



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TEMA:**

**FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UN  
HOSPITAL DE SEGUNDO NIVEL: CASO DEL ÁREA DE  
TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL IESS CEIBOS**

**AUTORA:**

**LAURA BEATRIZ TAPIA TENESACA**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TUTOR:**

**ECON. ANDRÉS NAVARRO ORELLANA, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador  
2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Md. Laura Beatriz Tapia Tenesaca**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

### **DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Andrés Navarro Orellana, Mgs.**

### **REVISORA**

---

**Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno, Mgs.**

### **DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de noviembre del año 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Laura Beatriz Tapia Tenesaca**

### **DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Factores que determinan la satisfacción laboral de un Hospital de segundo nivel: caso del área de traumatología del Hospital IESS Ceibos**” previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de noviembre del año 2019**

**LA AUTORA:**

---

**Laura Beatriz Tapia Tenesaca**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Laura Beatriz Tapia Tenesaca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud titulado “Factores que determinan la satisfacción laboral de un Hospital de segundo nivel: caso del área de traumatología del Hospital IESS Ceibos”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de noviembre del año 2019**

**LA AUTORA:**

---

**Laura Beatriz Tapia Tenesaca**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

## Informe de Urkund

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">Tapia L. Para Urkund (1).docx</a> (D57785260)
<b>Presentado</b>	2019-10-27 23:48 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	lau_mda_bgusto@hotmail.com
<b>Recibido</b>	maria.lapo.ucsg@analysis.arkund.com
<b>Mensaje</b>	Análisis de tesis para Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud Dra. Laura Tapia <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 4% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

## **AGRADECIMIENTO**

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”. Nelson Mandela.

Con esta frase agradezco cada día a Dios por permitirme adquirir nuevos conocimientos y emplearlos para el bien de la sociedad.

Agradezco a mi esposo el Dr. Andrés Unamuno por impulsarme y motivarme cada día a crecer como persona, profesional y madre.

A mis padres el Sr. Nelson Tapia y la Sra. Beatriz Tenesaca por enseñarme con el ejemplo a ser perseverante y constante con los sueños, por apoyarme, confiar y apostar en cada meta que he tenido en la vida.

## DEDICATORIA

Este título es una de las tantas metas que me he propuesto como profesional, la cual dedico a Dios por cada día de vida y experiencias adquiridas.

Dedico mi trabajo de titulación a mi esposo el Dr. Andrés Unamuno y mi hijo Federico Unamuno Tapia, su amor, confianza y apoyo han sido el motor para poder llevar a cabo una de mis metas.

A mis padres el Sr. Nelson Tapia y la Sra. Beatriz Tenesaca, por confiar y creer en mis capacidades en todas mis etapas estudiantiles.

A mis hermanas Elvira y Suleyka Tapia les dedico este logro y con esto les demuestro que solo se puede llegar a la excelencia con perseverancia y constancia.

No puedo dejar atrás a mis madres Lcda. Elvira Tapia y Lcda. Gladys Tapia, así también a mi abuelito el Sr. Nelson Tapia los cuales me han ayudado a crecer como persona y profesional.

Sin duda alguna la familia es la base de la sociedad y soy bendecida por tener a mi familia y poder dedicarles cada triunfo.

## Índice General

Introducción .....	2
Antecedentes .....	4
Problema de Investigación .....	6
Formulación del Problema .....	8
Justificación.....	8
Preguntas de investigación.....	10
Hipótesis.....	10
Objetivos de la investigación .....	11
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
Capítulo I.....	12
Marco Teórico – Conceptual – Legal.....	12
Fundamentación teórica .....	12
Satisfacción laboral y sus determinantes.....	15
Motivación .....	16
Teorías de motivación .....	18
Modelo de gestión.....	20
Modelos de gestión de talento humano.....	22
Modelo de gestión en instituciones de salud.....	24
Evaluación de desempeño .....	25
Marco Conceptual .....	27
Capítulo II .....	30
Marco Referencial.....	30



Evidencia empírica de determinantes de satisfacción laboral en profesionales sanitarios .....	30
Evidencia empírica de gestión de talento humano .....	32
Hospital IESS Ceibos .....	40
Área de traumatología del Hospital IESS Ceibos .....	42
Marco Legal .....	43
Capítulo III .....	46
Marco Metodológico y Análisis de Resultados .....	46
Enfoque de la investigación .....	46
Diseño de la investigación .....	47
Población y Muestra.....	48
Variables de investigación e instrumento .....	49
Análisis de resultados.....	50
Capítulo IV .....	68
Propuesta .....	68
Pertinencia de la propuesta.....	68
Objetivo general central de la propuesta .....	69
Objetivos específicos de la propuesta .....	69
Plan de acción mejorar la satisfacción laboral del personal del área de Traumatología .....	69
Diseño de plan de acción.....	70
Identificar problemas .....	70
Establecer metas.....	72
Encontrar soluciones .....	73
Condiciones físicas.....	74
Compensación y reconocimiento .....	74

Información .....	74
Implementación de plan de acción .....	76
Conclusiones .....	79
Recomendaciones.....	80
Referencias.....	82
Apéndices .....	90
Apéndice A Formato de encuesta .....	90
Apéndice B Carta de autorización para recolección de datos .....	94

## Índice de tablas

Tabla 1 Teorías relacionadas a Satisfacción Laboral .....	12
Tabla 2 Definiciones de factores de satisfacción laboral .....	28
Tabla 3 Detalla de áreas del Hospital IESS Ceibos .....	41
Tabla 4 Número de personal y rangos de edad .....	42
Tabla 5 Descripción de Área de Traumatología .....	43
Tabla 6 Operacionalización de variables .....	50
Tabla 7 Resumen de dimensión de seguridad .....	64
Tabla 8 Resumen de dimensión de promoción .....	65
Tabla 9 Resumen de dimensión de remuneración.....	65
Tabla 10 Resumen de dimensión de condiciones de trabajo.....	66
Tabla 11 Resumen de dimensión de factores extrínsecos.....	66
Tabla 12 Identificación de puntos deficientes sobre satisfacción laboral .....	72
Tabla 13 Metas para problemas identificados.....	73
Tabla 14 Cronograma para plan de acción.....	77

## Índice de figuras

Figura 1 Esquema de necesidades de Maslow .....	13
Figura 2 Edades de los colaboradores .....	50
Figura 3 Género de los colaboradores.....	52
Figura 4 Responsabilidades de los colaboradores.....	52
Figura 5 Situación económica actual Hospital IESS .....	53
Figura 6 Situación laboral Hospital IESS .....	53
Figura 7 Riesgo de despido .....	54
Figura 8 Reconocimiento jefes directivos.....	54
Figura 9 Valoración trabajo de compañeros .....	55
Figura 10 Reconocimiento de mi trabajo por jefes directivos .....	55
Figura 11 Reconocimiento de mi trabajo por compañeros .....	56
Figura 12 Reconocimiento de trabajo por puestos que dependen del colaborador.....	56
Figura 13 Existencia de promoción de puestos.....	57
Figura 14 Posibilidades de promoción actual .....	57
Figura 15 Identificación con objetivos de la empresa.....	58
Figura 16 Remuneración en relación con mercado laboral.....	58
Figura 17 Remuneración en relación con sueldos de la institución.....	59
Figura 18 Remuneración en relación con la situación de la institución.....	59
Figura 19 Remuneración en relación con la carga laboral.....	60
Figura 20 Utilidad de habilidades creativas .....	60
Figura 21 Ambiente agradable .....	60
Figura 22 Frustración por responsabilidades .....	60
Figura 23 Trabajo rutinario .....	62
Figura 24 Organización de actividades .....	62

Figura 25 Condiciones ambientales .....	63
Figura 26 Funcionamiento de instalaciones .....	63
Figura 27 Funcionamiento de departamentos .....	64
Figura 29 Fases para implementación de plan de acción.....	70
Figura 30 Fases para diseño de plan de acción .....	70

## Resumen

La satisfacción laboral en organizaciones de salud se considera como una actividad fundamental para el bienestar de éstas, la creación de herramientas de recolección de datos ha ayudado a establecer parámetros objetivos para su futura utilización en informes administrativos que faciliten la generación de propuestas de mejoras. Con lo antes mencionado, en el Hospital General IESS Ceibos a pesar de poseer una infraestructura de alta calidad, presenta escases de personal médico creando un estancamiento del flujo de clientes externo. El estudio planteó evaluar los factores que determinan la satisfacción del personal colaborador en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos. Así, se utilizó la metodología de índice descriptivo de trabajo donde se evalúa la satisfacción del personal en cinco dimensiones como seguridad, promoción de puesto, remuneración, condiciones de trabajo y factores extrínsecos. Como resultado se consideró la remuneración y condiciones de trabajo como las dimensiones de mayor importancia debido a los bajos índices de satisfacción. En base a estos resultados, se plantea un plan estratégico basado en memorándums periódicos, programa de capacitación y otras actividades en busca de elevar el nivel de satisfacción laboral del personal.

*Palabras claves.* Satisfacción laboral; Índice descriptivo del trabajo; Hospital IESS Ceibos.

## **Abstract**

Job satisfaction in health organizations is considered a fundamental activity for its well-being, the creation of data collection tools has helped to establish objective parameters for future use in administrative reports that facilitate the generation of proposals for improvements. With the aforementioned, in the IESS Ceibos General Hospital, despite having a high quality infrastructure, it presents shortages of medical personnel creating a stagnation of the flow of external clients. The study proposed evaluating the factors that determine the satisfaction of collaborating personnel in the area of traumatology at the IESS Ceibos General Hospital. Thus, the methodology of descriptive work index was used where the satisfaction of the personnel in five dimensions is evaluated, such as security, job promotion, remuneration, working conditions and extrinsic factors. As a result, remuneration and working conditions were considered as the most important dimensions due to the low satisfaction rates. Based on these results, a strategic plan based on periodic memorandums, training program and other activities is proposed to raise the level of job satisfaction of staff.

*Keywords.* Job satisfaction; Descriptive index of the work; IESS Ceibos Hospital.

## **Introducción**

La satisfacción laboral entre los profesionales de la salud adquiere importancia con el propósito de maximizar el potencial de los recursos humanos. Así mismo, a nivel general, ha habido un énfasis considerable en la gestión de recursos humanos. En una organización, la productividad y la calidad del servicio dependen completamente de la capacidad de la organización para administrar el recurso humano. Las organizaciones realizan planes de gestión para dar solución a problemas de retención de los colaboradores, reduciendo de esta forma el costo de contratación de nuevo personal (Rosero, 2007).

En la literatura, se encuentran otros elementos comportamentales que han ayudado a una mejor comprensión de la gestión del talento humano, entre ellos la satisfacción laboral. Existen factores determinantes de la satisfacción laboral como la motivación intrínseca que es influenciada por factores originados en el interior de la persona y buscan cumplir de cierta forma sus aspiraciones, y la motivación extrínseca que es influenciado por factores externos, como clima laboral, remuneración e incluso aspiraciones de ascensos en la organización. Así, el presente estudio se centra en determinar los factores extrínsecos que impactan sobre en el nivel de satisfacción laboral en el contexto de las organizaciones de la salud, específicamente en el área de traumatología del Hospital General IESS de Ceibos.

El área de traumatología en una organización de salud es un espacio dedicado a atender lesiones del aparato locomotor. Sin embargo, el ámbito en el que ellos operan va mucho más allá de las lesiones traumáticas, incluyendo variedad de enfermedades congénitas que en la mayor parte de los casos se requiere intervención quirúrgica. El área de traumatología es considerada como



una de las más frecuentadas dentro de las organizaciones de salud, los clientes externos con fracturas o accidentes son derivados a esta área donde la atención debe ser considerada crítica por la complejidad de las cirugías que se necesiten aplicar (Sociedad Española de Cirugía Ortopédica y Traumatología, 2018).

La implementación de una herramienta de evaluación de satisfacción laboral en el área de traumatología es un factor importante debido al rol vital del área para la institución. También, un seguimiento continuo en todas las áreas de una organización de salud permite el desarrollo del capital humano, genera motivación para mantenerse capacitados y poder resolver de forma proactiva problemas debido al bien estar psicológico de estar en un ambiente laboral competitivo y ordenado. De tal forma, la presente investigación se estructura de tal forma que permite la indagación teórica sobre el concepto de satisfacción laboral, lo cual permite realizar una revisión de fundamentos para luego establecer la metodología adecuada la medición o evaluación de la satisfacción laboral del talento humano. El trabajo se estructura en capítulos descritos a continuación:

El capítulo I revisa los fundamentos teóricos y conceptos relacionados a satisfacción laboral. Este acápite está conformado por marco teórico y marco conceptual. Se revisan teorías clásicas como la teoría de Maslow y posteriormente se presentan argumentos de autores actuales que permiten establecer los factores que determinan la satisfacción laboral.

El capítulo II presenta una revisión de evidencia empírica respecto a la evaluación del concepto de satisfacción laboral en el contexto de las organizaciones sanitarias. Además, en este capítulo se describe a la unidad objeto de estudio, Hospital General IESS Ceibos.

El capítulo III describe los diferentes métodos de análisis de satisfacción laboral, se utiliza el método de índice descriptivo del trabajo como el instrumento más apropiado para la evaluación de los factores determinantes de la satisfacción laboral en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos. Posterior a ello, se presenta los resultados de la evaluación.

Finalmente, el capítulo IV presenta la propuesta la cual consiste en un plan estratégico basada en los resultados obtenidos para la mejora de la satisfacción laboral del personal en la unidad hospitalaria.

### **Antecedentes**

La base de la teoría de la satisfacción laboral fue introducida por Maslow con se teoría de jerarquía de necesidades humanas de cinco etapas, ahora reconocida como la propuesta de satisfacción (Bhatnagar & Srivastava, 2012). En el contexto del sector de la salud, la motivación para investigar el grado de satisfacción laboral surge del hecho de que es deseable una mejor comprensión de la satisfacción de los empleados para lograr un mayor nivel de motivación que esté directamente asociado con la satisfacción del paciente. Ofrecer la más alta calidad de servicios de atención médica posible a tantas personas que los necesitan, dentro de un entorno dado de recursos sociales, materiales, financieros y humanos es el objetivo principal de los sistemas de atención médica.

Lograr este objetivo de calidad de atención médica requiere una fuerza laboral comprometida y de alta calidad en las organizaciones sanitarias. Debido al impacto significativo previsto de la gestión de recursos humanos en la calidad de los servicios y el gasto vinculado al personal que lo compone, es esencial que un establecimiento de atención médica preste atención a la calidad del talento humano en las primeras etapas de desarrollo de un sistema de calidad. En

particular, muchos investigadores han demostrado fuertes correlaciones positivas entre la satisfacción laboral del personal médico y la satisfacción del paciente con los servicios en estos entornos de atención médica.

