¹ Modelo de calidad total para el servicio de Karl Albrecht (1990)

La propuesta de Alvarez Santos (2014) (**Anexo 1.5**) se selecciona para su aplicación en el desarrollo de la investigación, debido a los aportes realizados para entidades de salud y la flexibilidad de ser adaptado a cualquier organización para su utilización. Además, considera los enfoques estratégico y sistémico, así como la retroalimentación continua de la mejora como los procesos de la GCH. Logra un equilibrio entre las tendencias actuales y los enfoques clásicos aportando elementos novedosos, empleando métodos cuantitativos que permiten cuantificar el impacto de la mejora.

El instrumento parte de una preparación inicial con el objetivo de crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio de satisfacción laboral, logrando así asegurar desde el inicio y durante el proceso la colaboración de la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que el proceso de evaluación trae aparejado. Luego se les explica a los diferentes niveles en la organización 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 los que participarán en el mismo. Luego se realiza el diagnóstico actual de la satisfacción laboral determinando el tamaño de la muestra por estrato, quedando validado el instrumento para luego aplicar la encuesta diseñada a partir de la opinión de un grupo de expertos seleccionados donde se escoge una escala de 1 a 4 para obtener más significación a la hora del procesamiento de los datos definiendo un estado deseado y comparándolo con el índice resultante de utilizar la

expresión:
$$IISL = \frac{\sum_{i=1}^k ((V_{ka}) \cdot k)}{4 \sum_{i=1}^k V_{ka}}$$
 Siendo n: áreas estudiadas; V_{kna} : cantidad de veces que

hay “k” en todas las áreas estudiadas “n” por cada una de las variables “a”; k = 1, 2, 3 o 4 (según corresponda).

Tomando en cuenta esto último, se trazó una escala para caracterizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores las cuales se resumen en la **tabla 1.1**.

En la tabla se establecen los rangos definidos para valorar el comportamiento de la satisfacción de los trabajadores y a partir de estos determinar los principales problemas existentes en la organización y analizar sus causas. En función de los problemas se elaboran las estrategias a seguir para la solución de los mismos en aras de que la

organización trabaje hacia su mejora. Luego se realiza la implementación derivada de las estrategias y acciones para la mejora de la satisfacción laboral y se realiza la evolución y ajuste de ser necesario.

Tabla 1.1. Escala de valoración de la satisfacción laboral

Nivel de referencia	Estado
Menor que el 50%	Insatisfactorio (I)
50% - 74,99%	Poco satisfactorio (PS)
75% - 90%	Bastante satisfactorio (BS)
Mayor que el 90%	Totalmente satisfactorio (TS)

Tomando en cuenta las características de los diferentes procedimientos antes expuestos, para la mejora de la satisfacción laboral, la autora determinó que el procedimiento de Alvarez Santos (2014) a partir de las modificaciones realizadas, se considera el indicado, pues reúne los requisitos necesarios para dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación.

1.4. Situación actual de la satisfacción laboral en el contexto de la salud pública y específicamente en el Hospital Pediátrico Provincial de Holguín

La Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS) plantea que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La salud de los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad, y depende de la más amplia cooperación de las personas y los estados. El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales del ser humano.

El triunfo de la Revolución cubana, en 1959, condujo a un proceso de transformación para la salud cubana, y desde este momento se han producido 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 a la salud y al bienestar de la población; lo cual constituye una de las principales conquistas, que trascienden el contexto nacional.

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. Por su parte en el artículo 50 se

expone que los ciudadanos tienen derecho a que se atienda y proteja su salud, y que este derecho se garantiza con la prestación de la asistencia médica y hospitalaria gratuita, mediante la red de instalaciones de servicio médico rural, de los policlínicos, hospitales, centros profilácticos y de tratamiento especializado; con la prestación de asistencia estomatológica gratuita; y con el desarrollo de los planes de divulgación sanitaria y de educación para la salud, exámenes médicos periódicos, vacunación general y otras medidas preventivas de las enfermedades. La garantía de este derecho se recoge en la Ley 41/1983 de salud pública y es la expresión de la voluntad política de un pueblo sin discriminación, ni exclusión social.

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

El Ministerio de Salud Pública, es el organismo rector, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la salud pública, el desarrollo de las ciencias médicas y la industria médico farmacéutica.

En Cuba existe el Sistema Nacional de Salud (SNS) el que se estructura en tres niveles: la atención primaria, la secundaria y la terciaria. La primaria se logra mediante los policlínicos y consultorios médicos básicamente; el segundo nivel son las instalaciones hospitalarias y el tercero le corresponde a los institutos¹².

El sistema de salud cubano establece como sus 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 la comunidad e intersectorialidad, la colaboración internacional, la centralización normativa y descentralización ejecutiva.

¹² Citado por García Fenton (2011)

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 aseguren 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 informativo; 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 servicios¹³.

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

Los objetivos del MINSAP se encuentran en correspondencia a lo planteado en los lineamientos y en las proyecciones de trabajo, pues se hace referencia al capital humano y al perfeccionamiento de su gestión, lo cual evidencia la actualidad del tema en la rama de la salud. Las acciones de trabajo en esta área están relacionadas con la formación de los trabajadores según especialidades y necesidades del sistema de salud, la evaluación de la competencia y el desempeño, la gestión y desarrollo en cuadros, y trabajar por satisfacer las necesidades de los mismos.

¹³ Tomado de Proyecciones de la salud pública en Cuba para el 2015. MINSAP (2006)

El MINSAP concuerda que el capital humano constituye la mayor fortaleza del sistema, por la importancia e influencia que tiene en el cumplimiento de sus metas. Es por esto que las Direcciones Provinciales de Salud se han dado a la tarea de perfeccionar la gestión de capital humano a través de la implantación del SGICH basado en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, en las entidades del sector.

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

La red de hospitales en Cuba se clasifica según sus tipos en rurales, locales, municipales, intermunicipales, provinciales, interprovinciales y nacionales. Según su perfil se denominan: generales, clínicos quirúrgicos, pediátricos, ginecobstétricos, materno infantiles y especializados.

En Cuba existen 152 hospitales distribuidos en cada uno de las provincias, el 18% tiene 400 o más camas, el 64% entre 100 y 399 camas y un 15% entre 50 y 99 camas. Estos representan el 7.32%¹⁴ de las instituciones de salud existentes en el país. En los hospitales se realizan el 9,20% de las consultas externas y el 37.80% de la atención en el cuerpo de urgencia (MINSAP, Anuario estadístico de salud pública, 2013. ISSN: 1561-4425).

Investigaciones realizadas en entidades hospitalarias (Fernández Clúa, 1999; Jiménez Paneque, 2004; Borroto Pentón, 2005; Hernández Junco, 2009; Santos Peña y de Pazos Carrazana, 2009; Hernández Nariño, 2010; Salas Perea, 2010; García Fenton, 2011; Correa Sánchez, 2012; Márquez León, 2013) evidencian avances en la gestión de estas instalaciones del sector de salud, las cuales están llamadas al perfeccionamiento. Los aportes esenciales de estas investigaciones han estado relacionados con distintos aspectos de la gestión, tales como: la gestión de la calidad, del mantenimiento, la mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio, la gestión y mejora de los procesos, la evaluación del desempeño laboral

¹⁴ Considerando los policlínicos; clínicas estomatológicas; hogares maternos; institutos de investigación; bibliotecas médicas; hogares de ancianos; casas de abuelos; servicios de geriatría y hogares de impedidos

de los médicos, la implementación de un sistema de gestión de capital humano, y la planificación de medicamentos y materiales de uso médico.

En el caso particular de Hernández Junco (2009), Hernández Nariño (2010), García Fenton (2011), Correa Sánchez (2012) y Márquez León (2013) reconocen la importancia de la satisfacción laboral como parte del desarrollo de sus investigaciones; por otra parte Fernández Clúa (1999) aunque no lo trata directamente, si analiza aspectos que muestran relación. Estos estudios evidencian la existencia de 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 de Holguín (Correa Sánchez, 2012; Basto Martínez, 2014; Torres Paz, 2014) evidencian la carencia de una cultura hacia la mejora de la satisfacción laboral, a pesar de ser un objetivo 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. Generalmente, se utilizan criterios, sin estar realmente validados, para adoptar una posición en este sentido. Otras entidades emplean diferentes herramientas, métodos para la evaluación de la satisfacción de sus trabajadores, pero se concreta débilmente la mejora.

A pesar de que la dirección del país y del MINSAP reconocen la necesidad de elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores que brindan servicios hospitalarios, el SNS no cuenta con una metodología que integre coherentemente ese enfoque sistémico como elemento asociado al perfeccionamiento de la GCH, vinculado a la estrategia del

sector y de las organizaciones, que permita desarrollar la mejora de la satisfacción laboral en estas instituciones.

El análisis realizado durante el epígrafe, proporciona elementos que justifican de forma práctica la necesidad del estudio en estas entidades de salud, en aras de contribuir a mejorar la satisfacción de los trabajadores y la gestión de sus recursos humanos.

En el Hospital Pediátrico Octavio de la Concepción de la Pedraja se han desarrollado estudios referentes al tema de satisfacción laboral. Algunas investigaciones realizadas en esta entidad como es el caso de Correa Sánchez (2012), Basto Martínez (2014), Torres Paz (2014), hacen referencia al tema de análisis detectando una serie de insuficiencias que generan una necesidad en la organización de trabajar en aras de perfeccionar cada día más la GCH, y por ende mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Por otra parte, en el Hospital Pediátrico, en el año 2013 un conjunto de insuficiencias detectadas justifican la necesidad del estudio. Estas están dadas por el incremento de los niveles de fluctuación laboral de 0.77% con respecto al año 2012. Aumento del número de certificados médicos a 347. El índice de ausentismo se comportó en un 4.7, siendo superior a 3 que es el criterio establecido en la literatura y en la organización como aceptable. Además, existen deficiencias en el desempeño de la gestión de capital humano materializada en los procesos que se llevan a cabo en la organización. De forma general, no se cuenta en la organización con una herramienta que le permita mejorar el estado actual de SL, por lo que se considera un tema pertinente en los momentos actuales.

CAPÍTULO II. MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO PROVINCIAL OCTAVIO DE LA CONCEPCIÓN DE LA PEDRAJA

El objetivo fundamental de este capítulo está encaminado en dar cumplimiento al problema planteado en la investigación. Para esto, se procedió a la aplicación del procedimiento elaborado por Alvarez Santos (2014), donde se desarrollaron las cinco etapas, con sus respectivas tareas, que permiten la aplicación de las técnicas y herramientas propuestas. Se resumen los principales resultados obtenidos luego de la aplicación del procedimiento seleccionado en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja.

2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja de la provincia de Holguín en el año 2014

Para la aplicación del procedimiento en la entidad, se aseguró como condición de partida el compromiso de la dirección con el proceso de mejora de la satisfacción laboral.

Etapas I. Preparación del proceso de mejora

Durante esta primera etapa se realizaron reuniones y encuentros con los principales directivos y en las diferentes áreas de la organización con el objetivo de orientar la realización del estudio.

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

En este paso el personal de la organización fue orientado de la realización del proceso de mejora de la satisfacción laboral, garantizando así el compromiso con la tarea, pues esto constituye un factor fundamental y determinante que fortalece los resultados del estudio. Para esto, se realizaron reuniones (consejillos) con la máxima dirección del hospital para orientarles y explicarles el objetivo del estudio, el procedimiento a seguir, así como las técnicas a emplear. Se seleccionó a la directora de capital humano como coordinadora de la tarea en la organización.

Paso 1.2. Constituir el equipo de trabajo

A partir de la definición del coordinador del estudio, se constituyó el equipo de trabajo, el cual estuvo compuesto por 15 trabajadores en los que se encuentran representadas las

diferentes áreas de la organización. Para la selección de los miembros, se valoró sus aptitudes, así como el grado de conocimiento y comunicación dentro de la organización. El equipo de trabajo fue aprobado por el consejo de dirección de la organización, y el mismo se encargó de realizar el estudio, la realización del procesamiento de los resultados, la elaboración del informe y la propuesta de mejora, acorde a los resultados obtenidos.

A partir del trabajo en grupo, se confeccionó y aprobó el cronograma, que resume las acciones a seguir en la realización del proceso de mejora.

Paso 1.3. Capacitar al equipo de trabajo

Se desarrollaron talleres de preparación, de acuerdo a las acciones de capacitación planificadas (**Anexo 2.1**) para los miembros del equipo de trabajo y para los implicados con la tarea.

Como resultado de este paso se logró que los implicados en el estudio adquirieran el grado de información y conocimiento necesario respecto al tema, garantizando así el compromiso y la colaboración de los mismos, de acuerdo con la comprensión de su papel y un intercambio favorable de expectativas.

Etapas II. Análisis del ambiente organizacional

En esta etapa se realiza un análisis del ambiente organizacional, el cual permitió valorar los elementos que influyen positiva y negativamente en la organización, tanto del punto de vista interno como externo. Además se analizaron las causas y se dio cumplimiento a los diferentes pasos que la integran.

Paso 2.1. Caracterizar el entorno externo de la organización

A partir de la realización de entrevistas, tormenta de ideas, así como la revisión de documentos, se pueden considerar los elementos del entorno externo a la organización siguientes:

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

En el caso de la situación económica tiene gran incidencia en el sector de la salud como limitante en las compras de accesorios, dispositivos y medicamentos, pues solo pueden ser adquiridos mediante terceros países, lo cual resulta muy costoso para el país. Por otra parte, si se analiza desde el punto de vista individual, se observa un encarecimiento de los precios de productos que satisfacen necesidades básicas (aseo y alimentación). Además, se observa una apertura del país a diversos aspectos, que anteriormente se veían limitado a la población. Producto de estas medidas se ha generado la posibilidad de contratos de trabajo en otros países, lo cual indiscutiblemente reporta mayores beneficios individuales a las personas.

Desde el punto de vista de las regulaciones legales se evidencia un aumento del control, en aras de perfeccionar los sistemas organizacionales.

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

Paso 2.2. Caracterizar la situación actual de la organización

El Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción de la Pedraja ubicado en la Avenida de Los Libertadores No. 91, reparto Peralta en la ciudad de Holguín, constituye una unidad presupuestada, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín, que tiene por objeto social, regulado en la Resolución 331/2005: Brindar servicios de salud de excelencia a los ciudadanos infanto – juvenil cubanos en las especialidades y modalidades¹⁵ definidas para el centro; efectuar el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario; realizar actividades de educación para la salud a la población; brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud en la población.

De forma general, se plantea que el hospital está encargado de la prestación de un mejor servicio para llegar a la excelencia de los mismos y mejorar la forma de vida de los niños. La estructura organizativa del hospital (**Anexo 2.2**) es una estructura lineal funcional. Para un mejor análisis y comprensión de la caracterización de la entidad se elabora la matriz morfológica para la caracterización de la entidad (**Tabla 2.1**).