En Ecuador, la salud de calidad, pese a ser un derecho fundamental desde el punto de vista constitucional, es todavía un logro difícil de cristalizar para la población. La infraestructura, disponibilidad de insumos y accesibilidad a los servicios de salud y fármacos son componentes fundamentales para brindar una atención sanitaria adecuada. Sin embargo, el talento humano en salud sigue siendo un elemento de extraordinaria importancia para garantizar una atención de calidad. Lamentablemente, este ha sido un aspecto generalmente poco considerado en las organizaciones de salud (Soto, 2011).

Estudios de García, Rodríguez y Suárez (2010) aclaran que la atención brindada en subcentros de salud y hospitales ha ido cambiando progresivamente en los últimos años de forma positiva. A pesar de lo antes expuesto, todavía debe mejorarse por medio de la capacitación y satisfacción laboral de su personal colaborador. También, se declara al talento humano en salud como fundamental para el funcionamiento de una organización de salud y la cantidad de personal a veces no es la suficiente para cubrir la demanda creciente.

De acuerdo con diversos estudios, existen factores que determinantes de la satisfacción del personal que pueden ser generados de forma interna o externa, incluyendo aspectos desde las condiciones físicas del lugar en donde labora hasta las aspiraciones de un ascenso a nivel de la organización (Arana, 2003). Según la literatura, la satisfacción laboral en las organizaciones de atención médica está relacionada con muchos factores como: arreglos óptimos de trabajo; la posibilidad de participar activamente en el proceso de toma de decisiones; comunicación

efectiva entre el personal y los supervisores; y poder expresar libremente la opinión de uno; la resolución colectiva de problemas y la actitud de la gerencia también son importantes para la satisfacción de los empleados (Love, 1977).

Con los argumentos antes mencionados, es notable la necesidad por parte de una organización de salud de capacitar y motivar a su talento humano. El contar con clientes internos idóneos para el trabajo que posean el conocimiento en su área y experiencia crea un ambiente de seguridad laboral y confianza, la planeación de las actividades y de organigramas de los puestos de trabajo crea un poder de eficiencia y efectividad en el personal. Además, la evaluación de desempeño por metas es una herramienta principal que genera una mejora en la actitud de trabajo debido al estado salarial que este puede repercutir (Lechón, 2016).

### **Problema de Investigación**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una institución gubernamental, sus fondos provienen de la aportación de sus afiliados los cuales buscan obtener beneficios de atención de salud. La creación de herramientas de mejora continua en el servicio que ofrece el laboratorio clínico Hospital General IESS Ceibos debe ser considerado como una actividad diaria, así al mantener un recurso humano altamente capacitado y motivado se podrá establecer relaciones redituables con los clientes externos (Ministerio de Salud Pública [MSP], 2002).

Con lo antes expuesto, el Hospital General IESS Ceibos, hospital de II nivel de atención, presenta una infraestructura moderna con cuatro torres distribuidas entre hospitalización y consulta externa. En particular, en el área de traumatología del hospital existen falencias en la calidad de atención al usuario, se observan problemáticas como: escases de talento humano (médicos, licenciados,

auxiliares, anestesiólogos, personal de traslado), falta de insumos médicos, deficiente distribución de fármacos, déficit de fluoroscopios, irrespeto a los tiempos quirúrgicos, discontinuidad en la atención médica, dificultad para las derivaciones, desconocimiento del personal en realizar ciertos procedimientos, sin contar que por parte del usuario el personal médico y de enfermería recibe un trato inadecuado quizás debido a los factores externos expuestos.

El área de Traumatología por naturaleza recibe pacientes con lesiones del aparato locomotor, haciendo la atención inmediata del paciente su rol principal para poder actuar con prontitud y eficacia y prevenir efectos negativos en la salud de los mismos. La falta de talento humano (médicos, licenciados, auxiliares) en el área de Traumatología crea un estancamiento del flujo de atención a los usuarios por lo que se aglomeran y no se puede brindar una atención de calidad, al percibir los usuarios este acontecimiento recurren a quejas en redes sociales, teléfono rojo o a las autoridades del establecimiento, creando tensión y mala predisposición hacia el médico.

Por otro lado, la falta de motivación del personal debido a la saturación de trabajo, la falta de prioridad para el personal de trabajo, el escaso presupuesto asignado al sector salud, la carencia de incentivos a profesionales con mayor grado académicos o producción científica, así como la imposibilidad de poder obtener una compensación por la dedicación al trabajo en investigación, son elementos adicionales que contribuyen a la insatisfacción del personal en el área, es por esto que el Hospital no cumple con su objetivo de entregar a los usuarios atención de calidad y calidez, el área de emergencia presenta un flujo de 70 pacientes diarios aproximadamente, es decir de 490 pacientes aproximadamente semanales, se programan de diez a 15 cirugías al día los cuales en ocasiones dos o

más se suspenden, el área de hospitalización cuenta con 60 camas las cuales son manejadas por uno o dos médicos residentes y 4 licenciados, consulta externa presenta dificultades debido a sobreagendamiento que da el admisión saturando al médico especialista (IESS, 2018)

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es el nivel de la satisfacción laboral del personal en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos?

### **Justificación**

La evaluación de la satisfacción del personal colaborador toma un rol importante en el proceso de acción interna, en la calidad de atención, construcción de estrategias, y lineamientos para fortalecer las relaciones entre el hospital y el personal. Además, conocer los diferentes factores internos y externos que impiden la calidad y calidez del proceso de trabajo, resulta fundamental para la óptima atención al usuario. El estudio de la satisfacción laboral puede ayudar a la optimización de recursos, disminución de denuncias, disminución de quejas y despidos y, de esta manera, enaltecer una entidad y un área que cada día intenta mejorar.

El presente estudio sobre la evaluación de los factores determinantes de la satisfacción laboral del personal colaborador en el área de traumatología del Hospital IESS Ceibos también da señales del estado del clima laboral y permite realizar un análisis basado en los resultados, en donde los administradores puedan establecer parámetros para mejorar la calidad y calidez de los procesos y servicios, que contribuirá significativamente a mejorar la calidad de la oferta en función de los recursos existentes y las necesidades del talento humano.

Adicionalmente, el estudio busca el aportar de forma integral y formal a lo que se establece como un derecho constitucional, permitiendo mantener concordancia con lo establecido en la Constitución del Ecuador en el 2008, respecto a que “la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, alimentación, nutrición, educación, cultura física, trabajo, seguridad social, ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir” (p. 34). Los estudios encauzados en este campo de conocimiento, que involucran el talento humano, tienen una trascendencia social, pues reconoce el lado humano de las organizaciones y dirigen los resultados, no solo al bienestar de los profesionales, sino también hacia el paciente atendido.

También, la investigación aportará de forma significativa a los estudios escasos sobre satisfacción laboral en el contexto del país y su sector de salud, esperando generar futuras incógnitas para próximos estudios. Específicamente, el presente estudio se dirige a la línea de investigación de la Maestría en Gerencia de Servicios de la Salud, denominada “Evaluación de capacidades Gerenciales en Organizaciones de Salud” pues los hallazgos permitirán la creación de modificaciones de políticas gerenciales dentro de la institución y la propuesta de planes de acción en los cuales se utiliza la información recolectada en el estudio para la mejora de los estándares actuales del manejo del talento humano.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptos relacionados a la satisfacción laboral?
2. ¿Cuáles son los factores determinantes, según la evidencia empírica, de la satisfacción de personal colaborador en organizaciones de salud?
3. ¿Cuáles son los factores determinantes de la satisfacción laboral en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos, utilizando la metodología índice descriptivo del trabajo?
4. ¿Cómo alcanzar la satisfacción del personal colaborador en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos a través de un plan de mejora?

### **Hipótesis**

Existen factores organizacionales que inciden de manera significativa en la satisfacción del personal del área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos.



## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Evaluar los factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral del personal del área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos para el diseño de un plan de acción que favorezca la calidad de atención al usuario

### **Objetivos específicos**

1. Establecer los fundamentos teóricos y conceptos asociados a la satisfacción laboral.
2. Identificar los factores determinantes de la satisfacción laboral en el contexto del sector de la salud mediante la revisión de evidencia empírica actualizada.
3. Determinar los factores que inciden en la satisfacción del personal colaborador en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos a través de la metodología de un índice descriptivo del trabajo.
4. Elaborar un plan de acción que favorezca la calidad de atención al usuario mediante en la mejora del clima laboral en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos.

## Capítulo I

### Marco Teórico – Conceptual – Legal

En el presente capítulo se analizan referentes teóricos que ayudan a la comprensión de los diferentes factores que determinen la satisfacción del personal colaborador. También, se evalúan diferentes teorías desarrolladas a lo largo de los años relacionadas con la gestión de talento humano y otras de manera más específicas relacionadas a la satisfacción laboral.

#### Fundamentación teórica

La satisfacción laboral es una actitud general, que es el resultado de muchas actitudes específicas en tres áreas, tales como factores laborales, características individuales o personales y otras relaciones sociales y grupales fuera del trabajo (Khan, Nawaz & Qureshi, 2010). Para el estudio del concepto satisfacción laboral se han desarrollado un amplio número de teorías, y su desarrollo continúa. Entre las teorías clásicas existen una gran variedad, las cuales han sido clasificadas, de acuerdo con Shajaha y Shajaha (2004), como teorías de contenido y teorías de proceso. La Tabla 1 presenta un esquema de las teorías relacionadas a satisfacción laboral existentes y el grupo al que pertenecen.

Tabla 1 *Teorías relacionadas a Satisfacción Laboral*

<b>Teorías de contenido</b>	<b>Teoría de procesos</b>
Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow	Teoría de modificaciones de comportamiento
Teoría de dos factores de Herzberg	Teoría de evaluación cognitiva
Teoría X y Y	Teoría de las expectativas
Teoría de necesidades de McClelland	Teoría de la equidad

Adaptado de “Theories of job satisfaction: Global applications and limitations” por Khan, A., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q., 2010, p. 47.

A continuación se realiza una revisión de las teorías más relevantes. La *teoría de jerarquía de necesidades de Maslow* es la teoría de motivación y satisfacción más ampliamente mencionada. Aprovechando principalmente la psicología humanista Abraham Maslow postuló que las necesidades motivacionales de un individuo podrían ser organizado en una jerarquía y una vez que se satisface un determinado nivel de necesidades, ya no ayuda a motivar (Khan et al., 2010). En consecuencia, el siguiente nivel más alto de necesidad tiene que activarse para motivar y satisfacer al individuo. Maslow (1943) identificó cinco niveles en su jerarquía de necesidades las cuales se presentan en la Figura 1. La pirámide de Maslow trata de identificar los diferentes impulsos que se puedan presentar en la persona y considera la evolución de los mismos, utiliza un sistema de jerarquía que logra dar importancia más a los aspectos fisiológicos, y de forma ascendente considera la seguridad, afiliación, reconocimiento y la misma autorealización (Rani & Kumar-Lenka, 2012).

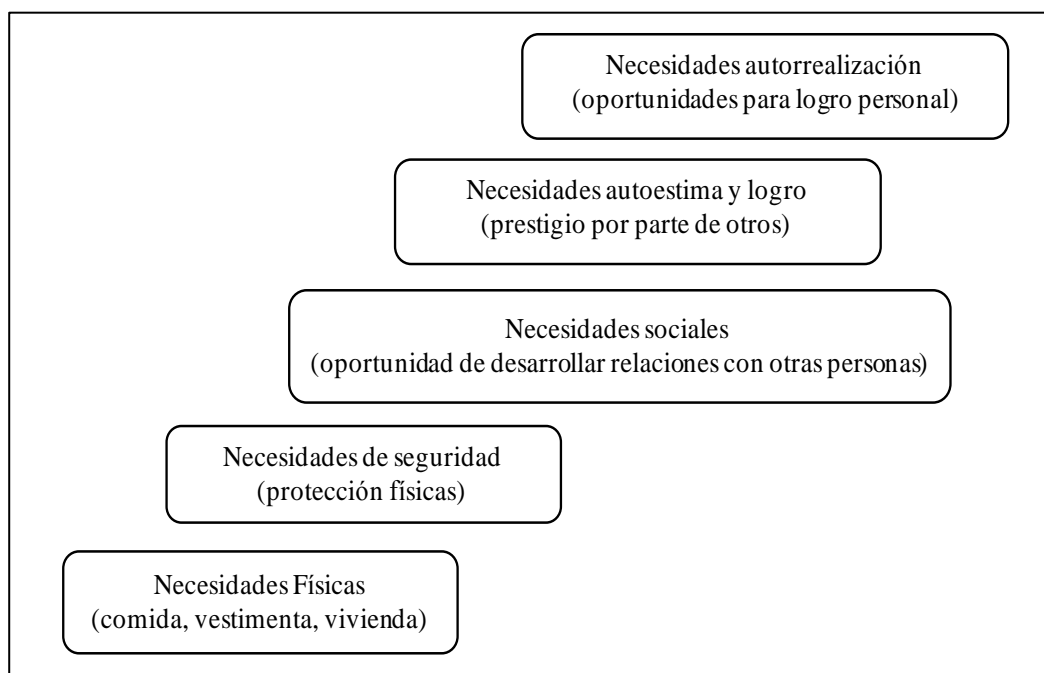


Figura 1 Esquema de necesidades de Maslow.  
Adaptado de “Theories of job satisfaction: Global applications and limitations” por Khan, A., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q., 2010, p. 47.

Por otro lado, *la teoría de dos factores de Herzberg* enfatiza la higiene motivadora y se centra en los resultados de satisfacción e insatisfacción. La teoría además encontró que ciertos aspectos de un trabajo causan satisfacción y, por lo tanto, motivación, pero ciertos aspectos causan insatisfacción laboral (Dugguh & Dennis, 2014). Así, este autor explicó que los factores que conducen a la satisfacción o la insatisfacción son diferentes. Los primeros son denominados como motivadores o satisfactores y son predictores fuertes de la satisfacción laboral, estos incluyen: logro, reconocimiento, autonomía, responsabilidad y oportunidad (Syptak, Marsland & Ulmer, 1999). Mientras, los factores relacionados a la insatisfacción son: salario, supervisión, condiciones de trabajo, políticas organizacionales, relaciones interpersonales, estatus y seguridad (Dugguh & Dennis, 2014). Finalmente, Herzberg concluyó que los satisfactores del trabajo (motivadores) están relacionados con el contenido del trabajo y que los insatisfactores del trabajo (factores de higiene) están relacionados con el contexto del trabajo (Khan et al., 2010).

Por último, la teoría de la equidad desarrollada por J. Stacy Adam dice que los empleados contrastan lo que ponen en una situación laboral (entrada) contra lo que obtienen de ella (resultado) y luego comparan su relación entrada-resultado con la relación entrada-resultado de otros relevantes; si perciben que su relación es igual a la de los otros relevantes con los que se comparan, se dice que existe un estado de equidad (Robbins, 2005). En base a la teoría de Adam se sugiere además que si un empleado cree que existe una inequidad entre dos grupos sociales o individuos, es probable que se sienta insatisfecho porque la entrada y la salida no son iguales.

Los aportes, que abarcan la calidad y cantidad de las contribuciones del empleado a su trabajo, dependen de su percepción de la equidad entrada-resultado. Los ejemplos de aportes incluyen: tiempo, esfuerzo, trabajo duro, compromiso, habilidad, adaptabilidad, flexibilidad, tolerancia, determinación, entusiasmo, sacrificio personal, confianza en los superiores, apoyo de compañeros de trabajo y colegas y habilidades; mientras los resultados son las consecuencias positivas y negativas en las que un individuo (empleado) percibe que un participante ha incurrido como consecuencia de su relación con otro, ejemplos de resultados incluyen seguridad laboral, estima, salario, beneficios para empleados, gastos, reconocimiento, reputación, responsabilidades y sentido de logro, elogios, agradecimientos, estímulos (Dugguh & Dennis, 2014).

### **Satisfacción laboral y sus determinantes**

De acuerdo a Duffy y Richard (2006) la satisfacción laboral se ve determinada por dos elementos: satisfacción con el trabajo o diseño de la tarea, y satisfacción ambiental. Por otro lado, Duguh y Dennis (2014) señalaron que la satisfacción laboral se ve afectada por factores ambientales, individuales y psicológicos; los factores ambientales incluyen comunicación, reconocimiento de los empleados entre otros; los factores individuales son las emociones y personalidad; y los factores psicológicos incluyen la calidad de vida, familia y comunidad. Dentro del contexto organizacional, se tratan con especial énfasis los factores ambientales.

Así mismo, Liu y White (2011) propusieron también dos categorías esenciales de los determinantes de satisfacción laboral: (a) los factores intrínsecos, los cuales incluyen deseo de logro de los empleados, reconocimiento o responsabilidad; (b) factores extrínsecos que consisten en supervisión, salario y

condiciones de trabajo. Un esquema similar fue propuesto por Spector (1977) quien señaló la existencia de dos factores: uno interno y otro externo. Los factores internos están relacionados al sentimiento del empleado respecto a la apreciación o reconocimiento. Mientras los factores externos corresponden a la compensación, beneficios, condiciones de trabajo, la naturaleza del trabajo, oportunidades de promoción y seguridad (Cooper, Heinsen y Diacin, 2018)

La literatura sugiere que uno de los mayores contribuyentes de la satisfacción laboral es la naturaleza del trabajo. El trabajo por sí mismo debe ser importante para el individuo. Por otro lado, Daud (2016) explicó que el estrés es un elemento crucial de la satisfacción laboral, el cual deriva de la carga laboral o las expectativas de los jefes. Además, los salarios, beneficios, o forma de remuneración pueden ser factores importantes que contribuyen a la satisfacción laboral (Kim, 2013)

### **Motivación**

La motivación por definición se conoce como causa de movimiento, involucrando el motivo que puede hacer que una persona tome cierto énfasis en lograr u obtener determinado medio y así satisfacer una necesidad ya sea interna o externa. También, se da mérito que la motivación es una raíz que puede tomar un comportamiento dinámico y puede sobresalir en ocasiones que una persona menos lo espera (Woolfolk, 2006).

Por otro lado, existen teorías que se han desarrollado a lo largo de años que respaldan estos significados y pueden ser clasificadas en un enfoque natural-racional y contenido-procesos. El enfoque natural-racional se fundamenta en la cognición humana y se apoya en fuerzas instintivas como impulsos, necesidades o

incluso deseos. Además, la racionalidad juega un papel importante al involucrar la auto-identidad e instrumentalidad (Pink, 2010).

El enfoque de contenido- proceso se fundamenta en un análisis un poco más exhaustivo que involucra el qué y el cómo toma en primer lugar la motivación. Así mismo, se puede nombrar muchos modelos psicológicos que se han desarrollado tratando de descifrar. Sin embargo, el fin de la motivación es conocer como los pensamientos se relacionan con los comportamientos, dando como resultado el desempeño y se convierte en un ciclo (Ashwood & Pritchard, 2008).

La motivación puede dividirse en dos grandes categorías como lo es la intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca está relacionada con factores internos de la persona y no tiene ninguna relación como estímulos externos como comisiones, dinero, tiempo al realizar una actividad entre otros bienes materiales que puedan servir como motivación de obtener un objetivo. Así, todos los factores externos que pueden afectar a la selección de decisiones del individuo quedan anuladas y solo se considera factores internos como el dé la persona a lo que hace. Los factores internos se basan en los deseos de la persona a realizar una actividad y como consecuencia la encuentra tan interesante que no necesita estímulo extra. También, existen factores internos importantes a considerar como el deseo de superarse, tener excelencia en una materia, intención de servicio o vocación (Salvador, 2015).

Por otro lado, la motivación extrínseca como se había mencionado está relacionado con estímulos externos, la pregunta más difícil en este tipo de motivación es conocer los deseos de la persona y ver la forma de satisfacerlas de alguna forma material y otro mecanismo que cumpla la misma función como lo es

el ejemplo de las competencias que generan no solo un deseo a ganar un premio o trofeo sino el alcanzar la satisfacción personal al ganar. También, existen efectos negativos ligados a este tipo de motivación como lo es el efecto de sobre justificación y la consecuencia en la reducción de los factores que motivan la motivación intrínseca (Bautista & Suarez, 2003).

### **Teorías de motivación**

Existen diversas teorías relacionadas con la motivación, la más antigua fue desarrollada en la década de 1940 por el psicólogo estadounidense Clark Hull que desarrollo la teoría de reducción de pulsiones. Con esto, la teoría se fundamenta de la idea que las personas tienen ciertos impulsos biológicos y necesitan ser satisfechos de alguna forma, sea este el caso del hambre o de la misma sed. Al no satisfacer estos impulsos con el tiempo aumentarán de forma exponencial y también al ser satisfechas estas se reducirán (Mamani, 2000).

De igual forma, la teoría de la disonancia cognitiva desarrollada por el psicólogo Leon Festinger se genera cuando una persona crea una brecha entre lo que percibe del mundo que lo rodea y sus sentimientos internos antes acciones personales. Así, la misma reducción de esta brecha lograra una auto justificación de las cosas que la persona hace o incluso justificar alguna compra innecesaria. También, una de las teorías más mencionadas es la de contenido que se efectúa por medio de las cosas que nos motiva y esto se relaciona más con las necesidades del individuo (Ashwood & Pritchard, 2008).

Además, no se puede mencionar las diversas teorías de motivación sin nombrar la pirámide de Maslow, una de las teorías más estudiadas y utilizadas en la actualidad.



## **Capital Humano**

El capital humano es una de las mayores inversiones que una organización posee, los directivos buscan variedad de formas para poder ser más competitivos, ya sea en aspectos financieros o en la planeación de estrategias. El desarrollo del capital humano es una estrategia utilizada en las últimas décadas, lamentablemente el desarrollo de tecnologías se ha convertido en un bien sin valor debido a su depreciación acelerada. Una tecnología desarrollada el día de hoy quedará obsoleta en pocos años (Castillo, 2016).

De igual forma, Chiavenato (2009) establece que el capital humano es el conjunto integral de actividades para “integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, teniendo como objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (p. 45). También, las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer siendo capaces de optimizar los recursos disponibles potenciando su personal colaborador. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas.

Así mismo, Chiavenato (2009) establece que los objetivos de la administración del talento humano son considerados los pilares del desarrollo organizacional, incluyendo los siguientes puntos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Por otro lado, también se utiliza al capital humano como referencia en teorías económicas para enfatizar el factor productivo de una empresa, no solo resaltando la cantidad sino la calidad de la misma desde la formación del personal administrativo. Además, se sustenta la productividad en relación con la preparación formativa recibida, mientras se adquiere una mayor especialización aumenta la calidad del trabajo y la eficiencia con la que se realiza. Por lo tanto, al obtener una mayor especialización se pretende percibir un salario de mayor bonificación y una aspiración a un cargo superior o mayores responsabilidades (Sala i Martin, 2000)

Con lo antes detallado, el economista Mincer (1958) desarrolló un modelo que trate de explicar la relación a la capacitación teórica obtenida a lo largo de los años y al salario percibido de una persona en una empresa, modelo utilizado a lo largo de los años por varios autores dejando como resultados el respaldo a la teoría actual de Sala i Martin al hablar de un mayor salario percibido en función de la especialización que posea el personal contratado por la empresa.

### **Modelo de gestión**

Un modelo de gestión asume la función de llevar a cabo diversas responsabilidades contempladas dentro del mismo, se estructura a nivel de una institución para asegurar la entrega de un servicio o de un producto de calidad y a su vez poder mantener la misma. También, el termino gestión se utiliza al referirse al conjunto de acciones que conlleva a un resultado esperado, su aplicabilidad va a depender del rubro en el cual se desempeñe la empresa y se

debe de incluir fases de planeación, organización, evaluación y la fase más importante que es el control (Zayas, 2001).

Las organizaciones al buscar la excelencia en sus procesos internos tanto en sus servicios como productos ofrecidos, implementan mecanismos o herramientas de control interno que aporte información de la situación de la empresa. En general existen varios modelos de gestión utilizados por empresas, desde softwares hasta modelos escritos utilizados en la antigüedad. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza de la actividad que quisieran obtener la información se puede dividir en modelos de gestión basados en el capital humano o en procesos (López, 2005).

La utilización de un modelo de gestión de talento humano parte del fundamento del reconocimiento del capital humano en la empresa como el elemento esencial que ayudará a cumplir con los objetivos de la empresa. Así mismo, al resaltar la importancia de las personas en la empresa se da relevancia a la cultura organizacional y al proceso que se involucra en el realizar las funciones diarias de la forma más correcta posible. Con esto, un modelo de gestión enfocado en las personas trata de buscar una sinergia entre el conjunto de decisiones diarias y las políticas establecidas en la institución con el fin de conseguir un ambiente de mayor eficiencia y eficacia que al traducirlo al contexto económico se puede ver reflejado en una mayor rentabilidad para la institución (Bautista & Suarez, 2003)

Un modelo de gestión basado en procesos es algo característico de empresas como resultado de la globalización y la constante demanda de excelencia en sus productos finales, utilizando procesos que aseguren la calidad de los productos añadirá un valor agregado en el cual el consumidor final se beneficiará. La calidad es un objetivo que cada vez es más valorado y considerado

como un pilar fundamental dentro de una institución, así la empresa se asegurará de ser competitiva en el mercado y favorecerá al crecimiento y desarrollo de la misma empresa. Existen modelos de gestión de procesos como Deming Prize, Malcolm Baldrige e incluso el modelo EFQM, todos cumplen la función de asegurar una fluidez y reconocimiento de actividades y cumplir con normas de alta calidad como la ISO 9001 (Instituto Andaluz de Tecnología, 2016).

### **Modelos de gestión de talento humano**

Los modelos de gestión de recursos humanos han tomado un enfoque proactivo y no reactivo como se realizaba en años atrás. Así, gracias al desarrollo de tecnologías que facilitan la información y procesos de globalización hacen posible un elevado índice de inteligencia por parte de los colaboradores, permitiendo el conocimiento de todo tipo de conceptos y como consecuencia la necesidad de optimizar estos recursos mediante la utilización de una herramienta como un modelo de gestión es requerida para regular todo estos flujos de información y talento humano.

La existencia de modelos que regulen el talento humano no es algo nuevo. Sin embargo, en los últimos años las instituciones han considerado más este tema. Así, uno de los primeros autores Besseyre des Horts (1990) plantea una estrategia al mostrar un procedimiento general donde los recursos humanos aseguran la gestión competitiva de la empresa mediante la definición de puestos de trabajo, sistema de calificación que permita evaluar al personal que quiera pertenecer a la empresa. También, se utilización de acciones que estimulen la. Obtención de resultados como un sistema de retribución equitativo y a su vez motivadora para el personal colaborador. Además, de un sistema de capacitación constante por medio de la formación profesional.

Así también, Harper y Lynch (1992) presentaron un modelo basado en la organización del recurso humano que permita considerar cantidad y a su vez calidad, creando una lista de actividades que involucra el inventario y evaluación del potencial del personal colaborador mediante la descripción de puestos, planes de promoción, planes de sucesión de áreas administrativas, formación académica e incluso planes de evaluación de desempeño. También, el aspecto más importante es este modelo es el poder de evaluación que presenta el departamento de recursos humanos para establecer un mecanismo de control de todas las actividades detalladas en el plan.

Por otro lado, Cuesta (2005) realiza una adaptación importante a un nuevo modelo de gestión que prevalece hasta la actualidad que considera la funcionalidad del talento humano e incluso involucra aspectos tecnológicos que se manejan en las empresas. Por lo tanto, se incluyen aspectos antiguos como inventario de personal, selección, descripción de puestos de trabajo, formación académica, seguridad e higiene, aspectos de compensación laboral y sistemas de motivación laboral. Adicionalmente, se modifica el mecanismo de control por parte del departamento de recursos humanos y se lo utiliza como una herramienta de retroalimentación obteniendo la opinión de personal colaborador para realizar futuras modificaciones. También, se añaden indicadores y técnicas nuevas que ayudan a obtener información de bienestar social, individual y a su vez la eficiencia organizacional.

El modelo de gestión de talento humano debe estar en constante progreso y evolución estratégica, el involucrar al personal afectado como el administrativo debe ser considerado un punto de suma importancia al momento de la planificación. El cuidar la implementación de un modelo de gestión debe ser

referido como una simbiosis entre el personal y la organización. Las diferentes habilidades que posee el personal colaborador son muy valiosas y deben ser reconocidas como únicas, la combinación de estas habilidades hace a la institución única y diferente a las otras del mercado laboral (de Saá y García, 2000)

### **Modelo de gestión en instituciones de salud**

El modelo de gestión sanitaria, sostenido en una estructura rígida y vertical, reproduce la dimensión poco eficiente de programas verticales desorientados y sin relación alguna entre sí, donde se multiplican consignas e instrumentos de “información” que en la mayoría de casos persiguen una producción valorada en la cantidad, la cobertura, el número de pacientes atendidos. En la práctica este modelo de gestión busca enfermos y no propiciar las condiciones de salud y protección. Otra verdad son las periódicas convocatorias voluntariamente obligadas a marchas políticas para defender al régimen que lastiman la necesidad de la construcción de escenarios plurales.