¹⁵ Servicios de atención clínica, quirúrgica y pediátrica

Tabla 2.1. Tabla morfológica para la caracterización de la entidad

Elemento	Variantes de clasificación				
1. Sector	Salud				
2. Tipo de procesos	Producción	Servicios		Mixtos	
3. Tipo de unidad	Anti leproso	Antituberculoso		Biblioteca Médica	
	Cardiocentro	Casa de Abuelos		Centro de Geriatría	
	Centro Especializado	Centro Profiláctico	Universidad Ciencias Médicas	Clínica Estomatológica	
			Facultad Ciencias Médicas		
			Facultad Estomatológica		
			Facultad enfermería		
			Facultad Tecnología de la Salud		
			Filial Ciencias Médicas		
	Filial Universitaria Municipal				
	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	Ambulatorio	Consulta en el domicilio	Lugar de vivienda y trabajo	Unidad básica Unidad especializada	
3.4 Atención	Primaria		Secundaria	Terciaria	
4. Tipos de clientes	Personas naturales		Personas Jurídicas		
	Militares		Civiles		
5. Localización	Zona rural		Zona urbana		
6. Tamaño (camas)	Grande (> 100 camas)	Media (entre 50 y 99 camas)		Pequeña (< 50 camas)	
7. Poder de negocio	Autofinanciado		Presupuestado		
8. Desarrollo	Independiente		Miembro de asociaciones o cadenas		
9. Propiedad	Nacional	Internacional	Contrato de administración		
	Arrendamiento	Franquicia	Contrato de referencia		
10. Objeto Social	Brindar servicios de salud de excelencia a los ciudadanos infante – juvenil cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro.				
11. Relación con el cliente	Directa		Indirecta	Mixta	
12. Adaptación al cliente	Baja		Media	Alta	
13. Elemento a optimizar	Capital humano		Fondo de tiempo	Recursos materiales	
	Energía		Capacidad		

Capital humano: Esta entidad cuenta con una capacidad de 366 camas, prestando servicios en todas las especialidades, entre ellas Neurología, Gastroenterología, Endocrino Dermatología, Reumatología, Nefrología, Inmunología, Psiquiatría, Rehabilitación, Alergia, Cardiología y Respiratorio. Posee una plantilla aprobada de 1523, cubierta con 1416 trabajadores, para un 92.97% de completamiento, lo que se considera favorable paralela organización distribuidas por categoría, sexo, nivel escolar y grupo de edades (**Anexo 2.3**).

Tecnología: En cuanto a la tecnología, las diferentes áreas de la organización cuentan con tecnologías avanzadas. En el caso del departamento de contabilidad, los trabajadores utilizan para garantizar el cumplimiento de su labor los programas FASTOS and PAGUS (Versión 4.0.0), el cual se utiliza para efectuar la nómina de salario y otros reporte de los trabajadores definidos por la organización, y el VERSAT SARASOLA (versión 2.0.0), utilizados para llevar a cabo la contabilidad general, Inventarios y el control de los activos fijos de la entidad, también el hospital posee un somatón imágenes, que distribuye las imágenes para un óptimo diagnóstico del cuerpo; y en estadística se utiliza una base de datos en SQL para el análisis de los indicadores de resultado, aparte del paquete Microsoft Office 2010 (Excel) para efectuar algunos cálculos y procesamiento de los resultados.

El gobierno cubano en su empeño por garantizar el bienestar del pueblo ha realizado su mayor esfuerzo en destinar presupuestos para las distintas partidas de la entidad. Sin embargo esto no ha sido suficiente, pues mediante la revisión de documentos y la observación directa se determinó que esta instalación no cuenta con todo el equipamiento necesario para la atención médica del paciente. En este sentido es válido referir que la situación económica limita las compras de accesorios, dispositivos y medicamentos, pues solo pueden ser adquiridos mediante terceros países y resulta muy costoso.

La tecnología dura utilizada para la actividad asistencial es actual, lo que posibilita un mejor desarrollo de las actividades que se realizan en el hospital. A pesar de no ser suficiente la misma, el control y la calidad en el trabajo se eleva, lo que permite agilizar las operaciones e informaciones y de esta manera humanizar el trabajo. En cuanto al resto de las actividades, los equipos (computadoras, impresoras y otros accesorios)

llevan varios años de utilización, por lo que existen áreas con déficit de los mismos, tal es el caso del departamento de capital humano.

Etapas III. Diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral

Para detectar el estado actual en la que se encuentra la satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio, se analizaron 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.

Los problemas detectados tributan a un problema general a solucionar que está dado por la insatisfacción de los trabajadores en la entidad; 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 en el Hospital Pediátrico.

Paso 3.1. Medición del estado actual de la satisfacción laboral

En la investigación realizada, primeramente se desarrolló la planificación y organización del proceso de medición, seleccionándose los 43 servicios para la realización del diagnóstico, lo cual constituye una decisión de la dirección de la organización.

Durante el diagnóstico se emplearon encuestas (**Anexo 2.4**) para determinar el indicador integral de satisfacción laboral, tanto a nivel de la organización, así como por cada uno de los servicios y categorías seleccionadas, analizando además el comportamiento de las dimensiones y variables en cada una de estas.

Se estableció como estado deseado, alcanzar un índice de satisfacción laboral del 75% (0.75), pues en la planeación estratégica del hospital se define dentro de sus objetivos, el de mejorar los niveles de satisfacción laboral, como parte del área de resultados claves que responde a la gestión del capital humano, lo cual se considera como bastante satisfactorio.

En los servicios seleccionados laboran 1165 trabajadores. Se determinó la muestra utilizando un muestreo aleatorio simple, siendo necesario realizar el estudio a 299

trabajadores. De igual forma se realizó un muestreo aleatorio estratificado por los servicios seleccionados y las categorías (médicos, estomatólogos, psicólogos, enfermeras, técnicos y asistentes) a profundizar en la investigación. Los resultados obtenidos se muestran en el **anexo 2.5**.

Como se realizó por primera vez la aplicación de los instrumentos, estos debieron ponerse a prueba, para lo cual se realizó la validación de los mismos.

Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS (versión 20.0, 2011) y Statistica (versión 6.1, 2003).

Se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.94, o sea de un 94% 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 muestras de forma confiable.

Para la validación desde el punto de vista aparente y de contenido, primeramente se definió el grupo de expertos¹⁶, a los cuales se les presentó la encuesta para su valoración de acuerdo a las características de la organización. Se empleó el método Delphi para el procesamiento de los resultados. Se realizaron ajustes con respecto a las variables demográficas a utilizar en la recolección de información. De forma general existió consenso entre los expertos, los cuales consideraron que el instrumento presenta una estructura correcta, es comprensible, las preguntas responden a las variables que inciden en la satisfacción, y se ajusta a la finalidad del estudio, por lo que queda validado el instrumento desde el punto de vista aparente y de contenido. Para la validación desde el punto de vista de constructo o interno, se realizó el análisis de los componentes principales, con el objetivo de detectar las variables que más explican la varianza total que se da en la satisfacción laboral, a partir de considerar cinco ejes que explican el 69.08% de la varianza total.

De los cinco factores que explican el constructo, el primero es dominado por las variables cohesión, atractivo, relaciones interpersonales, participación, directivos y

¹⁶ Grupo de expertos seleccionados en la entidad

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

Los resultados obtenidos permitieron confirmar la estructura de los ejes sobre las variables que se tienen en cuenta en la investigación, las cuales son capaces de explicar el fenómeno en buen grado, por que evidencia que el fenómeno se puede analizar a partir de las cinco dimensiones definidas desde el punto de vista teórico: naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y papel de directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar.

Por otra parte, se realizó el análisis de la validez de criterio. Las matrices de datos obtenidas se procesaron mediante el paquete estadístico Statistica 6.1 (2003), donde se realizó un análisis de correlaciones canónicas entre las preguntas que responden a las variables de la satisfacción laboral y la pregunta integral de satisfacción incluida en el instrumento (30), obteniendo un valor de $R = 0.77515$ y $\text{Chi}^2 (26)=135.01$ observándose que se encuentran correlacionadas.

Por otra parte se determinó la fiabilidad de las preguntas 29 y 30, donde a partir de lo expuesto por Hernández Sampier (2004), “En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir”. Determinándose la confiabilidad individual = Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador/ Número total de unidades de análisis = $131/131= 1 > 0.89$ son confiables los resultados.

Se concluye entonces que los instrumentos diseñados son confiables y válidos, pudiendo ser utilizados para la recolección de la información en la investigación, así como explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio.

Desarrollada la planificación y organización de la medición, se procedió a su ejecución a partir de la aplicación de las encuestas seleccionadas, combinándose con los restantes métodos, en aras de enriquecer los resultados obtenidos.

Se logró encuestar a los 299 trabajadores planificados y en todas las áreas analizadas, se observó experiencia a la hora de realizar el trabajo, habilidades, conocimientos. De igual forma se realizó una evaluación del ambiente a la hora de aplicación de la encuesta, mostrándose aceptación del instrumento, opiniones emitidas a favor del estudio, comentarios de insatisfacciones con respecto a diversas variables.

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas permitieron conformar las matrices de datos las cuales se procesaron con el software SATLAB para determinar el índice integral de satisfacción laboral para la organización, así como para cada una de las variables, dimensiones, y estratos que se consideraron (servicios y categorías).

Luego del procesamiento de la información, se obtuvo un índice de satisfacción laboral en el hospital del 74.39% (0.7439) siendo inferior al estado deseado. La **figura 2.1** muestra que las variables que más inciden en este resultado son las asociadas a las dimensiones de estimulación moral y material, y a las condiciones de trabajo; mientras que la dimensión naturaleza y contenido de trabajo obtuvo los mejores resultados, lo que denota la satisfacción con la tarea y el desarrollo de los servicios que se presentan en la institución. A pesar de no estar muy por debajo del estado deseado, si se hace necesario proyectar acciones que mejoren este comportamiento en la organización.

En cuanto a los resultados de las variables (**tabla 2.2**), existe un estado insatisfactorio para el reconocimiento moral de los trabajadores, así como de la vinculación entre los estímulos morales y materiales.

Se clasifican como poco satisfactorias las variables suficiencia, equidad, percepción, seguridad, estética, higiene, aseguramiento, ergonómica, y régimen de trabajo y descanso. Existe una tendencia muy favorable en la variedad de habilidades, identificación con la tarea, servicios y seguridad de empleo pues alcanzan valores superiores al 90%.

Por otra parte, las variables autonomía y comunicación, que a pesar de que en estos momentos tienen un estado positivo para la organización, también se hace necesario proyectar acciones para mantener o mejorar estos niveles.

Tabla 2.2. Comportamiento de la satisfacción laboral por variables

Dimensiones	Variables	ISL _{variable}	Nivel de referencia			
			I	PS	BS	TS
Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad de habilidades	0,9958				
	Identificación con la tarea	0,9078				
	Significación de la tarea	0,8513				
	Autonomía	0,7591				
	Retroalimentación	0,7890				
Trabajo en grupo y papel de directivos	Cohesión	0,8289				
	Atractivo	0,8472				
	Relaciones interpersonales	0,8181				
	Participación	0,8131				
	Directivos	0,8156				
	Comunicación	0,7699				
Estimulación moral y material	Suficiencia	0,5199				
	Reconocimiento	0,4543				
	Equidad	0,7284				
	Vinculación	0,4460				
	Percepción	0,7284				
Condiciones de trabajo	Seguridad	0,5847				
	Estética	0,6246				
	Higiene	0,5963				
	Aseguramiento	0,7234				
	Ergonómica	0,7251				
Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso	0,5125				
	Servicios	0,9053				
	Atención a la vida	0,8015				
	Superación personal y profesional	0,8534				
	Seguridad de empleo	0,9402				

Al respecto de 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.

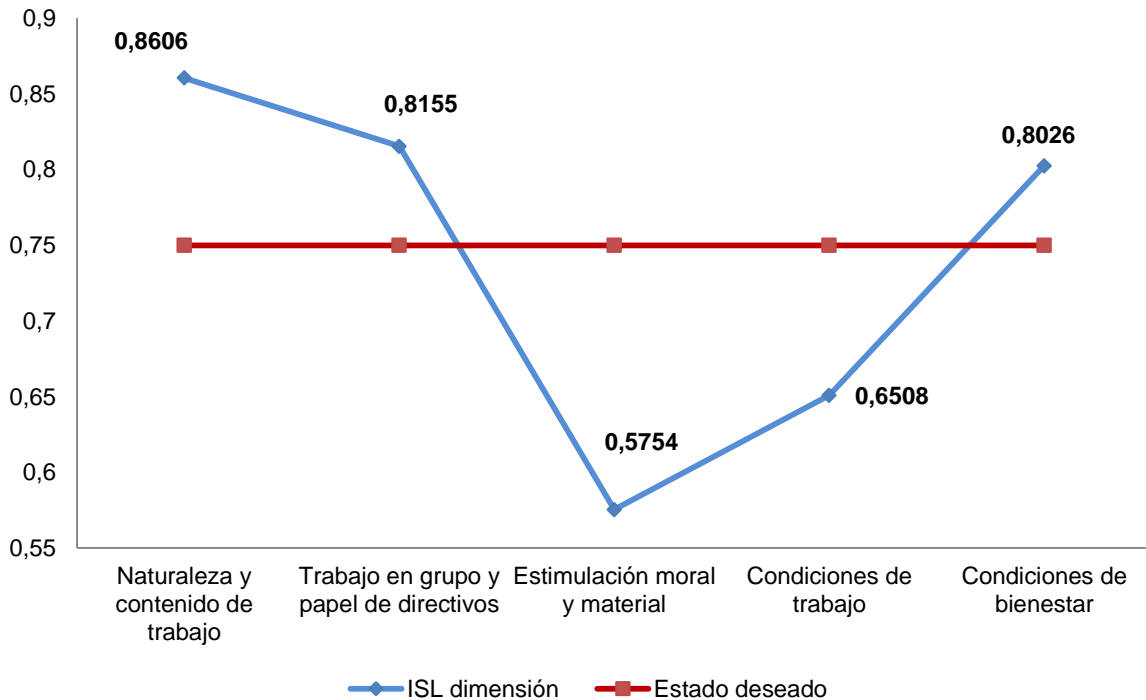


Figura 2.1. Comportamiento de la satisfacción laboral por dimensiones

En relación a los servicios existentes en el hospital (43), los resultados obtenidos denotan que solo en 14 de estos (**tabla 2.3**), los niveles de satisfacción de los trabajadores alcanzan el estado de deseado, lo que cual no es favorable para la organización y evidencia la necesidad de analizar las causas por cada uno de los servicios y adoptar medidas en el corto plazo que generen un cambio positivo en este sentido.

En el diagnóstico de la satisfacción laboral por las categorías (**figura 2.2**) el valor más bajo lo obtienen las enfermeras, las cuales son esenciales para el desarrollo de los servicios y la obtención de resultados en este tipo de entidades.

Las categorías de médicos, técnicos y asistentes, a pesar de mostrar un mejor comportamiento, tampoco alcanzan el 75%; mientras que los estomatólogos y los psicólogos, aunque son una menor proporción en la organización, denotan una tendencia positiva de satisfacción.

Tabla 2.3. Comportamiento de la satisfacción laboral por servicios

Servicios	IISL (%)	Evaluación	Servicios	IISL (%)	Evaluación
Dirección General/ Unidad quirúrgica salón de operaciones	86.46%	BS	Cuidados intensivos	66.47%	PS
Cirugía pediátrica - urología	82.02%	BS	Laboratorio de microbiología	66.16%	PS
Oftalmología	80.65%	BS	Vice dirección de enfermería	65.74%	PS
Gastroenterología	79.24%	BS	Imageneología	65.63%	PS
Neurología - neurocirugía	79.11%	BS	Electro medicina	65.18%	PS
Ortopedia	78.47%	BS	Cuidados intermedios	64.29%	PS
Psiquiatría	78.24%	BS	Anatomía patológica	63.99%	PS
Otorrinolaringología	78.06%	BS	Banco de leche	63.84%	PS
Laboratorio SUMA	77.83%	BS	Farmacia	63.54%	PS
Endocrino	77.38%	BS	Oncohematología	62.62%	PS
Caumatología	77.32%	BS	Laboratorio clínico	62.46%	PS
Máxilo facial	76.49%	BS	Aseguramiento médico	61.16%	PS
Respiratorio	76.21%	BS	Consulta externa - alergia	60.76%	PS
Psicología	75.89%	BS	Sala de turismo y salud	60.71%	PS
Sala puérpera	72.77%	PS	Banco de sangre	60.27%	PS
Nefrología	72.02%	PS	Vice dirección de atención al grave	58.48%	PS
Clínicas pediátricas	69.75%	PS	Cardiología	58.26%	PS
Rehabilitación	69.64%	PS	Neonatología	54.37%	PS
Esterilización	69.35%	PS	Cuerpo de guardia	54.36%	PS
Gastroenterología	66.96%	PS	Dietética	52.31%	PS
Coordinación de trasplante	66.96%	PS	Trabajo social	51.34%	PS
Genética	66.82%	PS			

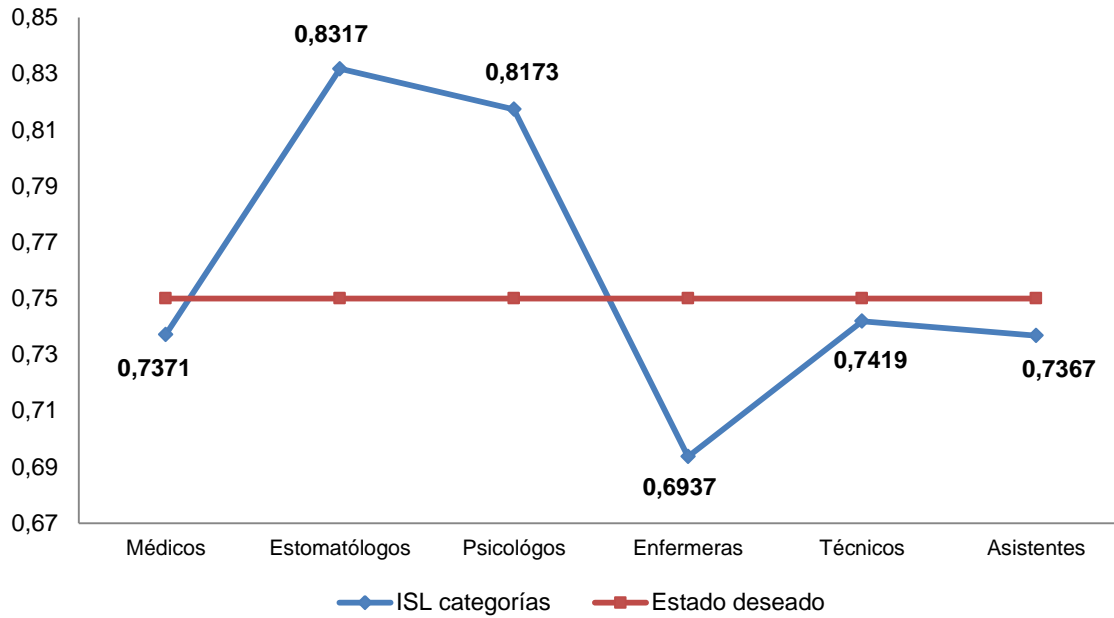


Figura 2.2. Comportamiento del índice de satisfacción laboral por categorías

En cuanto a la evaluación de las dimensiones por categorías ocupacionales (**figura 2.3**), y a diferencia del comportamiento en las variables condiciones de trabajo y de bienestar para los estomatólogos, se evidencia una tendencia similar para las restantes categorías, donde la situación menos favorable se encuentra en la dimensión estimulación moral y material, seguida por las condiciones de trabajo, existiendo correspondencia con los resultados generales obtenidos del diagnóstico.

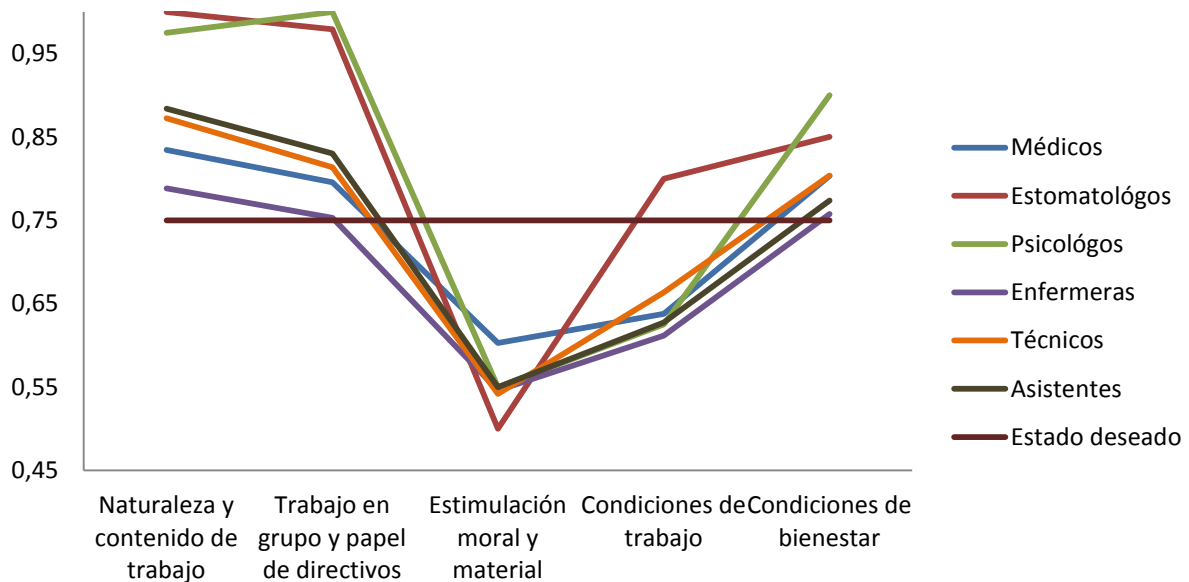


Figura 2.3. Comportamiento del índice de SL por dimensiones y categorías

En función del comportamiento de los indicadores calculados, se determinaron los factores inhibidores en vínculo con las dimensiones y variables de la satisfacción laboral, así como su incidencia en los procesos de capital humanos.

Además, durante el proceso de entrevistas y encuestas la muestra en general se comportó de manera factible compartiendo criterios sobre la investigación en curso evidenciando la importancia que le concedían a la misma, a través de la observación directa y de las entrevistas en las diferentes áreas del Hospital Pediátrico se observaron los factores inhibidores asociados a los procesos de GCH, a continuación se muestran los mismos:

Organización del trabajo

- No se cumplen los horarios de trabajo y descanso para los médicos de cuerpo guardia, cardiología, neonatología
- Los horarios para la realización de las consultas no se encuentran acordes con lo establecido (atienden más tarde de lo planificado)
- La planificación de la cantidad de pacientes a atender por día no se corresponde con la cantidad de médicos existentes por área
- Los trabajadores no conocen cómo valorar su eficacia, sus resultados y la correspondencia con los reconocimientos que se obtienen
- Deficientes condiciones para la realización del trabajo (estéticas e higiénicas) pues en muchos casos son reordenadas las áreas provocando una desorganización en el puesto de trabajo a causa de las obras de construcción actuales, además en la organización la decoración no tiene un uso correcto de colores, inmuebles, pues los espacios disponibles para el trabajo son reducidos y de poco agrado para los trabajadores
- Escasez de recursos materiales indispensables como: agua, guantes, jeringuillas, tela antiséptica, algodón y tijeras
- En los ingresos falta de coordinación con las salas, deficiente cantidad de camas y organización de las mismas
- En cuanto al estado técnico de los equipos no se cuenta con suficiente personal de mantenimiento que garantice su buen estado

- Las relaciones interpersonales entre los trabajadores no son las propicias para el logro de los objetivos de la organización
- Se valora de bien la participación de los trabajadores en las reuniones para la definición de los objetivos del equipo de trabajo, sin embargo las principales insatisfacciones están dadas principalmente en que no se aprecian las propuestas hechas para los cambios a realizar en la organización, es decir lo que expresan los trabajadores no se pone en práctica en las decisiones que se toman
- El empleo de los métodos y estilos de la dirección de la organización para algunos trabajadores no garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión eficaz, la exigencia de trabajo es excesiva provocando el desaliento de los subordinados
- Los trabajadores consideran que no tienen el apoyo por parte de su jefe inmediato para realizar su trabajo

Seguridad y salud en el trabajo

- Los trabajadores muestran preocupación en la detención de riesgos pues algunos no se encuentran debidamente controlados
- Deterioro de estado constructivo de las instalaciones de salud, humedad de las paredes y el estado de los pisos del edificio
- El diseño de los puestos de trabajo no son cómodos para el desempeño eficaz de los trabajadores, pues a causa del deterioro de los mismos sus dimensiones no se corresponden con las medidas antropométricas correctas
- Deterioro de las redes hidrosanitarias, pilas de agua insuficientes y en mal estado
- Exceso de ruido en los locales provocado por los clientes y algunas máquinas (ventiladores, equipos de trabajo) que están en mal estado
- La iluminación de los puestos de trabajo no alcanza en la mayoría de los casos los niveles requeridos
- Excesivo calor a causa de la falta de ventilación natural y artificial que se observa en los locales
- Deficiencias en la oferta, la elaboración y calidad de los alimentos que se brindan en el comedor de trabajadores

Estimulación moral y material

- El salario no es suficiente para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores
- Los trabajadores valoran insuficientes los estímulos morales que reciben por su trabajo, estos ocasionan insatisfacción pues no están de acuerdo al trabajo que realizan.

Etapas IV. Diseño e implementación del programa de mejora

En esta etapa se diseñó el programa de mejora a seguir por la entidad como estrategia para mejorar la SL. Se estableció un cronograma para la implantación de cada acción con su correspondiente responsable para el control del cumplimiento de cada tarea. Se garantizaron las condiciones necesarias para la implementación del programa de mejora.

Paso 4.1. Elaborar el programa de mejora

Teniendo en cuenta el análisis de los factores, tanto internos como externos, que repercuten en la satisfacción de los trabajadores, así como el análisis de las causas que generan los problemas, el equipo de trabajo en varias sesiones conformó el programa de mejora a seguir (**Anexo 2.6**), con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en la satisfacción de sus trabajadores.

Las estrategias fueron valoradas y finalmente aprobadas por la alta dirección. Se socializaron los resultados obtenidos, así como las acciones propuestas por el equipo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio. Se planificaron los elementos organizativos para poner en práctica las acciones en el horizonte temporal previsto, así como el sistema de control para valorar el cumplimiento de las mismas.

Paso 4.2. 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 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 teniendo presente solucionar primero aquellas cuya evaluación es menos favorable.

Etapas V. Evaluación y ajustes

En esta etapa se evaluó la aplicación del programa de mejora y los resultados obtenidos. Se realizaron los ajustes pertinentes para erradicar las desviaciones detectadas y retroalimentar el proceso de mejora continua.

Paso 5.1. Evaluación del programa de mejora

Para la evaluación del programa de mejora, resultó de gran importancia el análisis de los indicadores que miden el desempeño de la GCH, debido a que estos muestran los resultados obtenidos en la organización teniendo en cuenta la satisfacción laboral.

Análisis de indicadores en el año 2014

- **Índice del cumplimiento del programa de mejora (ICPM)**

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

$ICPM = 21 / 24 * 100 = 87.50\%$

El programa de mejora solo se cumplió en un 87.50%; no se desarrollaron acciones de corrección y ajustes, pues, a pesar de existir un 12.50% de incumplimiento del programa, (3 acciones); esto se debe a que estas acciones son a mediano y largo plazo, pues dependen de un personal capacitado; por lo que no deben considerarse como acciones planificadas no efectivas.

- **Índice de satisfacción del cliente interno (ISCI)**

Para evaluar el índice de satisfacción del cliente en la organización, se tienen en cuenta el número de quejas, sugerencias y reconocimientos recogidos en el departamento de atención a la población, lo cuales es comparado con el año anterior. A continuación se muestran los resultados en la **tabla 2.4**.

Tabla 2.4. Comparación del primer trimestre de los años 2013 - 2014

Año	2013	2014
QUEJAS	9	7
Atención médica	4	7
Asuntos varios	5	
SOLICITUDES	11	13
Atención médica	5	8
Medios diagnóstico	6	5
RECLAMACIONES	3	1
SUGERENCIAS		1
RECONOCIMIENTOS	12	16

Los resultados obtenidos en el año 2014 presentan mejor comportamiento que el año anterior, disminuyendo satisfactoriamente el número de quejas y reclamaciones recibidas, dado por la prestación de un mejor servicio.

- **Índice de ausentismo (IA)**

IA= (Tiempo perdido/ fondo de tiempo máximo utilizado) x 100

IA = 3.9 menor al año anterior (2013) que fue de 4.7.

A pesar de la disminución experimentada en este índice se analizaron las causas de la misma debido a que se encuentra por encima a lo planificado por la entidad (3%), a partir de la entrevista sostenida con la directora de capital humano se señalan como causas de esta situación el elevado número de certificados médicos, lo cual ha conllevado a la realización de peritajes médicos; también inciden las licencias sin sueldo e interrupciones.

- **Índice de fluctuación (IF)**

IF= (Total de bajas por categorías/ Promedio de trabajadores por categorías) x 100

IF = 0.47 menor al año anterior (2013) que fue de 0.87.

En ambos casos el índice de fluctuación laboral es casi mínimo, pudiendo observar una disminución del año en curso en comparación con el anterior respecto al primer trimestre de los mismos, lo que puede ser considerado de favorable para la entidad debido a que disminuyen los gastos por concepto de contratación, despido y reubicación laboral.

- **Productividad (IP)**

Uno de los aspectos fundamentales para medir el desempeño de una entidad en el cumplimiento de su razón de ser es el análisis de los indicadores de resultados, pues ellos dan muestra fehaciente del desempeño laboral. Es por esto que a continuación se hace la valoración pertinente referente al primer trimestre del año 2013 y 2014 (**Tabla 2.5**).

Tabla 2.5. Indicadores de resultados

No.	Elementos	1er. trimestre 2013	1er. trimestre 2014	Variaciones
1	Total de ingresos (personas)	3 880	4 131	251
2	Egresos definitivos	3 159	4 023	864
3	Promedio de estadía	5.80	5.00	-0.80
4	Mortalidad neta	0.30%	0.20%	-0.10%
5	Mortalidad bruta	0.40%	0.30%	-0.10%

El primer trimestre del año 2014 con respecto al año anterior presenta un mayor número de pacientes ingresados, pero a su vez la respuesta por parte de la institución con los mismos es favorable pues la mayoría egresan definitivamente dejando solo un total de 108 pacientes esto indica que el 97.39% de los pacientes responden favorablemente a la atención médica mientras que en el año 2013 este indicador resultó ser de un 81.42%. El promedio de estadía indica el tiempo que el paciente se encuentra en la entidad; la organización presenta un valor plan de 7.00, por lo que se considera favorable, mejorando en el primer trimestre del 2014 respecto al período anterior. Mientras que la mortalidad neta y la bruta su tendencia debe ser a disminuir, lográndose un decrecimiento del 0.10%.