El actual sistema de salud, al no tener una visión holística de la salud, con necesidades en respuestas prorrogadas sigue sesgando la proyección sanitaria hacia el rol eminentemente clínico y curativo, de ahí la significación dada a las siempre emergencias y el rol secundario a la promoción y prevención (o su importancia meramente discursiva o teórica) que no permiten la articulación de una estrategia global de movilización social (Ashwood & Pritchard, 2008).

Para evaluar la calidad en sus 7 dimensiones el teórico y académico Avedis Dionabedian propone observar Eficacia, efectividad, eficiencia, optimización, accesibilidad, legitimidad y equidad. Todas Estas variables, absolutamente todas, están en terapia intensiva en nuestra realidad. La calidad, también modelo teórico ideológico, se confunde en la sociedad de consumo

asimilando el equivalente de lujo. Se llega a concebir la estructura física y el confort como único elemento de la calidad, pero eso vende, se presentan imágenes de hospitales bien pintados y con mejores salas de espera. Evaluar técnicamente es un proceso integral e integrador, estructuras, procesos y resultados. (León, 2012)

### **Evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño en el área de talento humano en una institución u organización del Estado, público o privada son la mejor forma de identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora que presentan los trabajadores de una organización. Son además un instrumento para promover y facilitar la toma de decisiones administrativas tales como repartición de bonos, aumentos de salario, reasignación de cargos, entre otras (Amador, 2002).

Una evaluación de desempeño puede incluir tanto la gestión de competencias laborales como el seguimiento al cumplimiento de las metas esperadas. El objetivo es hacer trazabilidad a lo largo del tiempo al desempeño de los trabajadores y encontrar los mejores métodos para cerrar las brechas y optimizar la productividad global e individual en el área de trabajo. El talento humano es el activo más importante de una organización. Los trabajadores son el elemento vital para cumplir con las metas propuestas. Por esta razón, evaluar su desempeño, darles capacitaciones y concertar planes de desarrollo que permitan aprovechar las oportunidades de mejora es fundamental para el crecimiento y la competitividad de la compañía, organización o institución del estado en el mercado (Bautista & Suarez, 2003).

Sin embargo, una evaluación de desempeño es preparada con entrega para obtener resultados positivos, sustentables y que permitan hacer un verdadero seguimiento

al colaborador. El Departamento de Talento Humano es el indicado para diseñar e implementar una evaluación de desempeño exitosa y realmente productiva como por ejemplo:

- El organigrama de la Institución.- Es la proyección que permite clarificar las relaciones laborales que existen entre los integrantes de la compañía, incluyendo jefes, colegas y colaboradores. El objetivo del organigrama es evitar que personas que no conocen a otras o cuyo trabajo no tiene ninguna relación se evalúen y se pierda la oportunidad de obtener resultados positivos.
- Establecer Cargos y Funciones.- Son los requisitos y funciones básicas que se requieren para desempeñarlos y establecer las responsabilidades y formas de entregar los resultados que se espera de cada uno de ellos. Esta información permitirá asignar las metas y competencias correspondientes a cada colaborador incluido en la evaluación.
- Método de Evaluación.- Las combinaciones de evaluadores para cada cargo pueden variar de acuerdo al criterio de la compañía, pero lo importante es elegir la que permita obtener la mejor fotografía del desempeño del colaborador y explicárselo a los involucrados antes de aplicar el proceso.
- La Retroalimentación.- Esto permite fortalecer la relación entre la Institución u Organización y los empleados, además de demostrar que la evaluación es realmente importante y que los resultados no quedarán en el olvido.
- Plan de Desarrollo.- El objetivo del plan es asignar las tareas destinadas a optimizar el desempeño y hacer estricto seguimiento a su cumplimiento.



Una evaluación semestral es lo más indicado para establecer un marco que permita verificar avances y retrocesos en las competencias laborales.

### **Marco Conceptual**

Esta sección presenta definiciones de los términos más utilizados en la investigación. Se inicia con la definición de satisfacción laboral, concepto que ha sido estudiado ampliamente, por lo que existen varias definiciones propuestas por diferentes autores. Posterior a ello, se definen los diferentes componentes de la satisfacción laboral.

### **Satisfacción laboral**

De acuerdo a Locke (1976), la satisfacción laboral se considera principalmente como un fenómeno que ocurre cuando las propiedades de un trabajo encajan junto con las demandas de los empleados y determina el cumplimiento de un trabajo. Es decir, es un factor importante para la lealtad de los empleados, la continuidad, la atracción y la productividad de un trabajo y puede verse como reacciones emocionales positivas a un trabajo específico (Locke, 1976).

Existen muchas definiciones de satisfacción laboral en la literatura. En consecuencia, Bullock (1952) trata la satisfacción laboral como la integridad de experiencias laborales deseadas relacionadas y no relacionadas y como una actitud que resulta de estas actividades. Vroom (1964) lo define como una medida multidimensional de las actitudes laborales con respecto a las percepciones de los empleados, emociones y comportamientos. Por otro lado, Davis y Nestrom (1985) consideran que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el comportamiento de un empleado en un lugar de trabajo.

Según Hoppock (1935) la satisfacción laboral es cualquier combinación de psicología, Circunstancias fisiológicas y ambientales que hacen que una persona diga sinceramente que estoy satisfecho con mi trabajo. Blum (1968) conceptualizó la satisfacción laboral como "una actitud que resulta del equilibrio y la suma de muchos gustos y disgustos específicos experimentados en relación con el trabajo. Vroom (1964) observa que la satisfacción laboral es la orientación positiva de un individuo hacia todos los aspectos de la situación laboral.

Finalmente, Castro, Padilla y Ramírez (2009) explican que

La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario (p. 107).

A continuación, en la Tabla 2, se presentan las definiciones de los factores que conforman la satisfacción laboral y que fueron identificados en la revisión de literatura.

Tabla 2 *Definiciones de factores de satisfacción laboral*

Seguridad en el trabajo.	Se relaciona con una perspectiva subjetiva acerca de la continuación de un trabajo.
Condiciones de trabajo	Se refieren a las características que involucra su realización e integran los siguientes aspectos: ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago), tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos), prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos, uniforme), capacitación (para desempeñar el puesto, situaciones de riesgo, otras áreas), oportunidades de desarrollo (de ascenso o para continuar los estudios), seguridad y limpieza (equipamiento requerido, limpieza y ordenamiento del área de trabajo), bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, custodia de bienes,

lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo.

**Relaciones interpersonales.** Implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización. Se exploraron las relaciones con jefes, compañeros y subordinados.

**Comunicación.** Se refiere a la forma de expresar las ideas y sentimientos hacia los demás. Para este trabajo se tomó en cuenta la comunicación con jefes, compañeros y subordinados en el caso de que se tuvieran.

**Motivación** Es aquello que provoca la acción del individuo, relacionado con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder, tanto dentro como fuera de la organización.

**Ambiente laboral** Se refiere a la percepción del trabajador del entorno en general y si este le es o no agradable.

**Estrés laboral** Se refiere al grado de ansiedad que percibe el trabajador en las actividades que realiza.

---

Adaptado de “Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa” por Castro, M. Padilla, J. y Ramírez, S., 2009, p. 111-112.

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

El presente acápite tiene como propósito presentar evidencia empírica actualizada respecto al tema de investigación. El capítulo se divide en dos grandes secciones: (a) revisión de estudios de satisfacción laboral en el contexto sanitario; (b) revisión de estudios respecto a modelos de gestión de talento humano. La primera sección ayuda a reforzar el reconocimiento de los factores que impactan sobre la satisfacción laboral. Mientras, la segunda sección ayuda a una mejor comprensión de técnicas y modelos de gestión que permite el mejor desarrollo del personal.

#### **Evidencia empírica de determinantes de satisfacción laboral en profesionales sanitarios**

Durante la revisión de literatura, se observaron gran variedad de estudios de satisfacción laboral en el contexto del sector sanitario. Se revisaron diversos estudios en diferentes países.

En Etiopía, Gedif, Sisay, Alebel y Belay (2018) llevaron a cabo un estudio cuyo objetivo principal fue evaluar el nivel de satisfacción laboral y los factores asociados entre los profesionales de la salud que trabajan en el Hospital de referencia de la Universidad de Gondar. Los autores realizaron un estudio transversal basado en la institución entre 416 profesionales de la salud del 27 de marzo de 2017 al 25 de abril de 2017. Emplearon una técnica de muestreo aleatorio simple y recopilaron datos con un cuestionario administrado por el entrevistador previamente evaluado. Entre los principales resultados se obtuvo que el nivel general de satisfacción laboral entre los profesionales de la salud fue del 54% y los principales determinantes de la satisfacción laboral fueron estado

civil, salario, estilo de liderazgo y supervisión de apoyo. El nivel general de satisfacción laboral entre los profesionales de la salud en el Hospital fue bajo. Por lo tanto, los autores concluyeron que los gerentes de servicios de salud deben enfocar su estilo de liderazgo y proporcionar supervisión de apoyo en el hospital para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de la salud.

Por otro lado, en Nigeria, el estudio de Kolo (2018) tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral entre los trabajadores de la salud en un hospital terciario en Kano y determinar si existen factores determinantes o relacionados. El estudio transversal se realizó entre mayo y junio de 2017 sobre trabajadores de la salud que trabajan en el hospital terciario y el autor utilizó un cuestionario de encuesta de satisfacción laboral autoadministrado. Los datos recopilados se analizaron en el programa SPSS, entre los principales hallazgos se obtuvo que las edades de los participantes oscilaron entre 18 y 62 años con una edad media de 38,94. En general, de los 157 de los participantes que respondieron a la pregunta de satisfacción laboral, 142 (90,4%) indicaron que estaban satisfechos con su trabajo y 15 (9,6%) no estaban satisfechos. Además, el autor explicó que la satisfacción basada en variables sociodemográficas mostró que no había asociaciones significativas entre ellas y tampoco hubo asociaciones significativas entre las categorías profesionales, años de servicio, salario mensual, horario de trabajo de los participantes y satisfacción laboral. Por el contrario, los principales motivos de satisfacción laboral fueron monetarios y de servicio a la humanidad. El autor concluyó que la mayoría de los trabajadores de salud en Kano estaban muy satisfechos con sus trabajos debido a la necesidad de servir y también por los ingresos.

En España, Pablos-González y Cubo-Delgado (2015) realizaron un estudio cuyo objetivo fue determinar el grado de satisfacción laboral en el personal de enfermería de las unidades médicas públicas en la ciudad de Badajoz, además se requirió determinar si existen diferencias entre las instituciones analizadas en dicha variable. Los autores aplicaron un cuestionario validado. Los principales resultados fueron que la mayoría del personal analizado fue femenino, con contrato fijo y experiencia laboral superior a diez años. Además, se observó que no existen diferencias importantes en la satisfacción laboral entre las unidades médicas estudiadas.

Así mismo, en España, Carrillo-García, Martínez-Roche, Gómez-García y Meseguer-DePedro (2015) realizaron una investigación similar, cuyo propósito central fue explorar la satisfacción laboral en los profesionales sanitarios de un hospital universitario público. Para ello se aplicó un cuestionario estructurado en preguntas sociodemográficas y una escala de satisfacción laboral, la muestra total fue de 546 profesionales sanitarios. De acuerdo a los autores, los resultados reflejaron una satisfacción general media, y las dimensiones compañeros de trabajo y el superior inmediato fueron las mejor valoradas. Además, los hallazgos mostraron diferencias significativas en los niveles de satisfacción de acuerdo a la categoría profesional, “siendo los grupos de gestión y los médicos residentes los más satisfechos, mientras que los facultativos especialistas de área, profesionales de enfermería y auxiliares de enfermería manifiestan niveles de satisfacción más reducidos” (Carrillo-García et al., 2015, p. 645).

### **Evidencia empírica de gestión de talento humano**

En el presente capítulo se detallan estudios referenciales de factores motivadores y que determinan la satisfacción laboral. Se utilizan estudios

internacionales como ayuda para recopilar información del sector en otros países. Después, con la ayuda de estudios nacionales se logra hacer comparaciones de estudios en el mismo campo de investigación considerando instituciones de salud nacionales.

El estudio de Inca (2015) desarrollado en Perú busca la relación entre la gestión del talento humano actual y el desempeño laboral, se detalla el problema de la investigación donde se establece que el problema principal es el optimizar los recursos. Así mismo, las nuevas tendencias a nivel mundial aclaran la urgencia que existe en prestar atención al capital humano y como esto podría afectar de forma negativa en la rentabilidad de la organización. No obstante, el problema que enfrentan las organizaciones es la falta de recursos económicos y más cuando son organizaciones públicas.

El objetivo del estudio fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral y todas las labores que se involucran en la calidad de trabajo como la capacitación, salarios, ambiente laboral y compañerismo. Se utilizó la metodología de cuestionario para cada variable, añadiendo una escala de Likert y aplicando un coeficiente de confiabilidad de Cronbach 0,894 donde se refleja la una correlación positiva alta.

Se concluyó que la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad tienen una correlación alta, obteniendo un resultado de mayor capacitación y desarrollo de su recurso humano traerá un mejor desempeño laboral. Con lo anterior, la selección de personas obtuvo un coeficiente de 0,640, indicando también la relación positiva entre la selección de personal y calidad del trabajo. Así, todos los indicadores reflejaron una relación positiva dejando como una conclusión general el mejorar el desarrollo del capital humano.

Por otro lado, Martínez (2013) proporciona en su estudio el desarrollo del caso que se realizó en la administración pública federal, así se realiza el método de gestión de talento humano como una respuesta ante la inquietud de crear sistemas de organización que ayuden a seleccionar proyectos con relación a las competencias que poseen su personal. El desarrollo de un modelo por competencia favorece a reconocer méritos a los trabajos individuales que realizan el personal colaborador, estos problemas surgen debido a la dependencia que posee por el organismo paraestatal.

El objetivo principal del estudio es mediante el análisis del manual organizacional se buscare establecer una nueva misión, visión y valores, así se podrá establecer una nueva identidad organizacional que podrá generar confianza en los colaboradores. Además, realizar la una estructura en la forma de reclutar personal y desarrollar estrategias de capacitación constante del personal y mantener una atención al cliente de calidad. Con esto, se permitirá planificar y evaluar posibles estrategias que ayuden a todas las personas involucradas en la organización y aplicar de forma prácticas un plan de carrera para poder aumentar el sentido de pertenencia entre las persona.