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, para evaluar la efectividad de las acciones del programa de mejora implementadas y las que no pudieron ejecutarse hasta el momento, y así comparar los resultados que se obtengan con los ya calculados.

2.2. Resultados de la evaluación de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico de Holguín en el año 2015 y su comparación con el año 2014

Se realizó una nueva medición de la satisfacción laboral como base de la propia retroalimentación ofrecida por el procedimiento aplicado, con el fin de analizar la

efectividad de la implementación de las acciones propuesta por el programa de mejora. Para el nuevo estudio se analizaron los 43 servicios de la investigación anterior donde se calculó la muestra a utilizar por servicios como se muestra en el **anexo 2.7**. De los 294 trabajadores resultantes del cálculo realizado, se logró encuestar al 100% de los mismos en todas las áreas analizadas.

Para la estimación de la mejora se utilizó el método de sustituciones consecutivas modificado a las exigencias de la investigación realizada, conociéndose mediante este el índice de satisfacción laboral en el hospital el cual fue de 82.56% (0.8256), el estado deseado estimado tras la aplicación del plan de mejora y el índice a obtener por cada dimensión se refleja en la **tabla 2.6**.

Tabla 2.6. IISL esperado global y por dimensiones

Dimensiones	IISL esperado (%)	IISL general esperado (%)
Naturaleza y contenido de trabajo	95.00	87.92
Trabajo en grupo y los directivos	87.97	
Estimulación moral y material	83.46	
Condiciones de trabajo	85.19	
Condiciones de bienestar	87.97	

Los valores obtenidos en el período anterior fueron comparados con los de la nueva medición y a su vez con el estado deseado.

Se obtuvo un incremento del IISL en todas las dimensiones con respecto a la medición del año anterior (**figura 2.4**), que aunque no fue superior al nuevo estado deseado, excepto para la dimensión naturaleza y contenido de trabajo, significó una mejora con respecto a los resultados anteriores. De la medición resulta válido destacar el notable incremento de la dimensión estimulación moral y material en un 17.66% originado en gran parte por la reforma salarial llevada a cabo en el sector de la salud en el año 2014. Aunque esta dimensión aún no alcanza el estado deseado general (87.92%) constituye una muestra concreta de la mejora alcanzada, sirviendo como referencia para alcanzar niveles superiores en la organización.

Comparación de las dimensiones año 2015 - 2014

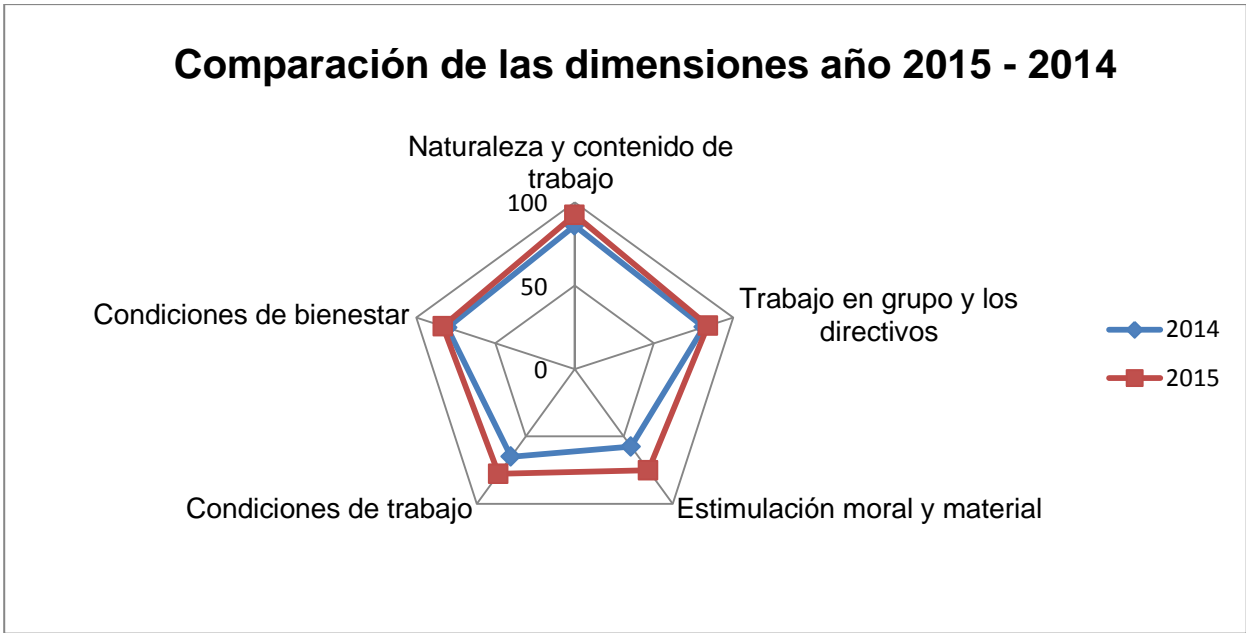
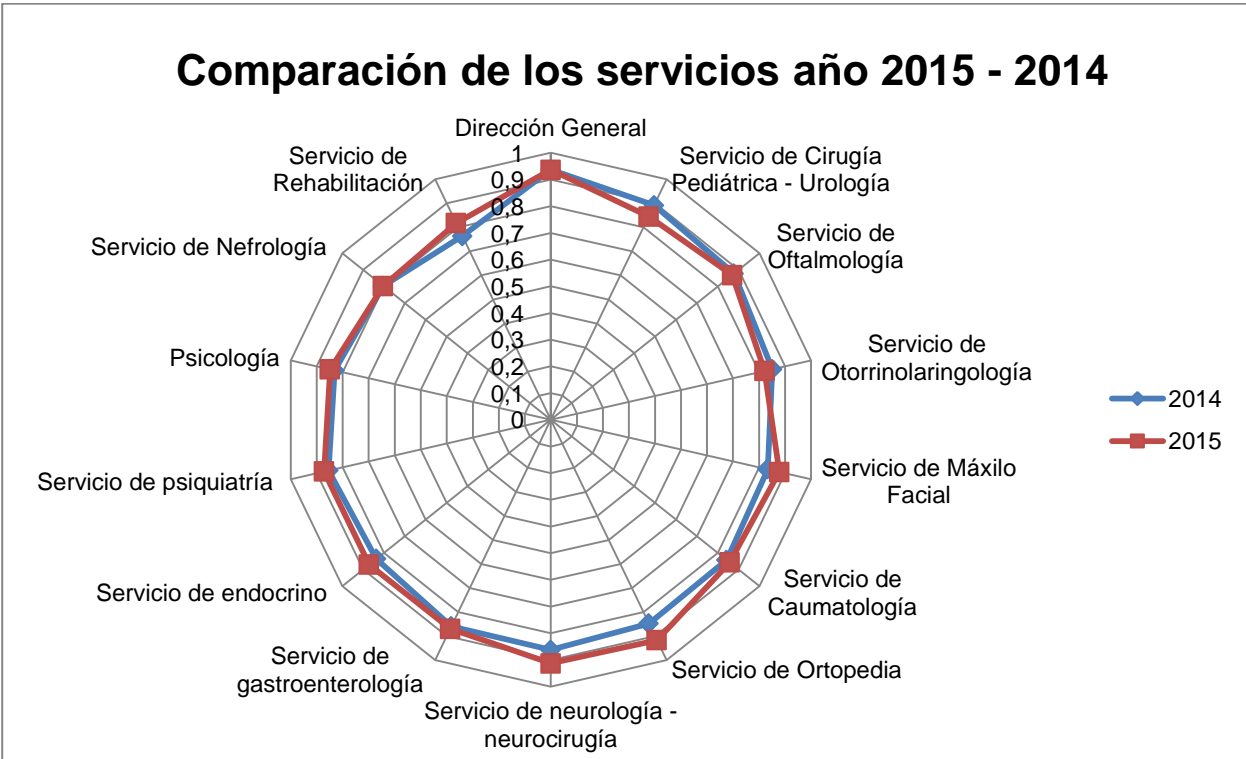


Figura 2.4. Comparación IISL por dimensiones 2014 - 2015

Se comparó el comportamiento del IISL por área luego de la medición realizada en el presente año, los resultados se muestran en la **figura 2.5**.

Comparación de los servicios año 2015 - 2014



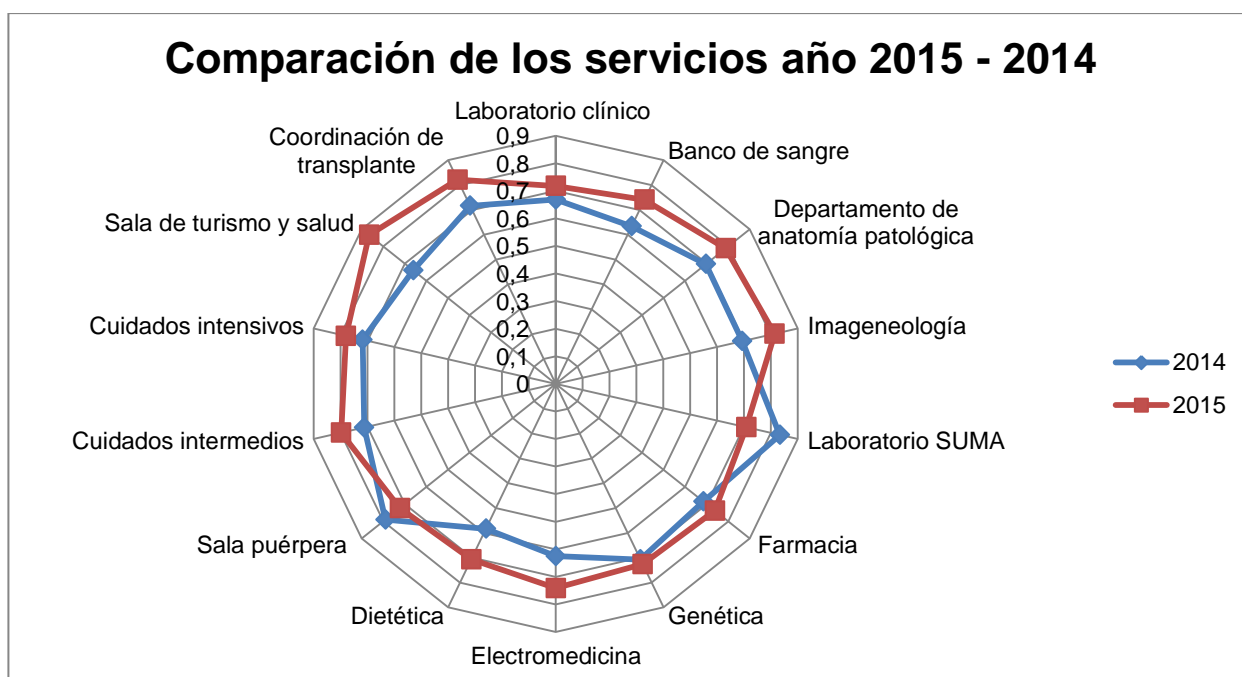
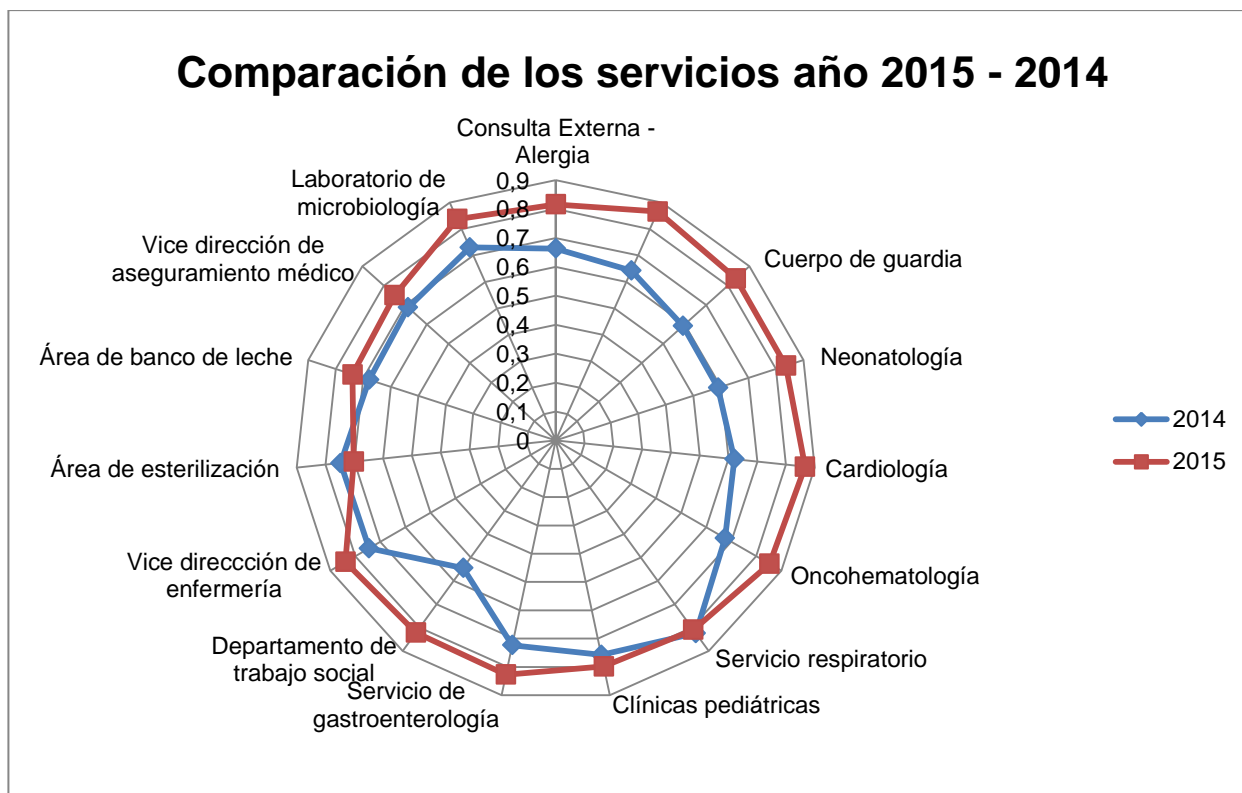


Figura 2.5. Comparación del IISL por áreas 2015 - 2014

En la comparación realizada se pudo evidenciar que en las áreas de servicios de cirugía pediátrica-urología, oftalmología, otorrinolaringología, servicio respiratorio, laboratorio suma, esterilización y sala puerpera hubo un decrecimiento del IISL, representando

16.28% del total de áreas (43). El IISL más bajo se obtuvo en las áreas de esterilización y laboratorio suma con un 70.21% y 70.83% respectivamente. Las áreas de dirección, ortopedia y servicio de neurología-neurocirugía presentaron los mayores índices de satisfacción laboral mostrando valores por encima del estado deseado (87.92%).

En las áreas o servicios donde la insatisfacción es mayor o no se lograron índices superiores al período anterior se analizaron las causas que están afectando el logro de mejores resultados:

- El salario recibido por los trabajadores aún no satisface sus expectativas y necesidades personales
- Poca flexibilidad en la toma de decisiones y cambios propuestos por los trabajadores
- Escasez de recursos materiales indispensables para la prestación del servicio médico
- Los estímulos morales y reconocimientos sociales son mínimos
- Las condiciones de trabajo no son las adecuadas (falta de mobiliario)
- Las posibilidades de desarrollo y superación profesional y personal aún no satisfacen los requerimientos de todos los trabajadores

El análisis por categorías (**Figura 2.6**), arrojó como resultado un incremento en los índices de las categorías médicos, estomatólogos, psicólogos, técnicos y asistentes, resultados satisfactorios para la entidad objeto de estudio. La categoría estomatólogos experimentó un notable crecimiento con respecto al año anterior, encontrándose en el primer trimestre del año 2015 por encima del estado deseado con un 88.09%, que al igual que en el estudio anterior presentan los mejores resultados, no siendo así para la categoría enfermeras que a pesar de presentar mejores resultados que el año anterior con un crecimiento de 7.61%, continúa mostrando las mayores insatisfacciones en la organización.