La metodología establecida fue la utilización de cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, así los clientes podían detallar todas sus inquietudes acerca de las preguntas y podían realizar sugerencias acerca de otros servicios que no se detallaban a complejidad en el cuestionario. Así, también se incluye formatos de recolección de información interna y revisión de literatura para poder realizar la reforma de la misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, la redacción se realiza de una forma ordenada y se realizó un proceso de reestructuración interna.



El estudio concluyó en la reestructuración de la misión, visión y valores de la organización, además el desarrollo de perfiles de reclutamiento que permitan mantener estándares de calificación que permitan evaluar de mejor forma la compatibilidad de las personas con el puesto. Finalmente, se elaboraron planes de carrera que ayudaran a mantener motivada a las personas al proveerles el incentivo de mantenerse en capacitación constante y a su vez de subir de puestos por medio de un sistema de méritos que se realizarán por medio de indicadores que se generarán de forma anual.

Así mismo, el estudio de Asencios (2017) tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, según la finalidad fue de alcance correlacional de enfoque cuantitativo. El análisis transversal fue la mejor forma de evaluación debido a la limitante de tiempo en el desarrollo del estudio. La población del estudio fue de 135 servidores y la muestra de 100. La técnica que se implementó para recolectar los datos fue a través de cuestionarios anexos a una escala de Likert y entrevistas con expertos en el tema.

Se estableció como problemática central la falta de recursos en el Hospital Nacional Hipólito, esto ha llevado a calificar a la institución como regular a deficiente en lo que abarca el cumplimiento de metas institucionales. También, la falta de ayuda por parte de la gestión administrativa a la prestación de servicio y baja capacitación de su talento humano, normalmente se establece una planificación y presupuesto que pueda lograr el cumplimiento de las metas propuestas. Sin embargo, se presentan quedas de abusos de contrataciones temporales, alta dispersión normativa e incumplimiento del principio de mérito establecido en las normas principales.

La importancia del desarrollo del estudio se refleja en el poder analizar los problemas recurriendo a la literatura actual en la academia. Además, es su aporte metodológico permite proveer información mediante la determinación de un diagnóstico situacional de cómo se está tratando de mejorar la gestión de talentos humanos, la generación de estudios con respecto a la gestión de talento humano permite el desarrollo de la industria y puede servir como referencia para suministrar información de implementación de modelos en organizaciones públicas que normalmente están limitados a sus recursos económicos.

Se logró demostrar la existencia de una relación significativa moderada entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en los servidores administrativos de Hospital Hipólito Unanue en Lima. Así mismo la relación entre la admisión del personal y el desempeño fue alto, lo que deja a la administración con falencias en la administración de personal. También, la existencia de una relación significativa moderada entre las capacidades o competencias laborales y el desempeño laboral, es decir el perfil de capacidades, actitudes y conocimientos.

También, en el estudio de De Leon (2013) donde analiza la calidad de gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu de forma descriptiva debido a que se analizaron procedimientos establecidos por la organización de salud, se evaluó los diversos procesos a orientaciones, aptitudes y habilidades que ayudaron a comprender la competitividad interna entre los colaboradores y la dinámica del clima laboral. También, fue punto principal del estudio el enfocarse en esta área debido a las funciones centralizadas por las cuales se encuentran estas empresas.

El objetivo del estudio fue determinar la calidad de la gestión de talento humano y a su vez las normas y procedimientos que se están llevando a cabo para cumplir con la correcta gestión, determinar las formas y procesos orientados a aprovechar los conocimientos obtenidos por el personal actualmente laborando en la empresa y políticas de incentivos que se deberían de modificar año a año e incluir un plan de mejora y plan de carrera destinado como punto esencial de motivación. Además, se delimita el estudio a pequeñas y grandes empresas del área urbana y su generalización puede ser para todo el país si se utiliza un índice de confiabilidad alto.

Como resultado del estudio se determinó la calidad en las PYMES del área urbana que un 46% de ellas poseen un detallado manual de procedimientos y funciones dependiente de cada uno de los cargos de su personal, el 52% tienen establecidos procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones a su colaborador y las condiciones laborales como estas aseguradas. El 64% de las PYMES poseen mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en el aspecto laboral como incentivos monetarios y aspecto personal como procesos de reingeniería en donde incluían la opinión de los colaboradores.

En estudios nacionales el de Murillo (2014) se realizó con el objetivo de determinar la situación del talento humano en beneficio de los servicios de salud que brindan en el Centro de Salud Andrés, determinando que en Portoviejo por ser capital de provincia no contada con una infraestructura de salud adecuada. Así, en este centro de salud laboran doctores los cuales atienden diferentes especialidades y a su vez también personas auxiliares como de enfermería y administrativo. Existen nuevos enfoques que se relacionan a organizaciones de

salud que forma en que se aprecia al recurso humano como el capital más valioso e invaluable con un alto costo si este se llegará a perder.

Como se explicó anteriormente, el planteamiento del problema esta en el aumento de la demanda de pacientes y la falta de atención que se presenta, partiendo del derecho universal establecido en la constitución de calidad de servicio es de gran importancia poder establecer una herramienta que ayude a fortalecer la calidad de servicio al cliente externo. En las últimas reformas el termino calidad y calidez se han detallado como pilares fundamentales de desarrollo, algo que se ha planteado es el desarrollo de políticas internas que puedan respaldar siempre la satisfacción y mejora del servicio hacía el cliente.

El objetivo principal del estudio fue el poder determinar la situación de talento humano en beneficio de los servicios de salud que se brindad en el centro de salud de la parroquia Andrés de Vera. Además, identificar la situación actual del talento humano en el centro de salud, fortalecer el talento humano y su desarrollo y poder diseñar una propuesta alternativa que permita mejorar los servicios de salud. Con lo antes mencionado, se aclara la importancia de poder desarrollar un plan de mejora continua que pueda acompañar al desarrollo de los colaboradores y de esta forma poder determinar los factores extracurriculares que pueden llega a influir en el comportamiento de los mismos.

Como resultado se determinó que la atención brindada en el subcentro de salud Andrés de Vera por parte del talento humano en salud ha ido cambiando de forma positiva, el personal que atienden a los clientes externos son de gran importancia para la organización de salud debido a que ellos atiendes, diagnostican y medican a los usuarios y poseen la oportunidad de establecer relaciones redituables si la atención es la adecuada. También, la calidad de los

servicios de salud están relacionados con la infraestructura física y acceso a tecnología que disponga el centro médico, si no existe el complemento físico se determinará una mala percepción del servicio ofrecido.

Por otro lado, el estudio de Chávez y Torres (2015) se enfocaron en la competitividad laboral necesaria para cumplir con los objetivos y metas dentro de una organización que permita desarrollar habilidades y capacidades gerenciales más allá que el campo de acción de sus actividades laborales diarias, aportando con ideas de forma proactiva para mejorar los procesos y sinergia del equipo laboral. También, recalcar la importancia de la lealtad desarrollada por los colaboradores al reconocer todos los recursos anuales que la empresa invierte para poder mantener un capital humano capacitado y motivado.

El problema del estudio se plantea como una derivación del programa del buen vivir, programa implementado por el gobierno y que sirve a las organizaciones de salud como guía para tomar acciones sobre como realizar políticas publicas siempre que se cumplan los objetivos detallados en el programa. También el objetivo del estudio es el determinar el impacto de la implementación de dichas políticas en la gestión de talento humano en la competitividad empresarial de la gestión del talento humano. Además, de evaluar el rendimiento de dicho programa por medio de indicadores como determinante objetivo.

La metodología se basó en un análisis completo de toda su gestión de talento humano, diseño de compensación de salarios, aspectos laborales, motivación, planes de carrera, organigramas jerárquicos regionales, locales y nacionales e incluso los internacionales debido a la transcendencia internacional de la empresa. Con lo anterior antes mencionado se concluyó que el talento organizacional son las capacidades humanas dentro de una organización que

combinadas generan ventajas competitivas en el sector, también se añade que la responsabilidad de la gestión de talento humano no es única responsabilidad del departamento como tal, los líderes de todos los departamentos y gerencia deberían estar involucrados en todos los procesos para poder aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Un trabajador motivado puede llegar a crear un ambiente laboral positivo y su rendimiento será mayor, en ocasiones la literatura aclara que un trabajador motivado vale más que diez y la forma de poder la empresa comprometer sus trabajadores es por medio de sistemas de compensación que faciliten la obtención de metas laborales y personales de forma individual. Por lo tanto, las organizaciones están en búsqueda de poder desarrollar este gran poder de impacto constante en la competitividad en el sector y así poder mejorar los índices de rentabilidad que siempre se establecen al inicio del año.

### **Hospital IESS Ceibos**

El Hospital IESS Ceibos fue inaugurado el 30 de marzo de 2017. Su proyecto de construcción se llevó a cabo con una inversión total de 219.9 millones de dólares en su infraestructura y equipamiento. La unidad hospitalaria tiene un total de 22 especialidades con: “alergología, cardiología, dermatología, nefrología, neumología, oftalmología, geriatría, pediatría, medicina interna, medicina familiar, ginecología, gastroenterología, endocrinología, otorrinolaringología, urología, traumatología, odontología, cirugía vascular, cirugía general, cirugía plástica, psicología, y nutrición” (El Telégrafo, 2017, parr. 10). La unidad fue caracterizada como segundo nivel, por lo que el objetivo de la unidad fue el complemento y soporte a la oferta brindada en ese entonces por el Hospital Teodoro Maldonado Carbo.

La unidad tiene la capacidad para atender aproximadamente 1,5 millones de pacientes anualmente. Su área de consulta externa atiende entre 1 000 a 1 100 pacientes diarios. En el año 2017, el Hospital inició sus actividades con 1 878 trabajadores, de los cuales 1 626 correspondió a profesionales sanitarios y 252 a personal administrativo. Su infraestructura cuenta con al menos 97 000 metros cuadrado y tiene una disponibilidad total de 600 camas, 131 salas de consulta y 19 quirófanos (Presidencia de la República, 2017). La Tabla 3 detalla las áreas del hospital, repartidas en las tres torres médicas: dos para hospitalización y una para consulta externa.

Tabla 3 *Detalla de áreas del Hospital IESS Ceibos*

Áreas médicas	Áreas administrativas y otras
Quirófanos	Talento humano y biométrico
Para ginecología	Derivaciones
Para demás cirugías	Biblioteca
Consulta externa	Auditorio
Área de admisión	Seguridad
Cubículos de atención (10)	Cafetería
Fisiatría	Comedor
Diálisis	Impresión de imagen y reportes
Unidad de quemados	Helipuerto
Endoscopias	Morgue
Admisión de imágenes	
Laboratorio	
Banco de sangre	
Patología	
Citología	
Emergencia	
Admisión de pacientes	
Consultorio para triaje	
Consultorios para toma de signos vitales (4)	
Derivaciones y personal de traslado	
Sala de espera	
Farmacia de emergencia	
Trabajo social	
Jefatura de emergencia	
Jefatura de enfermería	
Áreas de choque (3)	
Áreas de curación	
Áreas de hidratación	
Áreas de procedimientos	
Áreas de observación	
Box o consultorios (25)	
Imagenología	

## Área de traumatología del Hospital IESS Ceibos

El área de traumatología del Hospital IESS Ceibos cuenta con un personal total de 90 profesionales. El área tiene como Jefe de servicio al Dr. Bosco Mendoza, como Coordinadora de médicos residentes 1 a la Dra. Rosa Mite y como Coordinadora de médicos residentes 2 a la Md. Andrea Zambrano.

La Tabla 4 muestra el número de personal por profesión y los rangos de edad de todo el personal. Los 18 residentes se dividen en cuatro guardias: dos guardias de cuatro residentes y dos guardias de tres residentes con horarios de 24 horas en dos días, es decir, de 12 horas cada día; y cuatro residentes asistenciales que trabajan de lunes a viernes con horarios de ocho horas.

Tabla 4 *Número de personal y rangos de edad*

Número de personal	
Medicos tratantes	25
Medicos residentes	18
Unidad de traslado	1
Auxiliares de enfermeria	18
Licenciados en enfermeria	28
Rangos de edad	
Medicos tratantes	33-68 años
Medicos residentes	26-44 años
Camillero	38 años
Auxiliares de enfermeria	22-38 años
Licenciados en enfermeria	30-36 años

En traumatología se atienden alrededor de 200 pacientes diarios. En el área de emergencia se reciben un rango de 50 a 100 pacientes diarios de los cuales se ingresan entre 3 a 5 pacientes entre adultos y pediátricos. Mientras en consulta externa se tiene un rango de atención de 30 a 50 pacientes diarios por cada consultorio de los cuales ingresan a hospitalización entre 2 o 3 pacientes. La Tabla 5 presenta la capacidad instalada del área de traumatología.



Tabla 5 Descripción de Área de Traumatología

Área	Descripción
Emergencia	Posee tres box o consultorios para atención + un área de procedimiento
Hospitalización	Posee 59 camas disponibles divididas entre 29 camas de hombres y 30 camas de mujeres.
Quirófano	Posee tres quirófanos, dos los cuales se usan intensificador de imágenes y uno para realizar artroscopias. El área de quirófano presenta dos intensificadores de imágenes los cuales también los utilizan otras especialidades.
Consulta externa	Posee cuatro consultorios, una sala de procedimientos, una estación de enfermería.

### Marco Legal

La Constitución del Ecuador (2008) en su artículo 32 señala que, La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (p. 29).

Así mismo, este mismo cuerpo legal reafirma en su artículo 32 dicho argumento al consagrar la salud “un derecho humano fundamental y el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental” (Ley

Orgánica de la Salud, 2006, p. 1). Por ende, la Ley Orgánica de la Salud (2006) pone de manifiesto en su artículo 7, los derechos para toda persona, sin discriminación, en relación a la salud. En donde se puede mencionar conforme a sus literales, principios como la universalidad, equidad, permanencia, oportunidad y calidad de todos los servicios sanitarios.

La salud es uno de los servicios más importantes para el mejoramiento de la calidad de vida; la transformación del sector se constituye en un eje prioritario del desarrollo del país. La transformación propuesta implica superar la deuda histórica que tiene el país con el sector salud y cambios profundos en la institucionalidad y las modalidades de prestación de servicios, que requieren estrategias de intervención de corto, mediano y largo plazo, para fortalecer el Sistema Nacional de Salud.

Adicionalmente, otra ley pertinente a citar es la Ley Orgánica de Salud, la cual permite establecer al Ministerio de Salud como la entidad rectora de todo el sistema de salud y dicha entidad es

La autoridad sanitaria nacional que creará los mecanismos regulatorios necesarios para que los recursos destinados a salud provenientes del sector público, organismos no gubernamentales y de organismos internacionales, cuyo beneficiario sea el Estado o las instituciones del sector público, se orienten a la implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, de conformidad con los requerimientos y las condiciones de salud de la población (Ley Orgánica de Salud, 2015, art. 5, p. 2).

Además en este mismo cuerpo legal, se reconocen los principios más fundamentales de la atención sanitaria, manifestando que

Toda persona, sin discriminación por motivo alguno, tiene en relación a la salud, tiene derecho al acceso universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad a todas las acciones y servicios de salud (Ley Orgánica de Salud, 2015, art. 7, p. 4).

Por último, resulta pertinente hacer referencia a algunos artículos del Código de Trabajo, pues estos ponen de manifiesto algunos componentes esenciales que permiten el bienestar del trabajador tales como la remuneración, condiciones de trabajo, seguridad, entre otros. Así, se puede señalar que el artículo 138 de esta ley prohíbe las condiciones laborales donde sea probable el daño de la salud del empleado. Así mismo, otro artículo que respalda la seguridad del trabajador, es el artículo 351 donde se señala el derecho a indemnización y en particular manifiesta que las “instituciones de derecho público están obligados a indemnizar a sus servidores públicos por los riesgos del trabajo inherentes a las funciones propias del cargo que desempeñan” (Código del Trabajo, 2005, p. 92) y el artículo 410 señala que “los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida” (Código del Trabajo, 2005, p. 102).

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico y Análisis de Resultados**

El presente capítulo describe los métodos y técnicas utilizadas para la evaluación de la satisfacción laboral en el contexto de la unidad sanitaria objeto de estudio. La literatura y evidencia empírica revisada ayudó a determinar que entre los enfoques más utilizados para el diagnóstico de la satisfacción laboral se encuentra el enfoque cuantitativo. Así, las medidas cuantitativas son una herramienta válida para evaluar dicho contraste.

En este capítulo se detalla y describen el enfoque, alcance y diseño de investigación. Así también, se explican las técnicas de recolección de datos, los tipos de variables y la población y muestra objeto de estudio.

#### **Enfoque de la investigación**

El enfoque cuantitativo en una investigación mide la percepción ante ciertos eventos que puedan tener las personas que participan en el estudio del mismo, interpretando diferentes rasgos del fenómeno estudiado y de esta forma poder generar conclusiones. El análisis cuantitativo mediante la observación directa interpresa la realidad en la cual se desarrolla el fenómeno de estudio y proporciona resultados generalizados que en combinación con otras técnicas sirven de forma perfecta para describir un fenómeno. Además, la utilización de técnicas de estudios estadísticos se recomienda para la tabulación y procesamiento de los datos recolectados como resultado de la observación (Feliciano, 2018).

Así mismo, el análisis de la satisfacción del personal colaborador en el área de traumatología en el Hospital IESS Ceibos es un fenómeno que no tiene intervención y se apega en su totalidad a la realidad. Por lo tanto, el enfoque metodológico que describe de mejor forma los sucesos es el enfoque cuantitativo,

además mediante la utilización de un paquete estadístico SPSS se obtendrá indicadores de confianza y la generación de dimensiones

### **Definición del alcance de la investigación**

El estudio de la satisfacción laboral del personal médico del área de traumatología del Hospital General IEES Ceibos por ser un fenómeno social que no tiene registro previos la zona y tampoco en la institución cumple las peculiaridades de ser una investigación exploratoria- descriptiva – explicativa. A continuación se detalla el proceso de las diferentes técnicas utilizadas.

La investigación exploratoria ayuda a tener una visión general del fenómeno sujeto a estudio y se realiza en investigaciones sin previos análisis ni datos correspondientes al mismo. También, por medio de la investigación exploratoria se puede aumentar el grado de familiaridad al mantener un contacto directo con el ambiente en el cual se desarrolla el fenómeno y recopilar datos que antes eran desconocidos para el investigador, estimulando de esta forma el desarrollo de una base de datos y más no como una técnica que se utiliza para generar conclusiones.

Con la primera fase del estudio descrito anteriormente, se realiza el inicio de fase descriptiva donde se describe al detalle las situaciones y eventos que están involucrados directamente con el fenómeno. La recopilación de información en la fase descriptiva puede realizarse en grupos o mediante la creación de dimensiones con el fin de cuantificar aspectos que después al utilizar herramientas estadísticas puedan dar como resultados datos confiables.

### **Diseño de la investigación**

El presente estudio por sus limitaciones de tiempo de análisis y la naturaleza del fenómeno a estudiar (satisfacción laboral), se alinea a los

requerimiento de una tipología no experimental debido a que no existe una manipulación de las variables para poder desarrollar la investigación, es decir el investigador se limita a observar el transcurso del fenómeno en su ambiente natural (Hernández, Fernández & Sampieri, 2014). Además, para la toma de datos se enfoca una metodología de corte transversal que generará información solo en el momento de la recolección de los datos previamente establecidos y no se realizará un seguimiento de los mismos que conllevaría a un estudio longitudinal.

### **Población y Muestra**

La población en un estudio es el conjunto de individuos que conforman el fenómeno a estudiar, la evaluación de todos los individuos resultará en datos de mayor confiabilidad debido exactitud del estudio. No obstante, existen ocasiones en las que se utiliza una pequeña proporción de la población y esta se denomina muestra, dependiendo del estilo del estudio esta muestra puede estar sujeta a patrones que ayudarán a disminuir el error muestral que se pueda producir. Por lo tanto, el tamaño de la muestra debe fijarse según criterios de recursos y especificaciones del estudio (Fisher, 1995)

Con lo antes detallado, la presente investigación por el número de colaboradores en el área de traumatología y debido a razones de disminución de error muestral utilizará toda la población como objeto de estudio, proporcionando datos más exactos y confiables que puedan llevar a establecer un plan de mejora real que satisfaga las necesidades de los colaboradores. La muestra quedó compuesta por 90 encuestados: 18 médicos residentes, 27 médicos tratantes, 18 auxiliares de enfermería, 34 licenciados, 1 unidad de traslado, 1 secretaria y 1 trabajadora social.

## **VARIABLES DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTO**

La variable independiente normalmente es la variable manipulada por el investigador, en el estudio esta variable se manifiesta como el modelo de gestión de talento humano en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos. Por lo tanto, la variable dependiente se establece como la satisfacción laboral que tienen los colaboradores actuales ante el modelo de gestión de talento humano previamente descrito.

Por otro lado las variables independientes, son los factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral. De manera adicional, en el cuestionario elaborado se agregaron variables sociodemográficas, las cuales son vistas como variables nominales. El cuestionario fue un instrumento validado por el Ministerio de Salud, el cual es aplicado rutinariamente en las instituciones de salud del país. En la Tabla 6 se presenta la operacionalización de variables.

## **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos fueron tabulados en Excel y transferidos a SPSS v.21 para obtener tablas de frecuencia, gráficos y medidas de tendencia central de manera más rápida. Las tablas de frecuencia fueron utilizadas para reportar el número de respuestas en cada ítem. Esta información fue graficada para observar el nivel de acuerdo o nivel de satisfacción en diferentes aspectos relacionados a la satisfacción laboral.

Posteriormente, los ítems de cada escala fueron sumados para determinar el nivel de satisfacción en cada una de las dimensiones. Dichos puntajes fueron reportados en tablas y luego contrastados para determinar cuál fue la dimensión con más deficiencias en el personal de la institución objeto de estudio.

Tabla 6 *Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Categorías</b>
Satisfacción laboral	Dependiente	1 al 23	Grado de acuerdo
Seguridad	Independiente - Ordinal	1 al 3	1: Total desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Neutral; 4: De acuerdo; 5: Total acuerdo
Promoción		4 al 11	
Remuneración		12 al 15	
Condiciones de trabajo		16 a 21	
Factores extrínsecos		22 al 23	
Socio demográficas	Nominal	Género	1: Mujer; 2: Hombre
	Continua	Edad	
	Nominal	Categoría de trabajo	1: Director; 2: Funcionario; 3: Jefe de departamento; 4: Jefe de establecimiento; 5: Administrativo; 6: Personal asistencial; 7: Personal de servicio
	Ordinal	Tiempo de servicio	1: Menos de un año; 2: De 1 a 4 años; 3: De 5 años y más.



## Análisis de resultados

A continuación se presenta los resultados de la encuesta (Anexo 1) establecida los 90 colaboradores, se establece las desviaciones estándar en cada pregunta considerada independiente y dicho valor se utilizará para la creación de las dimensiones establecidas por el modelo. En la Figura 2 se presenta el rango de edades de los colaboradores que pertenecen al área de traumatología, estos resultados reflejan que las personas están entre 20 a 68 años de edad. Las edades dependiendo de los grupos se encuentra muy marcada, teniendo a médicos tratantes entre las edades de 33 a 68 años, médicos residentes entre 26 a 44 años, auxiliares de enfermería entre 22 a 38 años, licenciados en enfermería entre 30 a 36 años.

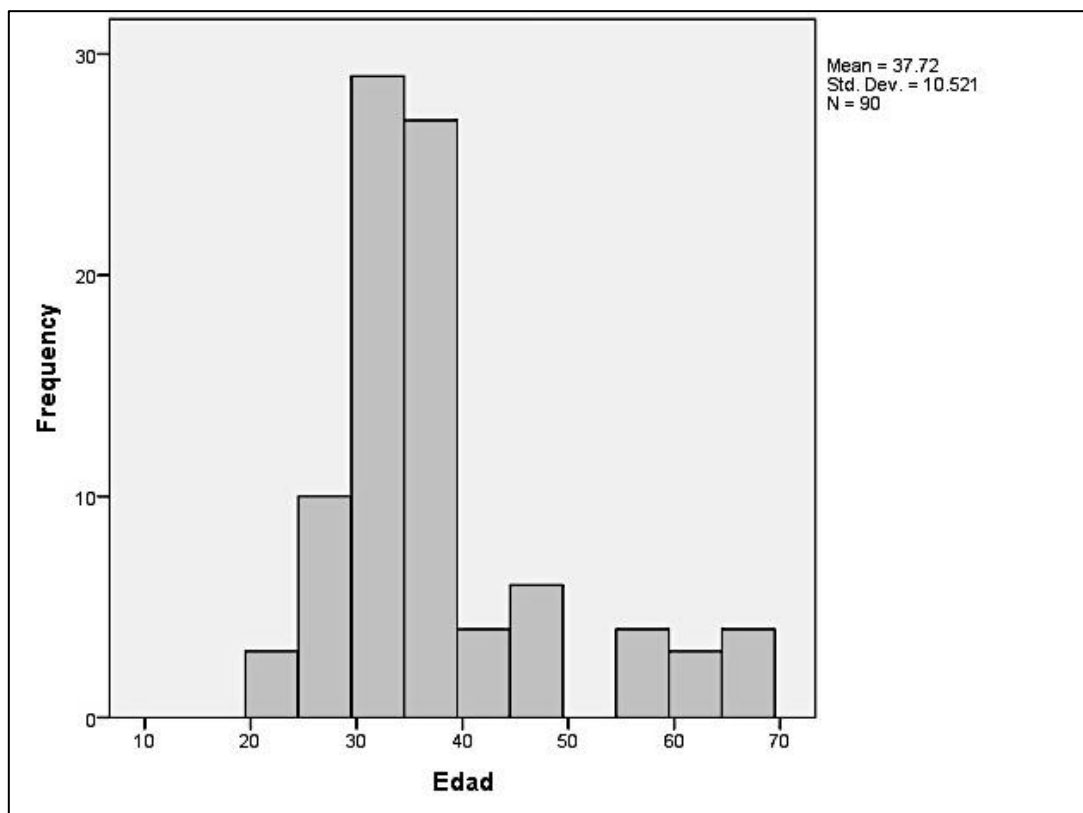


Figura 2 Edades de los colaboradores

El género de los encuestados se dividió entre la categoría 1 perteneciente a los hombres y la categoría 2 perteneciente a las mujeres. En los resultados por

generó se encontró que existe cerca de 50 mujeres laborando en la población meta y 40 hombres.

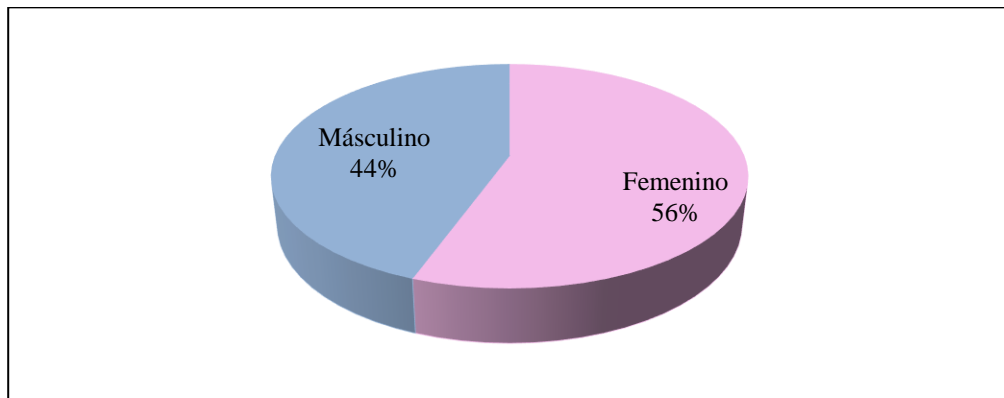


Figura 3 Género de los colaboradores

La diversidad de cargos en el area de traumatología es importante en el ámbito de reconocimiento de actividades y futuras incógnitas que se puedan presentar. En el estudio se pudo encontrar que cerca de 28 personas son licencias en enfermería (variable 5) y 25 son médicos tratantes. Así mismo, con la variable 3 se identifica a la persona encargada de el traslado de camillas que solo es una persona actualmente.