Al analizar los índices por variables, se realizó una comparación entre los resultados obtenidos en el año 2015 con el 2014, se pudo concretar que los resultados alcanzados en el primer trimestre del 2015 son superiores a los obtenidos en la medición anterior.

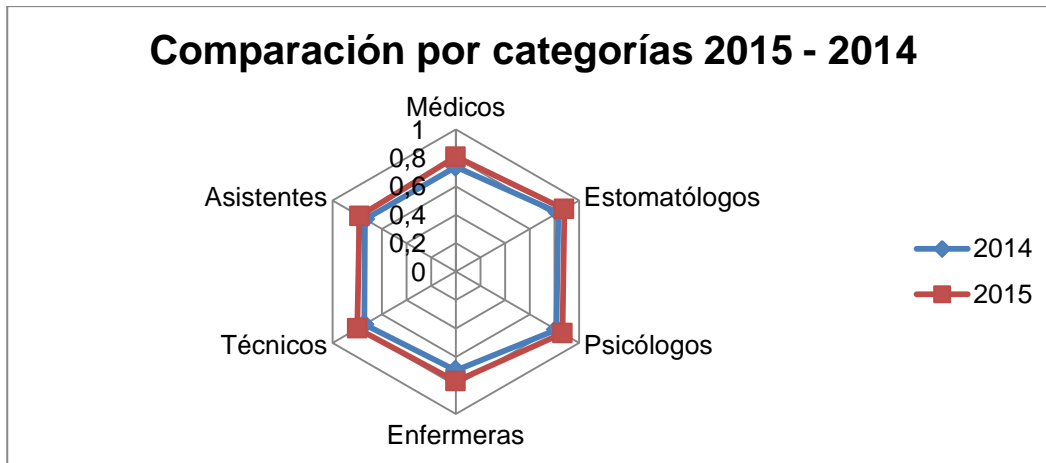


Figura 2.6. Comparación de los IISL por categorías del año 2015 con respecto al 2014. Se destaca que solo en el caso de las variables comunicación, servicio, superación profesional y superación personal se experimenta un leve decrecimiento. Al profundizar en los resultados se observa que existe:

- Inadecuada comunicación entre jefe – subordinado, dado que los jefes inmediatos imponen las reglas y formas del trabajo a realizar sin tener en cuenta las opiniones de sus subordinados o viceversa.
- No existe consenso para definir los métodos de trabajo
- Déficit de medios de comunicación necesarios (computadoras, impresoras) que permitan que la información llegue en tiempo y forma a los distintos niveles.
- Deficiente calidad en la elaboración de los alimentos que se ofertan en el comedor de los trabajadores
- Incorrecta planificación de los cursos de superación profesional, debido a que estos contienen una serie de requisitos lo cual no permite que llegue a todas las categorías ocupacionales
- Inexistencia de un plan personal de carrera que gestione las potencialidades de los trabajadores en aras de un mejor desarrollo organizacional

En función de la medición y análisis realizada en el año 2015 se refuerzan las acciones a implementar (**Anexo 2.8**) en aras de elevar y (o) mantener los logros alcanzados. Quedan pendientes del año 2014 las medidas 2, 6 y 19, pues las mismas generan estudios específicos de organización del trabajo y seguridad y salud en el trabajo, para su cumplimiento en el mediano y largo plazo.

De manera general, el cumplimiento del programa de mejora cumplió su objetivo fundamental durante su ejecución en los primeros meses del año 2015 y garantizó el incremento de los índices de satisfacción laboral, que aunque pocas variables logran alcanzar el estado deseado, se espera que para el transcurso del año estos resultados sigan mejorando, contribuyendo así a perfeccionar paulatinamente los niveles de satisfacción laboral existentes (**Tabla 2.7**).

Tabla 2.7. Tabla comparativa entre los resultados obtenidos en el año 2014 y el 2015

Dimensiones y variables analizadas	IISL 2014 (%)	IISL 2015 (%)	Mejora (%)
Naturaleza y contenido de trabajo	86.06	92.52	6.46
Variedad	99.58	99.55	-
Identificación	90.78	95.27	4.49
Significación	85.13	94.82	9.69
Autonomía	75.91	85.36	9.44
Retroalimentación	78.90	87.59	8.69
Trabajo en grupo y papel de directivos	81.55	84.18	2.63
Cohesión	82.89	89.38	6.48
Atractivo	84.72	89.02	4.30
Relaciones	81.81	87.05	5.24
Participación	81.31	83.84	2.53
Directivos	81.56	82.59	1.03
Comunicación	76.99	73.21	-3.78
Estimulación moral y material	57.54	75.20	17.66
Suficiencia	51.99	75.18	23.19
Reconocimiento	45.43	74.38	28.94
Equidad	72.84	78.66	5.82
Vinculación	44.60	69.29	24.68
Percepción	72.84	78.48	5.64
Condiciones de trabajo	65.08	77.79	12.71
Seguras	58.47	76.70	18.22
Estéticas	62.46	77.23	14,77
Higiénicas	59.63	79.02	19.38
Aseguramiento	72.34	77.68	5.34
Ergonómicas	72.51	78.30	5.80
Condiciones de bienestar	79.94	83.14	3.20
Régimen de trabajo y descanso	51.25	75.36	24.11
Servicios	90.53	80.98	-9.55
Atención a la vida	80.15	82.32	2.17
Superación personal y profesional	83.76	83.21	-0.55
Seguridad de empleo	94.02	93.84	-

Análisis de indicadores en el año 2015

- **Índice de satisfacción del cliente interno (ISCI)**

Para la medición de la satisfacción del cliente en el primer trimestre del año 2015, en la entidad objeto de estudio se tuvieron en cuenta el número de quejas, sugerencias, reclamaciones y reconocimientos recogidos en la oficina de atención a la población, lo cual fue comparado con su período similar en el año anterior de lo cual se obtuvo el resultado que se muestra en la **tabla 2.8**.

Tabla 2.8. Tabla comparativa del primer trimestre de los años 2014-2015

Año	2014	2015
QUEJAS	7	6
Atención médica	7	4
Asuntos varios		2
SOLICITUDES	13	18
Atención médica	8	13
Medios diagnóstico	5	5
RECLAMACIONES	1	
SUGERENCIAS	1	
RECONOCIMIENTOS	16	26

Al comparar los resultados obtenidos en los primeros meses de ambos años se pudo observar que el 2015 ha tenido un mejor comportamiento en cuanto a la satisfacción al cliente, presentando mejores valores en los aspectos evaluados.

- **Índice de ausentismo (IA)**

IA= (Tiempo perdido/ fondo de tiempo máximo utilizado) x 100

IA = 4.3 menor al año anterior (2014) que fue de 4.5.

A pesar de la disminución experimentada en este índice se analizaron las causas del valor de la misma a partir de la entrevista sostenida en RH, donde se señalan como causas de esta situación 378 certificados médicos presentados en este primer trimestre.

- **Índice de fluctuación (IF)**

IF= (Total de bajas por categorías/ Promedio de trabajadores por categorías) x 100

IF = 0.45 menor al año anterior (2014) que fue de 0.47.

En ambos casos el índice de fluctuación laboral es casi mínimo, pudiendo observar una disminución del año en curso en comparación con el anterior respecto al primer

trimestre de los mismos, considerado de favorable para la entidad debido a que disminuyen los gastos por concepto de contratación, despido y reubicación laboral.

- **Índice de productividad (IP)**

Para el análisis de la productividad se hace necesaria la valoración referente al primer trimestre del año 2014 y 2015 en cuanto a los elementos presentados en la **tabla 2.9**.

Tabla 2.9. Indicadores de resultados

No.	Elementos	1er. trimestre 2014	1er. trimestre 2015	Variaciones
1	Total de ingresos (personas)	4 131	6 580	2449
2	Egresos definitivos	4 023	6 483	2460
3	Promedio de estadía	5.00	4.5	-0.5
4	Mortalidad neta	0.20%	0.1%	-0.1%
5	Mortalidad bruta	0.30%	0.2%	-0.1%

En el primer trimestre del año 2015 con respecto al año anterior presenta un mayor número de pacientes ingresados, pero a su vez la respuesta por parte de la institución con los mismos es favorable pues la mayoría egresan definitivamente dejando solo un total de 97 pacientes esto indica que el 98.53% de los pacientes responden favorablemente a la atención médica mientras que en el año 2014 este indicador resultó ser de un 97.39%. El promedio de estadía en la organización presenta un valor de 4.5 días por paciente, lo que se considera favorable, mejorando el mismo respecto al período anterior a pesar del elevado incremento en los ingresos. La mortalidad neta y la bruta su tendencia debe ser a disminuir, lográndose un decrecimiento del 0.10%.

El análisis de los indicadores referidos anteriormente hace alusión a la evolución que ha tenido la institución con la aplicación del programa de mejora y las correcciones realizadas durante su implementación. A pesar de que en la totalidad de las áreas no se obtiene el índice de satisfacción laboral deseado, se espera que en el transcurso del año estos valores se incrementen contribuyendo así al mejor desempeño de los trabajadores, la organización y lograr con esto una mayor competitividad en los servicios.

VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Al evaluar los resultados obtenidos con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales.

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

- Optimizar los indicadores de desempeño laboral puntualizados en la organización, lo cual influirá en los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización
- Emplear apropiadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos

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

- Brindar a la organización la aplicación de un procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, con la descripción de las técnicas y herramientas necesarias para su implementación, lo cual permite determinar los problemas que inciden en la satisfacción de los trabajadores
- Contribuir con las soluciones a las insuficiencias detectadas, logrando que la organización se desempeñe convenientemente y el incremento de los niveles de la satisfacción laboral de los trabajadores
- Colaborar en la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional
- Favorecer con el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC.

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

- Conocer los niveles de satisfacción que poseen los trabajadores con las condiciones de trabajo establecidas, y trazar acciones para su mejora
- Ambientar, reordenar y mantener la higiene de los locales de trabajo
- Mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medioambiente de la organización.

CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación se alcanzaron resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto mediante el procedimiento diseñado por Alvarez Santos (2014) para la mejora de la satisfacción laboral, sirviendo como herramienta útil para la toma de decisiones en las organizaciones. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la satisfacción laboral, y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, manifiesta la existencia de un problema profesional dado por la necesidad de medir y mejorar la satisfacción laboral en las organizaciones de la salud, siendo un tema pertinente en la actualidad.
2. Se evidenció 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. La aplicación del procedimiento permitió:
 - Diagnosticar el estado de las dimensiones y variables que evalúan el ambiente laboral y organizacional, así como conocer el estado actual en que se encuentra la satisfacción de los trabajadores, valorado a través del índice integral de satisfacción laboral
 - Diseñar e implementar un programa de mejora para subsanar los problemas detectados, vinculados directamente con la SL
 - Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones planificadas a ejecutar en el 2014 (87.50%)
 - Realizar una nueva medición del índice de satisfacción laboral de los trabajadores obteniendo como resultado 0.8256 (82.56%) en el año 2015, superior al año 2014 (74.38%), el cual no alcanza el nuevo estado deseado (87.92%)
 - El comportamiento de los indicadores en el año 2015 fue superior al año anterior, disminuyendo los índices de fluctuación ($0,45 < 0,47$), ausentismo ($4.3 < 4.5$) y aumentando paralelamente el índice de satisfacción al cliente.

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 y el mejor desempeño de la misma.
2. Continuar implementando las acciones diseñadas, atendiendo a las deficiencias encontradas en la entidad objeto de estudio para continuar elevando la satisfacción de los trabajadores.
3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral, favoreciendo el desempeño individual de los trabajadores y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer Ortiz, M., *Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín* [2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
2. Alvarez López, L. *Medición y evaluación de la satisfacción laboral; experiencia cubana*. Monografías. com [Internet] 2008; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>.
3. Alvarez López, L.F., *Motivación Concreta. Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual*. GETEDI. ISTH. Cuba., 1993.
4. Alvarez López, L.F., *La Medición de la Motivación Concreta. El Querer Hacer las Cosas*. 1996
5. Alvarez López, L.F., *Experiencias en el diagnóstico y diseño de Sistemas de Estimulación en la Provincia de Holguín*. 1997, Universidad de Holguín. Cuba: Holguín.
6. Alvarez López, L.F., *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones* 2001, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
7. Alvarez Santos, L., *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín*. 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
8. Alvarez Santos, L., *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en entidades hospitalarias*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
9. Artola Pimentel, M. d. L., *Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba*. 2002, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”: Ciudad de La Habana. Cuba.
10. Atalaya Pisco, M. *Satisfacción laboral y productividad. Psicología Organizacional* 1999; Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
11. Baca Urbina, G., *Introducción a la Ingeniería Industrial* ed. E. Patria. Vol. Primera edición. 2007, México.
12. Basto Martínez, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2014: Holguín.
13. Beer, M., *Gestión de Recursos Humanos*. 1989, España: Ed. Ministerio del Trabajo.

14. Ben Ruiz, M.Y., Bauzá Vázquez, E., y Cruz Santiago, Y. *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. 2009 [cited 7 de mayo 2014; Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>].
15. Besseyre des Horts, C.-H., *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. 1990, Madrid: Ediciones Deusto.
16. Borroto Pentón, Y., *Contribución al mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales en Cuba. Aplicación en hospitales de la provincia Villa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial*. 2005, Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Villa Clara.
17. Brewer, E., y McMahan - Landers, J., *The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators* 2001, University of Tennessee: Tennessee.
18. Buelga Otero, M. *Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral*. 2011; Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.
19. Bustillo, C., *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas, Revista Capital Humano*. 1994: España. p. 17-28.
20. Caballero Rodríguez, K. *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. 2002; Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
21. Cantera López, J.F., *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. 2008.
22. Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Vol. Tercera edición 2009, México: Editorial Mc Graw Hill.
23. Correa Sánchez, D., *Diagnóstico del sistema de gestión integrado de capital humano en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja* 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
24. Coya Cáceres, R., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la empresa Cítricos Jíquima*. 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
25. Crego León, L., *Estudio de la motivación, satisfacción laboral, proceso directivo y la calidad del servicio en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro*. 2009, Universidad De Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas
26. Cruz Gómez, R., *Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en el Centro Metrológico Territorial de Holguín*. 1998, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
27. CubaDebate. *Las transformaciones en el sistema nacional de salud y sus impactos*. 2014. [20 de septiembre de 2014]; Disponible en:

<http://www.cubadebate.cu/especiales/2014/03/26/las-transformaciones-en-el-sistema-nacional-de-salud-y-sus-impactos/>.