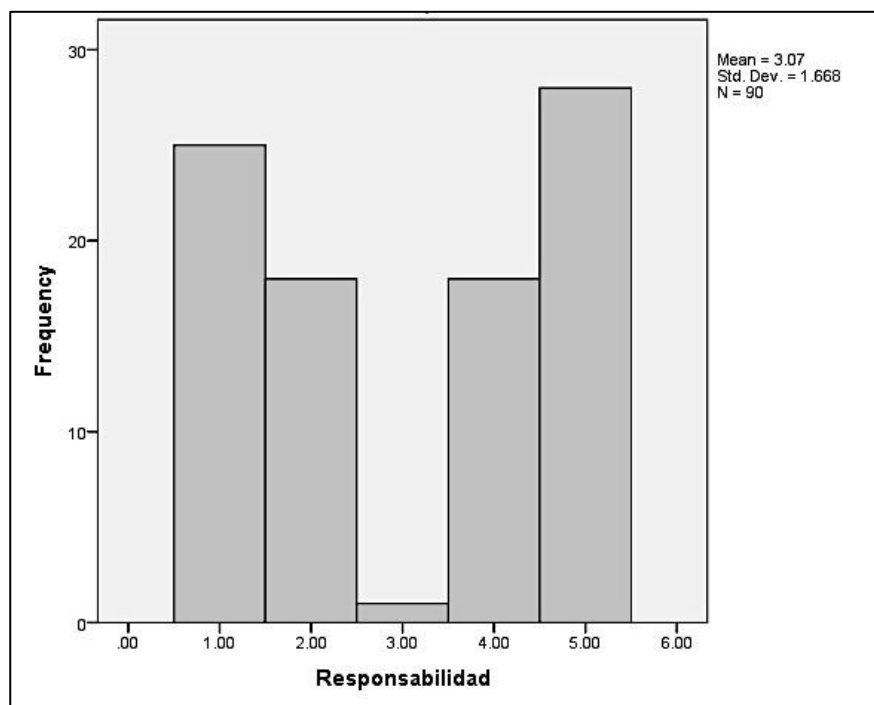


Figura 4 Responsabilidades de los colaboradores

El 60% de los encuestados al momento de preguntar su percepción acerca de la situación económica que atraviesa el Hospital IESS Ceibos considera que es excelente y cerca del 40% se inclina más a un moderadamente de acuerdo con esta afirmación. Por lo tanto se logra comprender que los colaboradores no tienen alguna impresión negativa acerca del estado económico de la institución

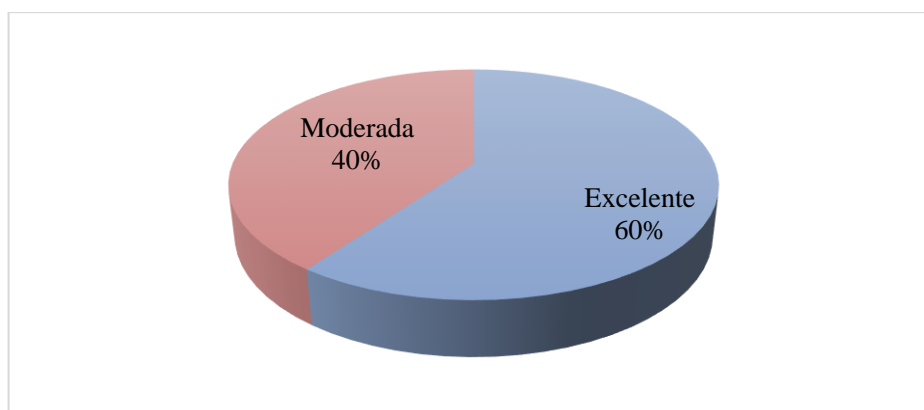


Figura 5 Situación económica actual Hospital IESS

Un 42% de los colaboradores del area de traumatología estan moderadamente en acuerdo con la afirmación de que la situación laboral en la institución actualmente es excelente. También se puede notal que un 33% de las personas estan totalmente en acuerdo con la situación laboral, no obteniendo comentarios desacuerdos con la misma.

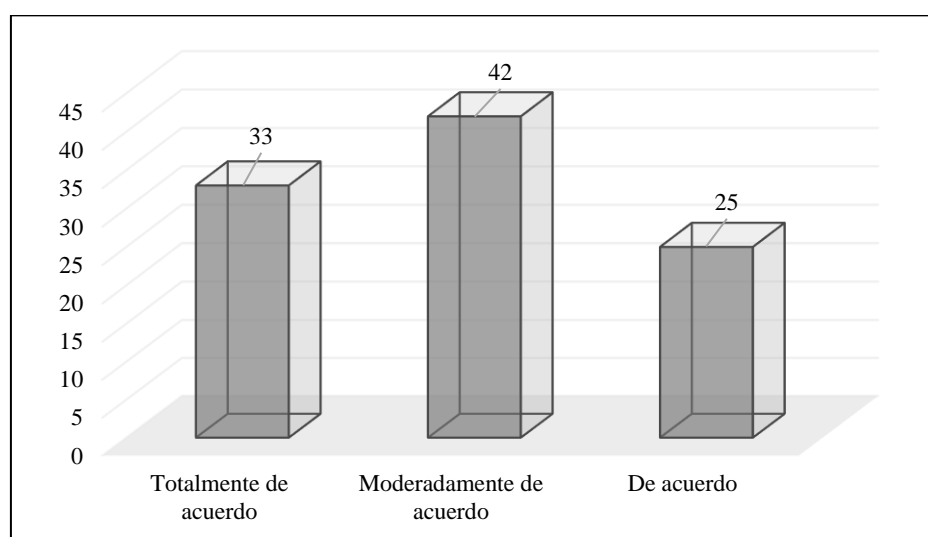


Figura 6 Situación laboral Hospital IESS

En el ámbito de riesgo laboral el 65% de los colaboradores no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación anterior. Además, un 33% de las personas están totalmente de acuerdo que no existe un riesgo de despido

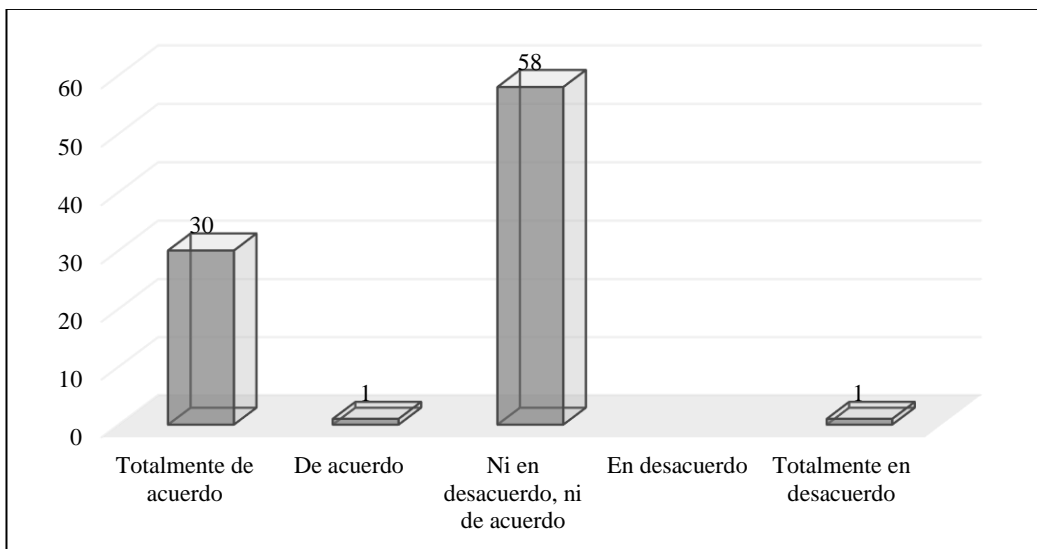


Figura 7 Riesgo de despido

El 67% de las personas al momento de valorizar el aspecto del trabajo de los cargos administrativos están moderadamente satisfechos, dejando un muy bajo porcentaje de los colaboradores insatisfechos.

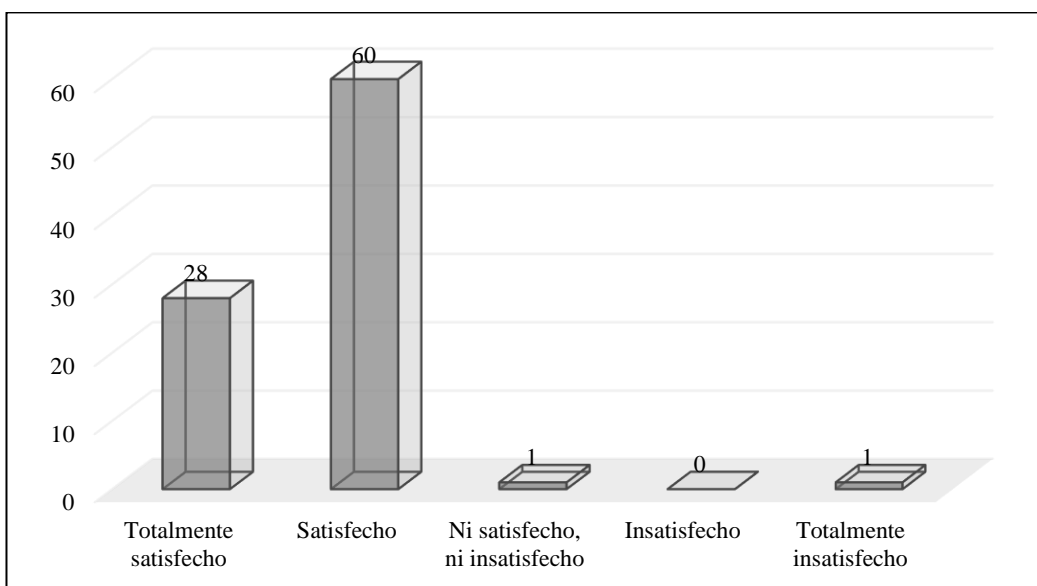


Figura 8 Reconocimiento jefes directivos

En el aspecto de valorar el trabajo de cada uno de los colaboradores como un equipo de trabajo se obtuvo que todos los colaboradores se inclinan a aprobar la afirmación, no existe comentario negativo que deje muestra de la valoración del trabajo que se realiza en el área de traumatología.

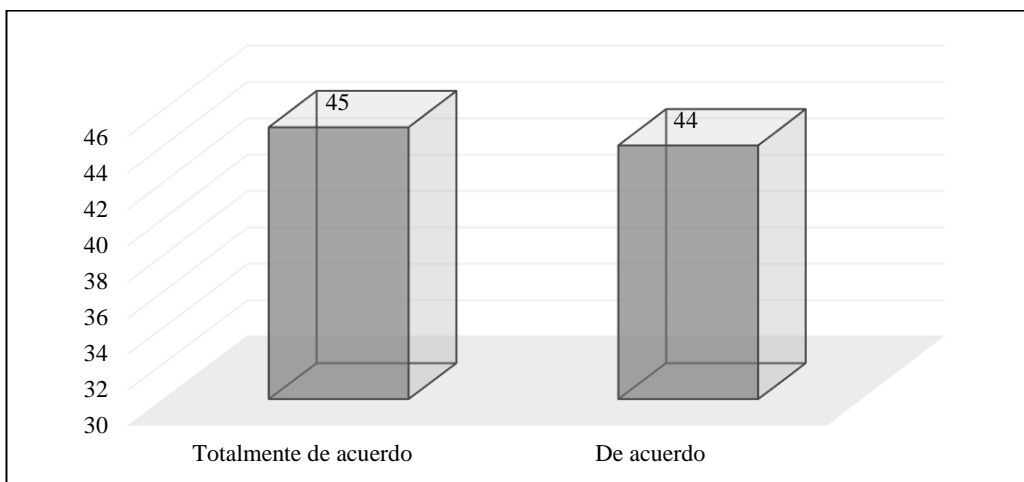


Figura 9 Valoración trabajo de compañeros

Al considerar el reconocimiento del trabajo individual ante sus superiores, el 66% de los colaboradores está moderadamente satisfecho con la afirmación y esto pone en acuerdo con la pregunta 4 que la cual se puede notar un reconocimiento del personal administrativo del Hospital IESS Ceibos.

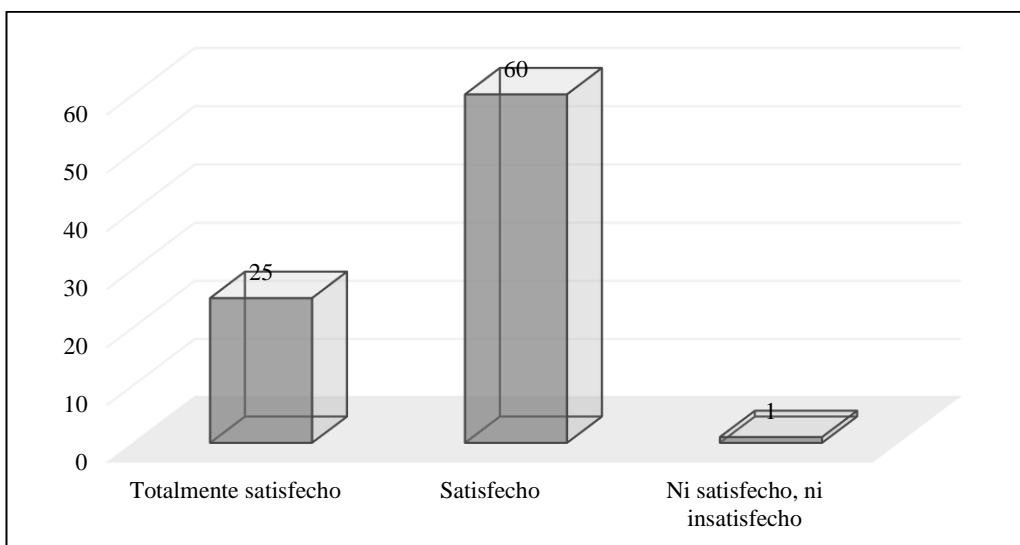


Figura 10 Reconocimiento de mi trabajo por jefes directivos

En el sentido de sentir la valoración entre compañeros ante el trabajo que realizan, el 66% de los colaboradores esta moderadamente de acuerdo con el reconocimiento del mismo. Así, se genera una concordancia con la pregunta 5 que considera la valoración personal ante el trabajo de mi compañero.

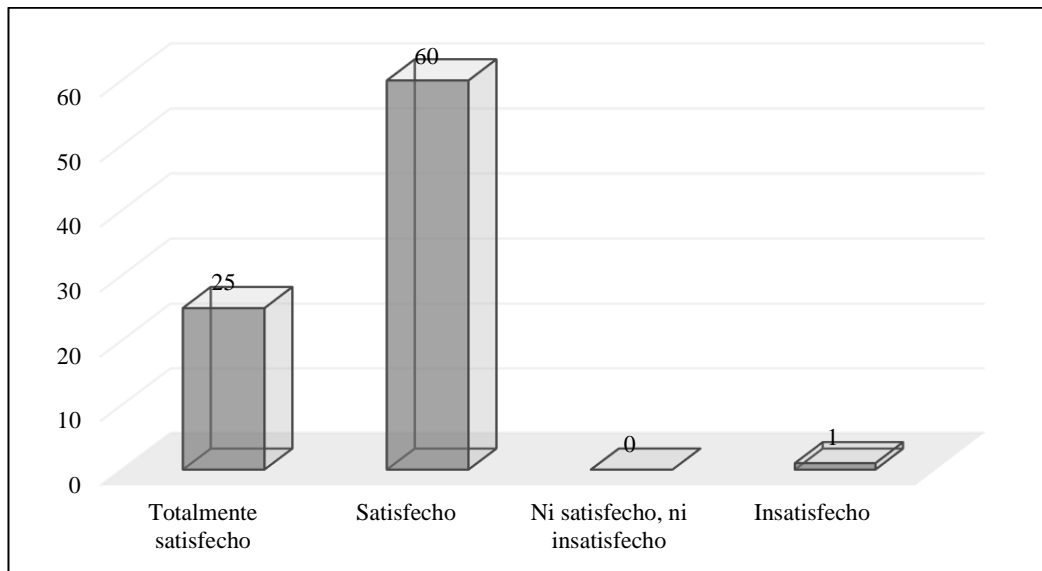


Figura 11 Reconocimiento de mi trabajo por compañeros

El 70% de los colaboradores encontró que el trabajo que ellos realizan es valorado. Además, las personas que dependen de la información que ellos generen también valoran el mismo y lo más importante que los colaboradores lo sienten de esta forma.