28. Cuesta Santos, A., *Organización del trabajo y psicología social* 1990, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
29. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Vol. Tercera edición corregida y ampliada 2010, La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
30. Cutiño Martín, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la policlínica Rubén Batista Rubio*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
31. De la Cruz Pérez, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en áreas de la Universidad de Holguín* 2013, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
32. De Miguel Guzmán, M., *Tecnología para la planificación de los Recursos Humanos en entidades hoteleras de Islazul, Holguín* 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
33. Delgado Aguilar, N., *Diagnóstico y perfeccionamiento del sistema de estimulación en la Empresa de servicios de ingeniería y diseño de Holguín. Vértice*. . 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
34. Delgado Pérez, E., y Velázquez Zaldívar, R., *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. 2004, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
35. Díaz Palomo, M.V., *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez*. . 2006, Universidad de San Carlos de Guatemala.
36. Espasandín Delgado, K. *Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral en las organizaciones. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria* 2010; 2010. Disponible en: <http://www.monografias.com/>.
37. Espinosa Cuba, E., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de estimulación en el Combinado Porcino del MININT* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
38. Fernández Acosta, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. 2012, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
39. Fernández Clúa, M. d .J., *Gestión de la función calidad en los servicios médico asistencial en segundo nivel* 1999, Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Santa Clara.
40. Fuentes Calero, A., y Rodríguez Rojas, A., *La productividad del trabajo*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

41. Fuentes Sosa, M., *Análisis y Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de la OBET Jovellanos; en relación al año anterior*, Facultad de Ing. Industrial y Economía. 2008, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
42. Gamero Burón, C., *Análisis económico de la satisfacción laboral*, in *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Economía Aplicada*. 2003, Universidad de Málaga: Málaga.
43. García Fenton, V., *Procedimiento para la implementación de la gestión de capital humano en servicios asistenciales de hospitales*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2011, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
44. García Galván, H., *Perfeccionamiento del Sistema Estimulador en La Planta Procesadora Cárnica del MININT*. 2008, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
45. García Sehwerert, P., *Disciplina laboral. Un enfoque psicosocial*. 1981, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
46. Gasteiz, V., *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*. 2001.
47. Goldratt, E.M., *La Meta. Un proceso de mejora continua*. 1995, México: Ediciones Castillo, S.A.
48. Gómez Bravo, L., *Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad*. 1991, Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. ISBN 980-6088-09-3. .
49. González Ferrer, J., *Cualidades deseables en las técnicas de investigación*, Universidad de Holguín Oscar Lucero. Moya, Editor. 2010.
50. González Rodríguez, L., *El Salario* 1984, La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
51. Guillén Atencio, N. *La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional*. 2008. [febrero 2012]; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>
52. Gummesson, E., *Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer* European Journal of Marketing, England, 1991.
53. Hackman, R., y Oldham, G., *Work redesign*, Ed. Addison – Wesley Organization Development. Series Mass, 1980.
54. Hackman, G., y Oldham, J., *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology*. 1975: p. 60
55. Harper y Lynch., *Manuales de Recursos Humanos*. 1992, Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
56. Hax, A., *Estrategia empresarial* 1992: Ed. Tiempos Buenos.

57. Hernández Darías, I., *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río y de la Red capital humano*. 2011, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría: La Habana.
58. Hernández Junco, V., *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario, Facultad de Ingeniería Industrial*. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
59. Hernández Nariño, A., *Contribución a la gestión y a la mejora de procesos en instalaciones del territorio matancero, Facultad de Industrial - Economía*. 2010, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
60. Hernández Sampier, R., *Metodología de la investigación 1 y 2*. . 2004, La Habana: Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). Editorial Félix Varela.
61. Herzberg, F., y Mausner, B., *The motivation to work*. 1959, New York: John Wiley & Sons.
62. Hurtado de Mendoza Fernández, S. *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. Histodidáctica* 2003. [12 de junio de 2014]; Disponible en: http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11&Itemid=103.
63. Jiménez Paneque, R., *Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual*. 2004.
64. Leyva Reyes, P., *La satisfacción laboral de los docentes de la escuela primaria Federico Capdevila del poblado Antonio Maceo, municipio Cacocum*. 2011, Centro universitario municipal de Cacocum. Universidad de Holguín.
65. Llerena Zamora, O., *Análisis de la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo en la UEB OBET Colón* 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
66. Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. 1976, Chicago: I. M. D. Dunnette, Rand McNally.
67. López Domínguez, B.F., *Evaluación, Análisis y Diagnóstico del nivel de satisfacción de Directivos y Especialistas, con los indicadores de resultados de Investigación, Desarrollo e Innovación en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas*. 2009, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
68. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación, Rev Tecn Cien Cult UPIICSA*. 194. p. 24-25.

69. López Rodríguez, V., *Motivación concreta: Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo* Temas de dirección, ed. G.d.e.d.t.d. dirección. Vol. 17. 1991, Holguín: Instituto Superior Técnico de Holguín Oscar Lucero Moya.
70. López Rodríguez, V., *Las dimensiones esenciales de la motivación*. 1993: Instituto Superior Técnico Holguín.
71. Márquez León, M., *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero*, Facultad de Ciencias Empresariales. 2013, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos": Matanzas.
72. Márquez León, M., *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero*. . 2013, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas.
73. Márquez López, R., *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC 2009*, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
74. Márquez Pérez, M. *¿Qué es la satisfacción laboral?* 2006. [febrero 2013]; Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2.
75. Marrero Fornaris, C., *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba*. 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
76. Martínez Caraballo, N., *Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral* Cuadernos de CC.EE. y EE. 2006.
77. Martínez Torres, A., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la Delegación provincial de la agricultura en Holguín*. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
78. Maynard, H., *Manual de Ingeniería y Organización Industrial* 1996, La Habana: Ed. ENPES.
79. McClelland, D.C., *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist, 1961.
80. Menguzzato, M., y Renau, J. J, *La dirección estratégica de la empresa* 1995, Barcelona: Editorial Ariel.
81. MINSAP, *Proyecciones de la salud pública en Cuba para el 2015*. 2006, Editorial Ciencias Médicas: La Habana.
82. MINSAP, *Anuario Estadístico de Salud*, D.n.d.r.m.d. salud, Editor. 2014: La Habana.

83. Morales Cartaya, A., *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* [2006, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana.
84. Moreno Rodríguez, O., y Cuesta Santos, A., *Organización de los salarios* 1986, Ciudad de La Habana Ediciones ISJAE.
85. Muñiz Méndez, T.A., *Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral den la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara, Facultad de Ingeniería Industrial.* 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
86. Navarro Mesa, M., *Estudio de la motivación y la satisfacción laboral en la Empresa de Producción Industrial Matanzas.* 2004, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Matanzas
87. Nieves Julbe, A.F., *Perfeccionamiento de la capacitación en CIMEX-Sucursal Holguín.* , in *Revista Gerencial. Año XI* 2008.
88. Nieves Julbe, A.F., *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de gestión integrada de capital humano, Facultad de Ingeniería Industrial.* 2010, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
89. Noda Hernández, M.E., *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente.* 1997, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
90. Noda Hernández, M.E., *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas* 2004, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas: Santa Clara.
91. Nogueira Rivera, D., *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas.* 2002, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": Ciudad de La Habana.
92. ONN, *NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.* 2007.
93. Orlov, P., *Manual de Economía del Trabajo en Cuba* 1986: Ed. MES Cuba.
94. Pacheco Espejel, A., *Programa Permanente para el Mejoramiento de la Productividad (PPMP)* 1991, México.
95. Pacheco Espejel, A., Alvarez López, L. F *Análisis comparativo de la aplicación de PPMP en empresas cubanas y mexicanas. Informe final del proyecto de investigación conjunta.* 1994, México: Editorial IPN.
96. Parra Ferié, C., *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano, Facultad de Ingeniería Industrial.* 2005, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría": Holguín.

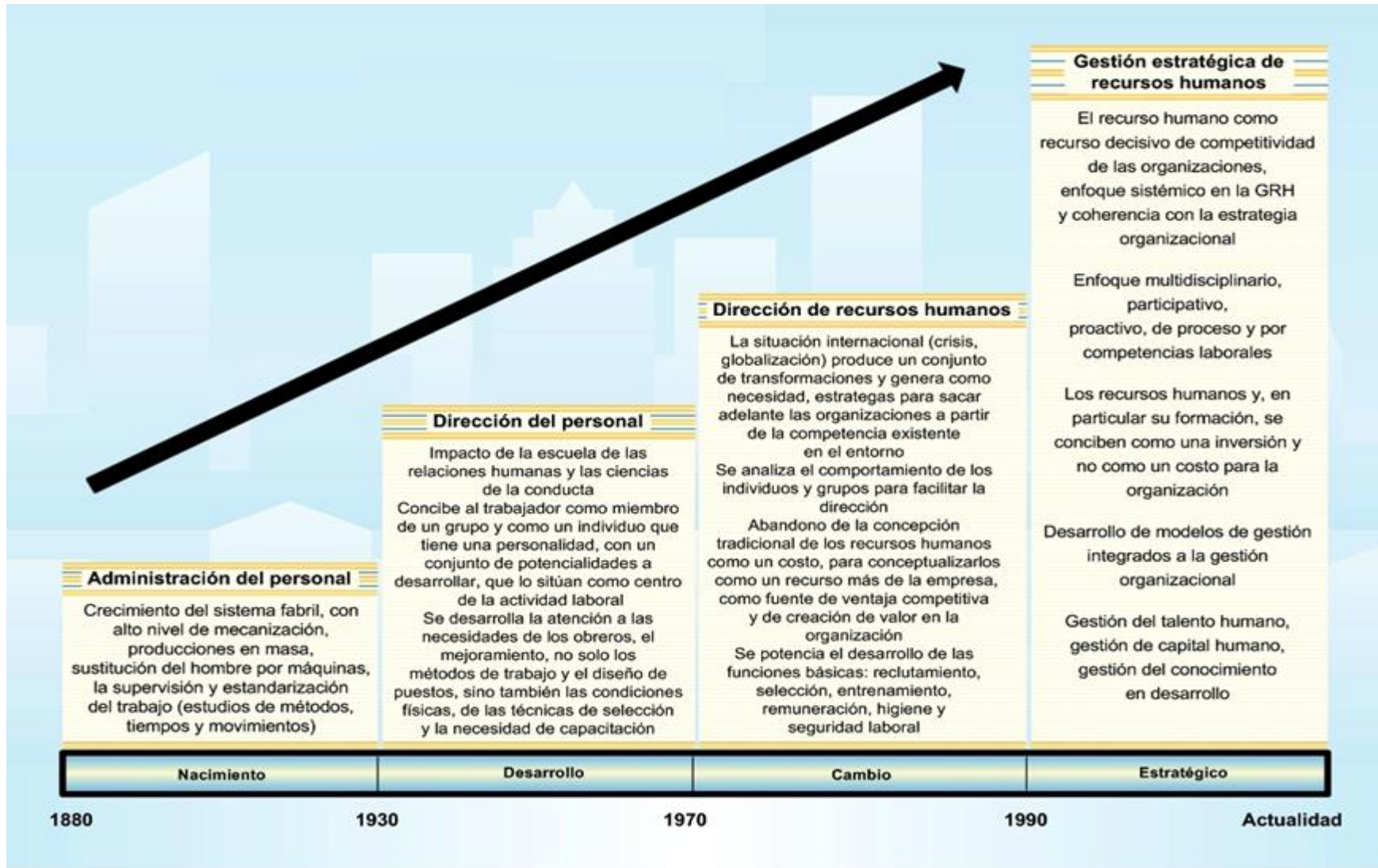
97. PCC, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. 2011.
98. Peiró Silla, J., *Psicología de la Organización 2 – 1*, ed. L.e.N.d.d.j.d. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia, otorgada por el CENDA. 2005, La Habana: Editorial Félix Varela.
99. Perdomo Simeón, N., *Implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en el Campismo Popular Matanzas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios*. 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”: Matanzas.
100. Pérez Campaña, M., *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. . 2005, Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”: Santa Clara.
101. Pérez Campdesuñer, R., *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. 2006, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
102. Pérez Lorences, P., *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano*. 2014, Universidad Central Marta Abreu de las Villas Santa Clara.
103. Portuondo Pichardo, F., *La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa, Ingeniería Industrial*. 1992: La Habana. p. 3-13.
104. Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos* 1994: Ed. Perspectivas y prospectivas, España 200.
105. Quintanilla, I., *Recursos Humanos y marketing interno* Colección Psicología. 1991, Madrid: Ed. Pirámide, S.A. 203.
106. Reyes Batista, E., *Procedimiento de Gestión para la Estimulación. Aplicación en la Empresa de Tabacos de Holguín* 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
107. Robbins, S., *Comportamiento organizacional teoría y práctica 7 Edición* ed. 2006, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
108. Robbins, S.P., *Comportamiento organizacional*. 2009, San Diego: Prentice Hall.
109. Robles García, M., y et.al., *VARIABLES relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*, *Gac Sanit* 2005: Barcelona
110. Rodríguez, F.J., y Gómez Bravo, L., *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Ed. C.A.d. Fomento. 2004: Editorial Nuevos Tiempos.
111. Rodríguez Gómez, L., *Diagnóstico y perfeccionamiento del Sistema de Estimulación en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Holguín* 2005, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Holguín

112. Rosillo Canales, Y., *Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. . 2012, Universidad Bolivariana de Venezuela: Maturín.
113. Saavedra Acosta, J., *Dimensiones esenciales del tener: Primer Intento 1994*, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
114. Salas Perea, R., *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba*, *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. 2010.
115. Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M., *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* *Psicothema*, 1996. 8.
116. Salvador Hernández, Y., *La satisfacción del cliente interno vinculada al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, Provincia Holguín*. 2009, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
117. Sánchez Rodríguez, A., *Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín*. 2007, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
118. Santos Briones, S.d.I., Garrido Solano, C., y Chávez Chan, M.d.J. *Análisis comparativo de los sistemas de salud de Cuba y Canadá* *Rev Biomed* 2004 15 de octubre de 2014; 81-91]. Disponible en: <http://www.revbiomed.uady.mx/pdf/rb041522.pdf>.
119. Santos Peña, M., y Pazos Carrazana, JL de. *La gestión de la calidad en las instituciones de salud*. *Rev Cient Cien Med Cienfuegos* 2009. [22 de septiembre de 2014]; Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2009000500001&script=sci_arttext.
120. Serrano Santisteban, Y., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en la unidad empresarial de base Lidia Doce Sánchez y en el banco popular de ahorro sucursal 6982* 2013, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín.
121. Sotolongo Sánchez, M., *Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*, *Facultad de Ciencias Empresariales*. 2005, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas: Santa Clara.
122. Stoner, J., *Administración*. Quinta edición ed. Vol. Primera parte. 1995, La Habana: Ediciones del MES.
123. 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*. 2008, Universidad de Oriente: Santiago de Cuba.

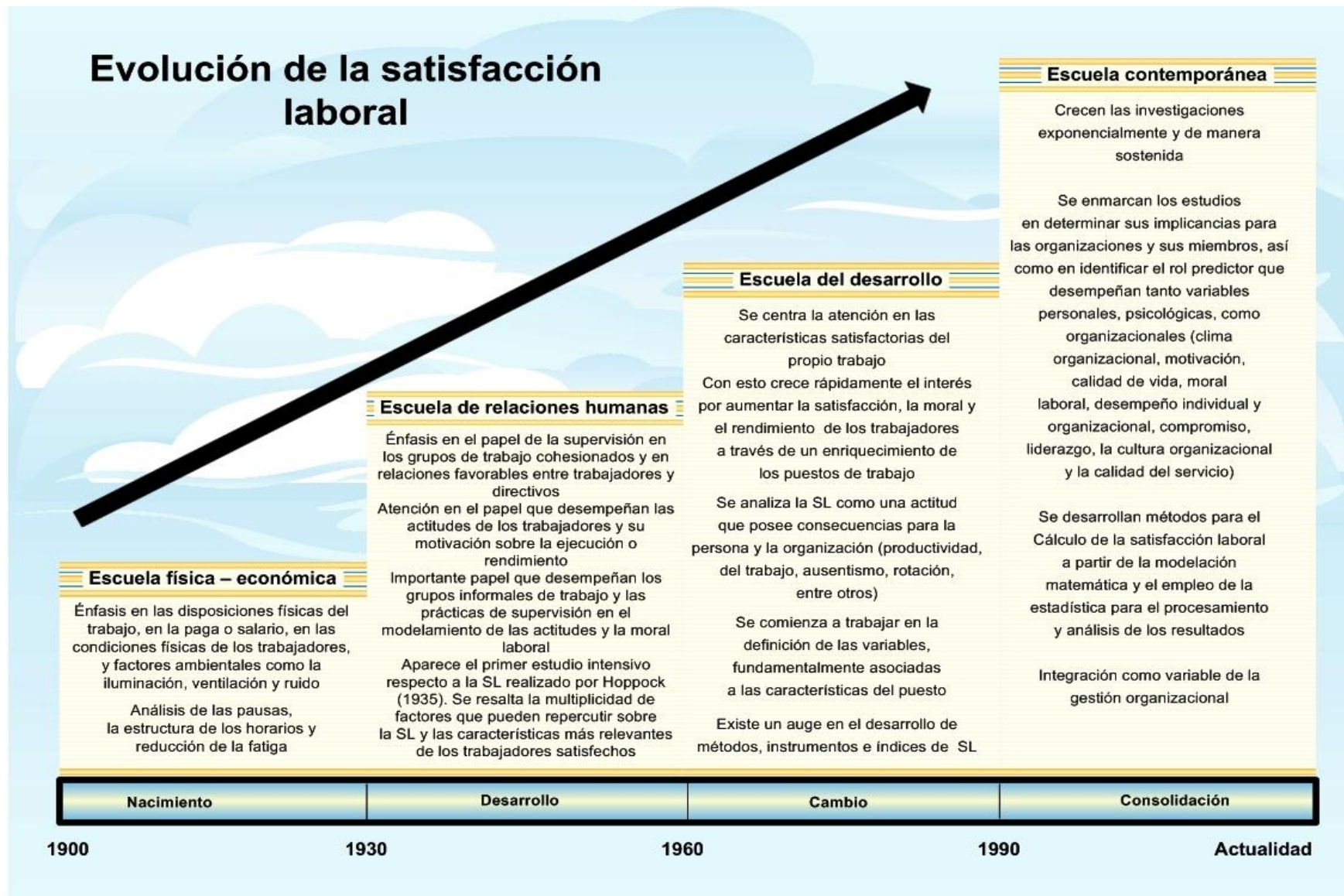
124. Tejada Fernández, J., y Navío Gámez, A., *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*, Revista Iberoamericana de Educación. 2005.
125. Torrez Paz, L., *Perfeccionamiento de la satisfacción laboral en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2014, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya: Holguín
126. Trista Pérez, B., *El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente* 1990, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
127. Túban Félix, R.J., *Medición del clima laboral en las organizaciones*. 2003.
128. Valls Figueroa, W., *Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico de la calidad en Destinos Turísticos de sol y playa*, Facultad de Ingeniería Industrial. 2006, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": La Habana.
129. Velázquez Zaldívar, R., *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria* 2002, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría: La Habana.
130. Velázquez Zaldívar, R., *Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera, Sistema de Recursos Humanos*, E.F. Varela, Editor. 2011: La Habana.
131. Viedma, J., *Ingeniería de la Competitividad. Benchmarking. Fomento del Trabajo*, Revista Horizonte Empresarial. 1995: Madrid. España. p. 34-38.
132. Vroom, V., *Work and Motivation*. 1964: Nueva York.
133. Werther, B., y Davis, K., *Administración de personal y recursos humanos*. 2001, México: ed. M.G. Hill. .
134. Zayas Agüero, P., *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* 2002, La Habana: Editorial Academia.

ANEXOS

Anexo 1.1. Evolución histórica de la gestión de capital humano



Anexo 1.2. Evolución histórica de la satisfacción laboral



Anexo 1.3. Definiciones de satisfacción laboral

Autor	Año	Definiciones
Maslow	1960	Da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva, en cierta medida, a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización
Porter	1961	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida
Beer	1964	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo
Katzell	1964	Expresión verbal de la evaluación por parte de un individuo de su empleo
Smith, Kendall y Hulin	1969	Sentimientos y respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la satisfacción laboral
Locke	1969	Resultado emocional de placer que resulta al valorar que el trabajo alcanza o posibilita alcanzar los valores laborales propios
Schneider y Snyder	1975	Una actitud generalizada ante el trabajo
Locke	1976	Un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto
Blum y Naylor	1976	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general
Blue	1976	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general
Salancik y Pfeffer	1977	Una actitud ante el trabajo
Kalleberg	1977	Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos
Warr, Cook y Wall	1979	Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado. Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo
Price y Mueller	1986	Grado en el que a los individuos les gusta su trabajo.
Griffin y Bateman	1986	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización
Muñoz Adanes	1990	El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas
Tristán Pérez	1990	Nivel de concordancia entre las demandas de un individuo y lo que la institución le da o permite

Anexo 1.3. Definiciones de satisfacción laboral (continuación)

Autor	Año	Definiciones
Loitegui	1990	Un conjunto de satisfacciones específicas, es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza
Mueller y McCloskey	1990	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo
Cuesta Santos	1990	Una determinada tendencia positiva emocional (o psicológica en general al incluir procesos cognitivos y volitivos) de la personalidad a percibir como motivante la actividad laboral dirigida a realizar o satisfacer determinadas necesidades. Se considera más que un estado de ánimo que define un momento emocional o afectivo, pues la satisfacción laboral implica una actitud y una tendencia valorativa en la personalidad y el colectivo de producción
Peiró Silla	1991	Resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados
Newstrom y Davis	1993	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo
Garmendia y Parra Luna	1993	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. "Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea"
Schultz	1995	La actitud o disposición psicológica de la persona hacia su trabajo, qué es lo que piensa de éste, si está contento o no con su empleo, y supone un conjunto de actitudes o sentimientos respecto a uno mismo. Donde este estado de placer es una actitud general, resultado de un conjunto de actitudes específicas tanto favorables como desfavorables, en tres áreas: factores específicos del trabajo, características individuales y relaciones de grupo fuera del trabajo
Robbins y Coulter	1996	Actitud general de la persona hacia su trabajo. Brevemente definida una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno
Brief	1998	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas
Davis y Newstrom	1999	El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo

Anexo 1.3. Definiciones de satisfacción laboral (continuación)

Autor	Año	Definiciones
Ardouin, J y otros	2000	Es un nivel de estabilidad. Es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen. Es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos
Márquez Pérez	2001	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”
Mason y Griffin	2002	La actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociad
Caballero Rodríguez	2002	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general
Tubán Félix	2003	Resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.
Morillo	2006	La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobres su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial
Robbins	2006	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
Márquez Pérez	2006	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo
Cantera López	2008	La medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que él ve realizadas las diferentes aspiraciones que pueda tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico
Alvarez López	2008	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”
Barraza Macías; Tremillo González	2010	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. En ese sentido, se puede afirmar que la satisfacción laboral implica necesariamente 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

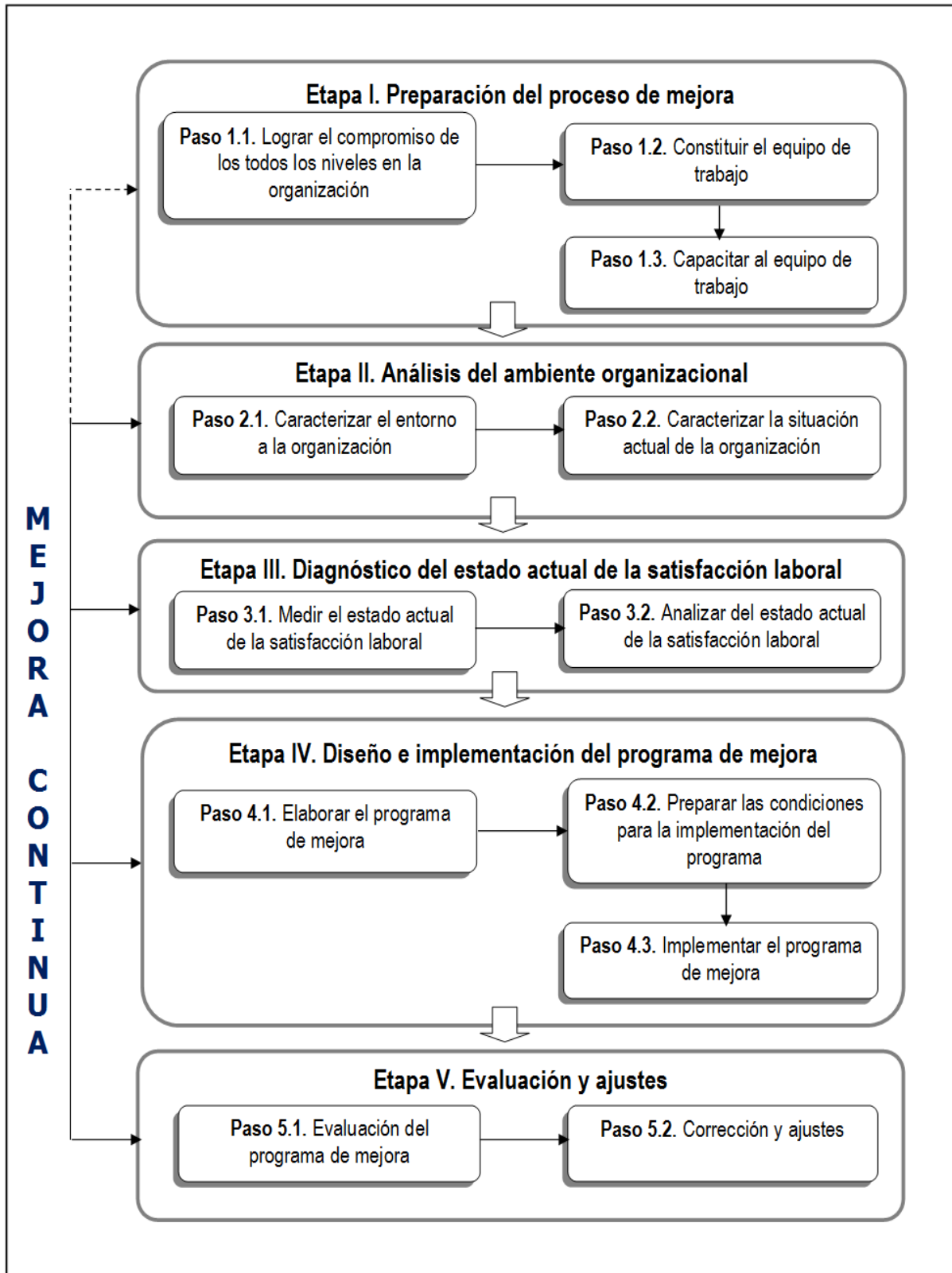
Anexo 1.4. Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral

Autores	Características que incluye						
	Diagnóstico		Medición y análisis de la SL			Mejora de la SL	
	Elementos del entorno	Elementos de la organización	Variables de la SL	Diseño de instrumentos (Validez y fiabilidad)	Procesamiento de los resultados	Programa de mejora de SL	Evaluación de la mejora de la SL
1. Método de valoración de la satisfacción laboral Cuesta Santos (1990)			X	Se emplea la lista de chequeo	X	X	
2. Diagnóstico de la satisfacción laboral (López Rodríguez, 1994; Álvarez López, 1993, 1996 y 1997)			X	X	X	X	
3. Medición y evaluación de la satisfacción laboral: experiencia cubana. Álvarez López (2001y 2008)			X	X	X	X	
4. Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios Gasteiz (2001)			X	X	X	X	
5. Modelo y procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción del cliente en entidades turísticas elaborado por Noda Hernández (2004)	X	X	X	X	X	X	
6. García Ramos, Luján López, Martínez Corona (2007)			X	X	X		
7. Procedimiento para la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores" Márquez López (2009)			X	X	X		
8. Procedimiento para la Evaluación, Análisis y Diagnóstico del Nivel de Satisfacción López Domínguez (2009)			X	X	X		

Anexo 1.4. Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral (continuación)

9. Procedimiento para determinar la incidencia de la satisfacción del cliente interno en la satisfacción del cliente externo, en la UEB OBET Colón Llerena Zamora (2009)			X	X	X	X	
10. Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en contexto universitario Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago (2009)			X	X	X	X	
11. Procedimiento para la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario Hernández Junco (2009)			X	X	X	X	
12. Procedimiento para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral Salvador Hernández (2009)		X	X	X	X	X	
13. Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la UEB Fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara Muñoz Méndez (2010)			X	X	X	X	
14. Procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la Satisfacción Laboral en DIVEP Holguín Almaguer Ortiz (2010)			X	X	X	X	
15. Procedimiento para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los profesores a dedicación exclusiva de la universidad bolivariana de Venezuela. Sede – Monagas Rosillo Canales (2012)		X	X	X	X	X	

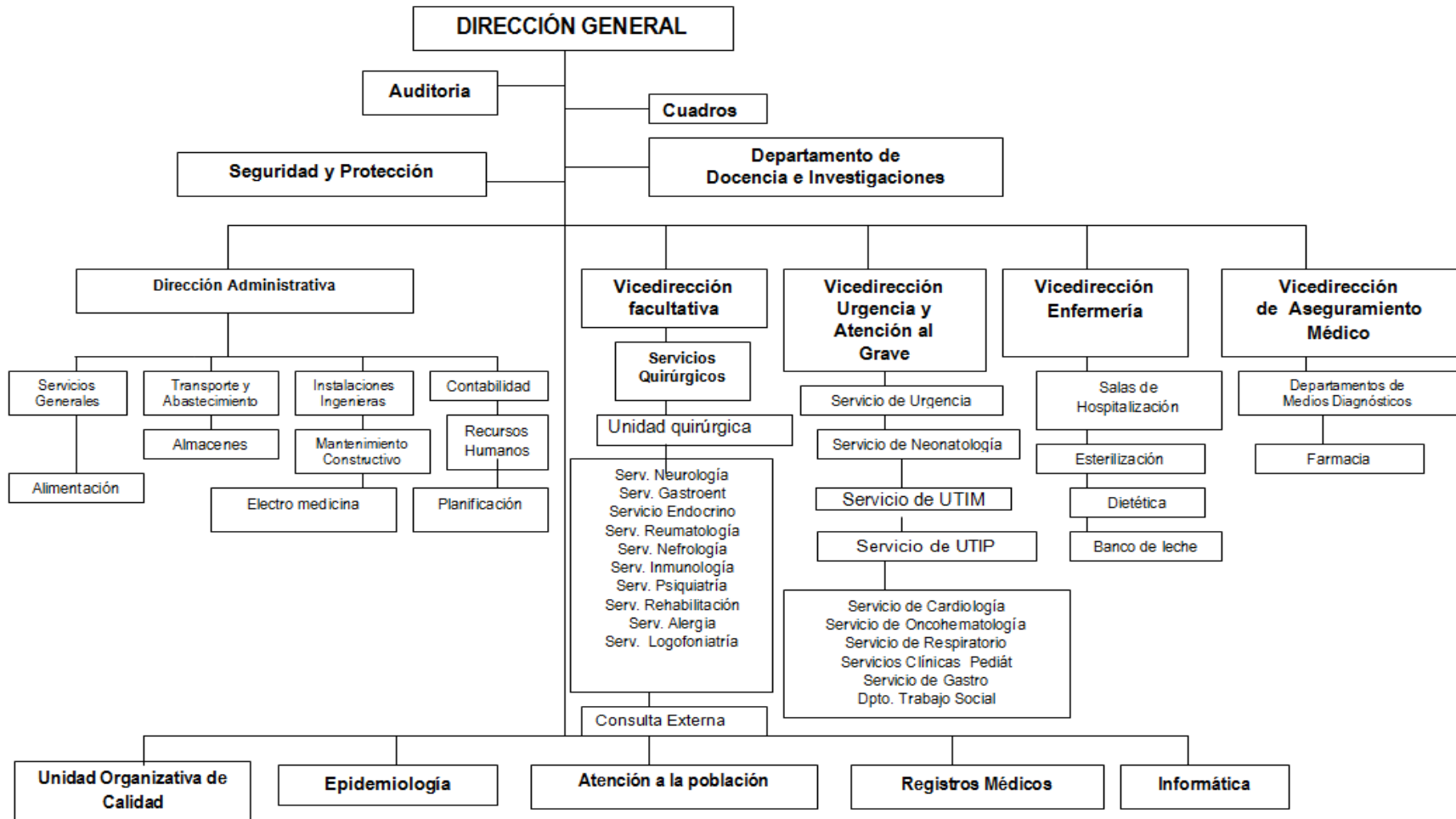
Anexo 1.5. Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral de Alvarez Santos (2014)



Anexo 2.1. Programa de capacitación empleado

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

Anexo 2.2. Estructura organizativa del Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja



Anexo 2.3. Caracterización del capital humano

ASPECTOS		Composición por categoría y sexo		Distribución de los técnicos	Nivel escolar	Composición por grupo de edades
		F	M			
Composición por categoría y sexo	Cuadros	30	10			
	Administrativos	47	4			
	Operarios	16	62			
	Servicios	298	85			
	Técnicos	662	202			
Distribución de los técnicos	Médicos			214		
	Estomatólogos			5		
	Lic. Enfermería			279		
	Lic. Tecnología de la salud			138		
	Lic. Psicología			7		
Nivel escolar	9no. grado				223	
	12no. grado				209	
	Técnico medio				295	
	Nivel superior				689	
Composición por grupo de edades	17-29					395
	30-39					382
	40-49					273
	50-59					314
	60 y más					52

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?				
19	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?				
20	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				

Anexo 2.4. Encuesta para medir la satisfacción laboral (continuación)

21	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo?				
22	¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
23	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
24	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				
25	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
26	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
27	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
28	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
29	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30	¿Se encuentra comprometido con su organización?				
Datos generales					
1. Sexo: masculino __ femenino __					
2. Edad: Menores de 35 años __ De 36 a 45 __ De 46 a 59 __ Más de 60 años __					
3. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __					
4. Categoría ocupacional: cuadro __ técnico __ servicio __ operario __ administrativo __					
5. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20 __ Más de 20 __					
Gracias por su cooperación					

Fuente: Alvarez Santos (2014)

Anexo 2.5. Selección de la muestra por servicios y categorías

Servicios	Cantidad de trabajadores	Tamaño de muestra	Md	Es	Ps	En	Tc	As
Dirección General/ Unidad quirúrgica salón de operaciones	99	25	7			12	3	3
Cirugía pediátrica - urología	42	11	6			3	1	1
Oftalmología	22	6	1			1	3	1
Otorrinolaringología	26	7	2			1	1	3
Máxilo facial	12	3		2				1
Caumatología	19	5	2			2	1	
Ortopedia	36	9	4			1	2	2
Neurología - neurocirugía	20	5	2			2		1
Gastroenterología	14	4	2			1	1	
Endocrino	10	3	1			1	1	
Psiquiatría	33	8	3			3	1	1
Psicología	9	2			2			
Nefrología	11	3	1			2		
Rehabilitación	37	9	2			4	2	1
Consulta externa - alergia	38	10	4			1	3	2
Vice dirección de atención al grave	1	1	1					
Cuerpo de guardia	51	13	6			4	1	2
Neonatología	74	19	8			10	1	
Cardiología	9	2	1			1		
Oncohematología	43	11	2			6	1	2
Respiratorio	54	14	3			4	2	5
Clínicas pediátricas	81	21	6			7	2	6
Gastroenterología	21	5	1			1	1	2

Anexo 2.5. Selección de la muestra por servicios y categorías (continuación)

Trabajo social	4	1	1					
Vice dirección de Enfermería	9	2				2		
Esterilización	23	6				1		5
Banco de leche	11	3						3
Aseguramiento médico	1	1	1					
Laboratorio de microbiología	19	5					4	1
Laboratorio clínico	43	11	8				3	
Banco de sangre	9	2					2	
Anatomía patológica	11	3	2					1
Imageneología	37	9	6				2	1
Laboratorio SUMA	10	3					2	1
Farmacia	25	6					5	1
Genética	25	6	4				1	1
Electro medicina	9	2	1				1	
Dietética	44	11	1				5	5
Sala puerpera	6	2					1	1
Cuidados intermedios	42	11	2			5	1	3
Cuidados intensivos	67	17	3			9	2	3
Sala de turismo y salud	5	1				1		
Coordinación de trasplante	3	1					1	
Total	1165	299	94	2	2	85	57	59
Leyenda: Md: médicos; Es: estomatólogos; Ps: psicólogos; En: enfermeras; Tc: técnicos; As: asistentes								

Anexo 2.6. Programa de mejora de la satisfacción laboral. Año 2014

Procesos de capital humano	Dimensiones	Variables	Acciones	Responsables
Organización del trabajo	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	1. Valorar la posibilidad de realizar cambios en el equipamiento de los locales y (o) incrementar el número de mantenimientos planificados a los equipos de ventilación artificial y equipos de trabajo en los salones, salas y consultas	Director, director administrativo
	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	2. Realizar un estudio de organización del trabajo que fundamente la cantidad de pacientes a atender por día de acuerdo con el régimen de trabajo y descanso establecido	Director, vicedirectores y jefes de servicios
	Condiciones de bienestar	Régimen T y D	3. Evaluar el régimen de trabajo y descanso de cada trabajador reorganizándolo de manera tal que todos obtengan el descanso necesario para desempeñar sus tareas cómodamente	Director, vicedirectores y jefes de servicios
	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	4. Realizar la planificación de la rotación por áreas para evitar el estancamiento y la recarga de trabajo de los pediatras	Jefes de los servicios
	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	5. Valorar el estado de las tuberías, a partir de definir aquellas que necesiten una solución más inmediata. Elaborar un informe con los resultados	Director, director administrativo
	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	6. Realizar un estudio de mercado con el objetivo de garantizar aquellos proveedores capaces de realizar la entrega total y en tiempo de los suministros necesarios para la prestación del servicio	Director, vicedirectores
	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	7. Realizar la planeación de ingreso atendiendo al número de camas libres en las salas, reorganizando las salas de mayor frecuencia de pacientes	Director, vicedirectores y jefes de servicios
	Condiciones de trabajo	Aseguramiento	8. Elaborar un plan donde se expongan todos los recursos materiales necesarios (agua, jeringuillas, tela antiséptica, algodón, tijeras) y su asignación por cada una de las áreas	Director administrativo
	Condiciones de bienestar	Atención a la vida	9. Establecer mecanismos internos que permitan la ayuda a los trabajadores en caso de problemas personales	Directivos a los distintos niveles
	Naturaleza y contenido de trabajo	Retroalimentación	10. Crear vías de retroalimentación de todos los servicios que se brindan en la organización	Directivos a los distintos niveles
	Naturaleza y contenido de trabajo	Autonomía	11. Explicar las funciones definidas para cada uno de los cargos, de forma tal de que conozcan las posibilidades de actuar ante determinadas situaciones en función de su contenido de trabajo	Directivos a los distintos niveles

Anexo 2.6. Programa de mejora de la satisfacción laboral. Año 2014 (continuación)

Organización del trabajo	Trabajo en grupo y papel de directivos	Directivo y jefe inmediato	12. Hacer efectivas las vías de comunicación entre jefe y subordinado a todos los niveles favoreciendo el trabajo en grupo en la organización	Directivos a los distintos niveles
	Naturaleza y contenido de trabajo	Autonomía	13. Flexibilizar algunos mecanismos de trabajo implementados en la entidad, sin dejar de exigir el cumplimiento de las funciones de trabajo	Directivos a los distintos niveles
Estimulación moral y material	Estimulación moral y material	Reconocimiento	14. Mejorar los métodos que recoge el sistema de la estimulación moral de la organización, y valorar su cumplimiento	Director, director administrativo, jefe de recursos humanos, sindicato
	Estimulación moral y material	Equidad	15. Lograr que los resultados alcanzados por los trabajadores se encuentren acordes con la estímulos morales que se brindan en la organización	Directivos a los distintos niveles, jefe de recursos humanos
	Estimulación moral y material	Suficiencia	16. Evaluar con la dirección nacional la aprobación de un incremento de los estímulos materiales a los trabajadores	Director
Seguridad y salud en el trabajo	Condiciones de bienestar	Servicio	17. Revisar las normas de consumo establecidas por cada trabajador y garantizar su oferta adecuadamente	Director administrativo, jefe de cocina comedor
	Condiciones de trabajo	Estéticas e higiénicas	18. Higienizar y embellecer las áreas, así como establecer un sistema de emulación entre las mismas	Directivos a los distintos niveles servicios generales
	Condiciones de trabajo	Seguras	19. Realizar un estudio en el sistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalué con profundidad los riesgos, los niveles de iluminación y ventilación existentes en las áreas, para detectar los problemas que estén afectando la salud de los trabajadores y de esta forma tomar medidas para erradicar las causas	Director
	Condiciones de trabajo	Seguras	20. Valorar con la dirección nacional de salud pública el cometido del pago a los trabajadores por riesgos laborales	Director
	Condiciones de trabajo	Seguras	21. Evaluar la cantidad de medios de protección individual que se necesiten y gestionar con los proveedores la compra de los mismos	Directivos a los distintos niveles y director administrativo
	Condiciones de trabajo	Seguras	22. Valorar la posibilidad de colocar lámparas donde faltan y dar mantenimiento a las que están en funcionamiento	Directivos a los distintos niveles y director administrativo
	Condiciones de trabajo	Estéticas	23. Ambientar los locales de trabajo a partir de las iniciativas de los trabajadores	Directivos a los distintos niveles
	Condiciones de bienestar	Servicios	24. Controlar diariamente la calidad e higiene de los alimentos que se ofertan en el comedor de trabajadores	Director adm., jefe de cocina comedor

Anexo 2.7. Cálculo del tamaño de la muestra por servicios y categorías. Año 2015

Área o Departamento	Cant. de trabajadores	Cantidad de encuestados	Md	Es	Ps	En	Tc	As
Dirección General/ Unidad quirúrgica salón de operaciones	94	25	7			12	3	3
Cirugía pediátrica - urología	42	11	6			3	1	1
Oftalmología	19	5	1			1	2	1
Otorrinolaringología	23	6	2			1	1	2
Máxilo facial	13	3		3				
Caumatología	19	5	2			2	1	
Ortopedia	31	8	4			2	1	1
Neurología - neurocirugía	16	4	2			1		1
Gastroenterología	12	3	2			1		
Endocrino	7	2	1				1	
Psiquiatría	39	10	5			3	1	1
Psicología	9	2			2			
Nefrología	7	2				2		
Rehabilitación	27	7	2			3	1	1
Consulta externa - alergia	38	10	5			2	1	2
Vice dirección de atención al grave	1	1	1					
Cuerpo de guardia	49	13	5			3	3	2
Neonatología	70	19	8			10	1	
Cardiología	8	2	1			1		
Oncohematología	31	8	2			3	1	2
Respiratorio	65	17	7			4	2	4
Clínicas pediátricas	74	20	5			6	3	6
Gastroenterología	13	3	1					2
Trabajo social	4	1	1					
Vice dirección de enfermería	7	2				2		
Esterilización	24	6				1	2	3

Anexo 2.7. Cálculo del tamaño de la muestra por servicios y categorías. Año 2015
(continuación)

Banco de leche	15	4				1	1	2
Aseguramiento médico	1	1	1					
Laboratorio de microbiología	21	6					5	1
Laboratorio clínico	41	11	4				3	4
Banco de sangre	9	2					2	
Anatomía patológica	14	4	2				1	1
Imageneología	34	9	6				2	1
Laboratorio SUMA	10	3					2	1
Farmacia	20	5					4	1
Genética	28	8	5			1	1	1
Electro medicina	9	2	1				1	
Dietética	32	9	3			1	2	3
Sala puérpera	6	2					2	1
Cuidados intermedios	39	10	2			3	3	2
Cuidados intensivos	62	17	5			6	3	3
Sala de turismo y salud	5	1				1		
Coordinación de trasplante	3	1					1	
Total	1091	294	99	3	2	76	58	53

Anexo 2.8. Programa de mejora de la satisfacción laboral. Año 2015

Procesos de capital humano	Dimensiones	Variables	Acciones	Plazo de ejecución	Responsable
Comunicación institucional	Trabajo en grupo y papel de los directivos	Comunicación	1. Mejorar los canales de comunicación favoreciendo las relaciones entre directivos y subordinados	Junio – septiembre 2015	Directivos a los distintos niveles
			2. Realizar talleres de técnicas de dirección con los directivos a los distintos niveles para mejorar las relaciones jefe – subordinado	Junio – noviembre 2015	Director, vicedirectores, jefe de recursos humanos
			3. Poner a disposición de los trabajadores los medios de comunicación necesarios que facilite la rapidez en el flujo de la información	Septiembre – diciembre 2015	Directivos a los distintos niveles
Organización del trabajo	Condiciones de bienestar	Servicios	4. Controlar diariamente la calidad e higiene de los alimentos que se ofertan en el comedor de trabajadores	Junio – diciembre 2015	Director administrativo, jefe de cocina comedor
			5. Revisar las normas de consumo establecidas por cada trabajador y garantizar su oferta adecuadamente	Junio – diciembre 2015	
Capacitación y desarrollo	Condiciones de bienestar	Superación profesional y personal	6. Planificar y desarrollar en la organización cursos de superación a todos los niveles y categorías con el objetivo de que los trabajadores tengan posibilidades de superarse profesionalmente	Junio – diciembre 2015	Jefe de recursos humanos y capacitador
			7. Coordinar con la Facultad de Ciencias Médicas cursos de posgrado que permitan la superación profesional de los trabajadores	Junio – diciembre 2015	Jefe de recursos humanos y capacitador
			8. Desarrollar mecanismos mediante los cuales los trabajadores tengan conocimiento permanente de las posibilidades de superación profesional con las que cuentan los mismos	Junio – diciembre 2015	Jefe de recursos humanos y capacitador
			9. Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación que garanticen un elevado nivel científico de los profesionales, técnicos y trabajadores	Agosto – noviembre 2015	Jefe de recursos humanos y capacitador
			10. Crear un plan de carrera que gestione las potencialidades de los trabajadores en aras de un mejor desarrollo organizacional	Junio – diciembre 2015	Jefe de recursos humanos y capacitador