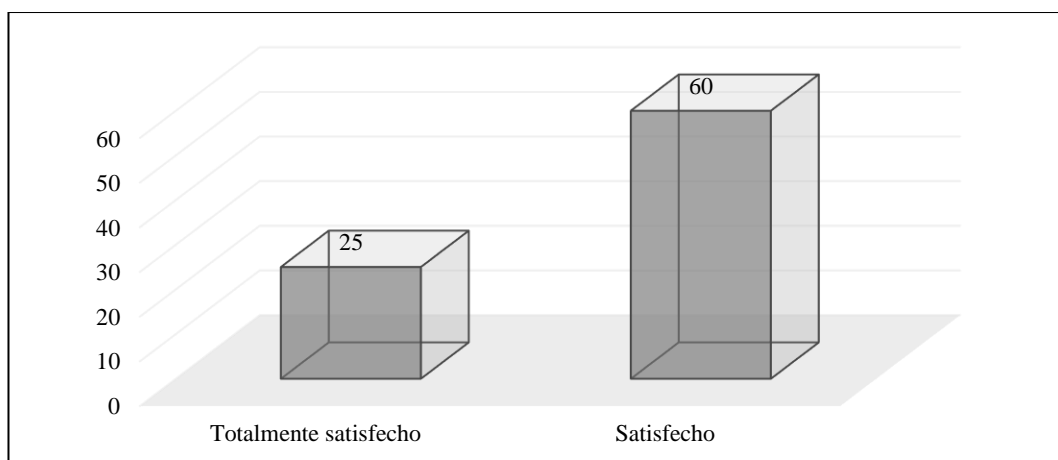


Figura 12 Reconocimiento de trabajo por puestos que dependen del colaborador

En el aspecto de promoción de puestos los colaboradores se encuentran un poco dispersos, teniendo cerca del 31% de los mismos considerando que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. También, existe un bajo porcentaje que esta en desacuerdo con esta afirmación.

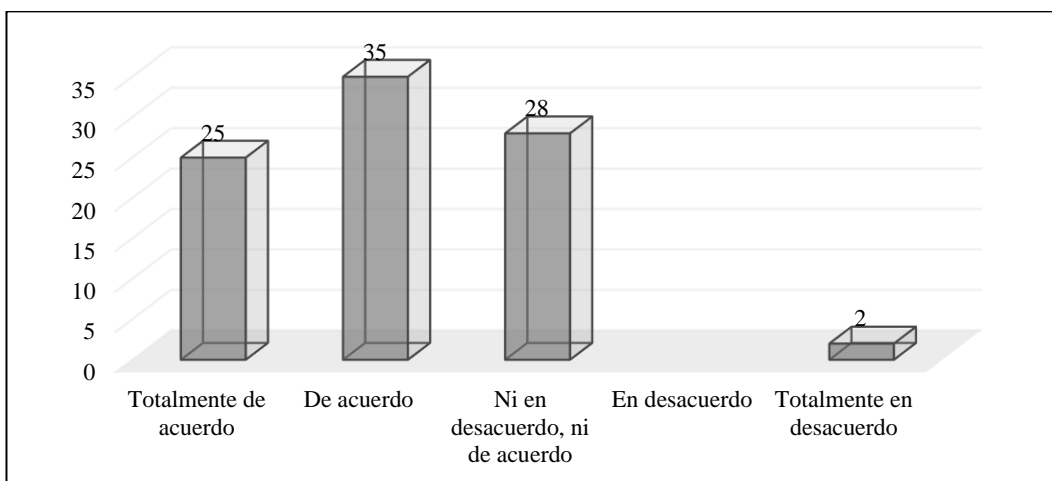


Figura 13 Existencia de promoción de puestos

En el ámbito de aspiración de una promoción y sentimiento por parte de los colaboradores que tienen posibilidades de promoción encontramos que un 47% de los mismos están moderadamente satisfechos con la afirmación. Por otro lado, un bajo porcentaje de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con la misma.

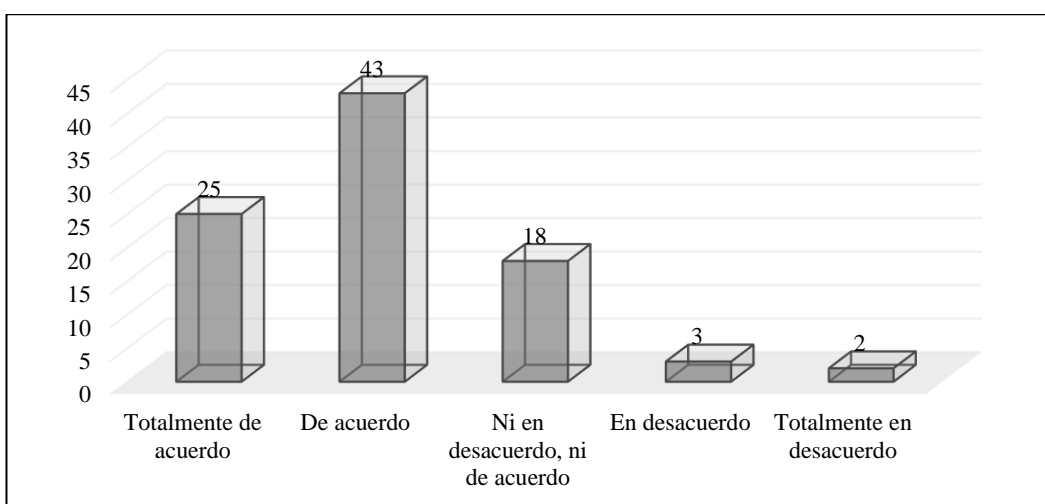


Figura 14 Posibilidades de promoción actual

Al evaluar el aspecto de sentirse identificado con los objetivos de la institución, un 70% de los colaboradores se siente moderadamente satisfecho con la afirmación y un 30% totalmente satisfecho. Por lo tanto, en su totalidad se puede resumir la aceptación en un grado general de los colaboradores ante la afirmación.

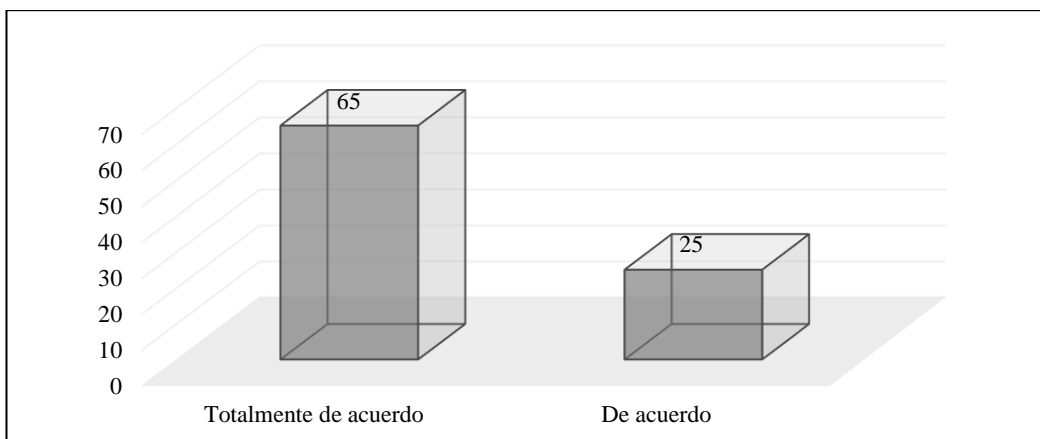


Figura 15 Identificación con objetivos de la empresa

La remuneración económica que pueda tener una persona en muchas ocasiones esta relacionada con la motivación y su sentido de pertenencia a la institución. Con lo antes mencionado, el 48% de los colaboradores percibe que su sueldo es igual al del Mercado laboral, tomando como referencia instituciones medicas de otras provincias y muy pocos sienten insatisfacción.

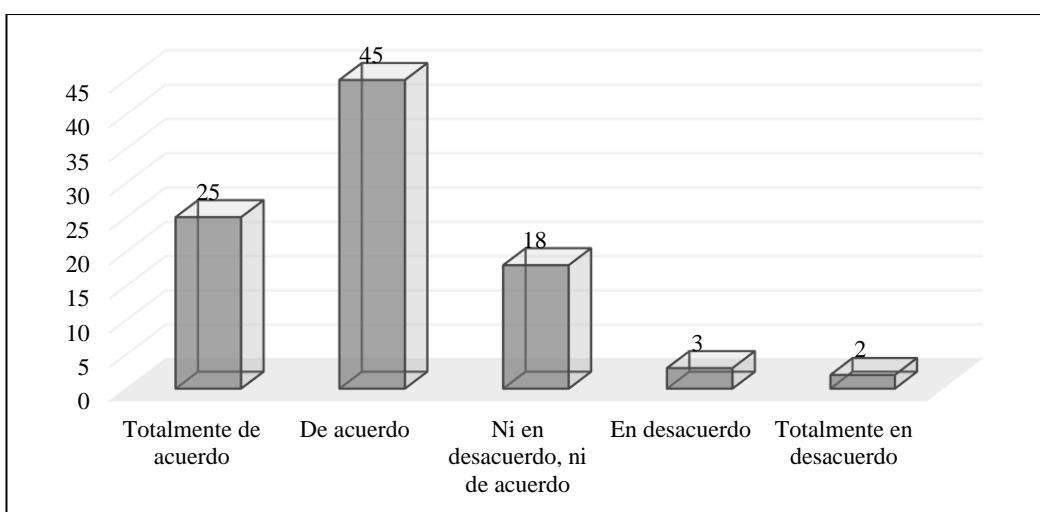


Figura 16 Remuneración en relación con mercado laboral



El 70% de los colaboradores se encuentran moderadamente satisfechos con la remuneración en relación a los sueldos en otras áreas de la misma institución y solo un 30% se encuentran en un punto imparcial de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

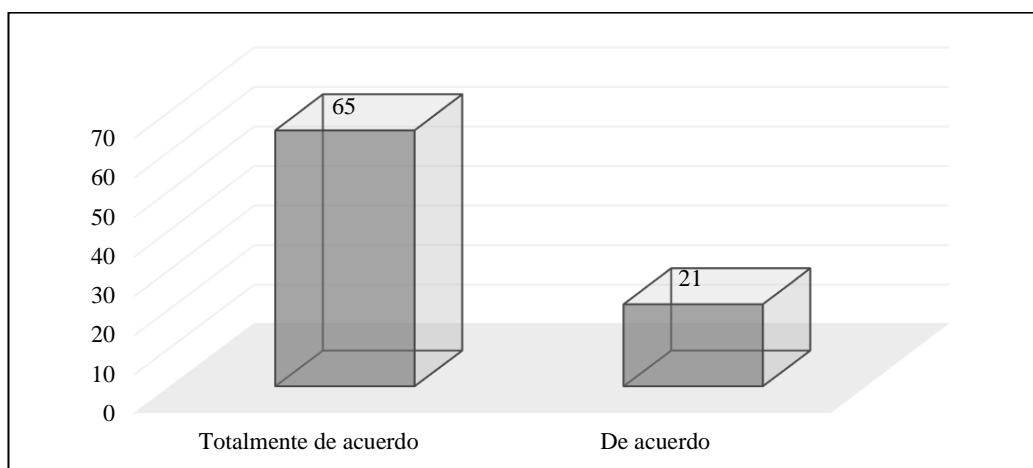


Figura 17 Remuneración en relación con sueldos de la institución

El 37% de los colaboradores no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con la consonancia de remuneración con la situación económica que atraviesa la institución. Sin embargo, en la acumulación global se tuvo que el 63% de los mismos se inclinan por estar en acuerdo y armonía de su remuneración actual.

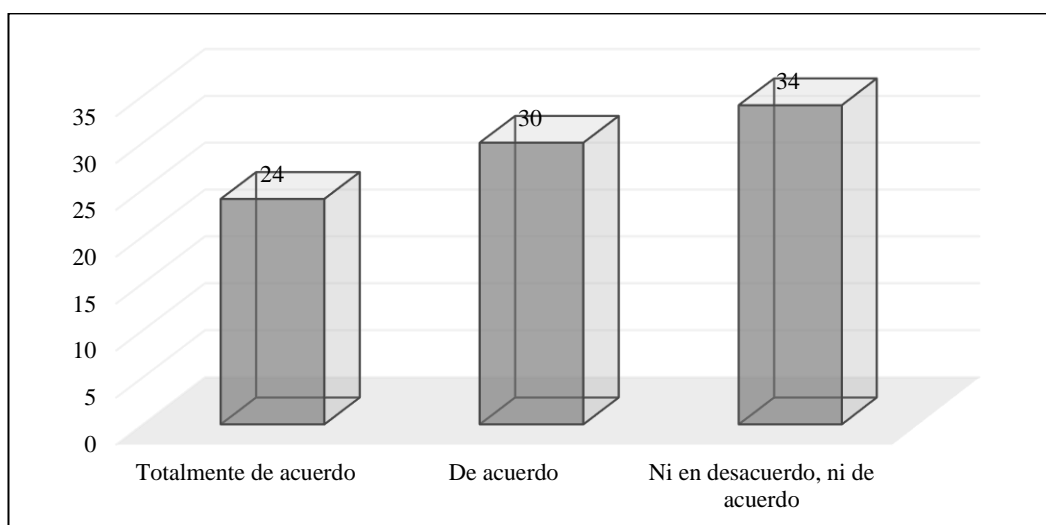


Figura 18 Remuneración en relación con la situación de la institución

El 50% de los colaboradores están moderadamente en desacuerdo con la remuneración en relación con la carga de actividades que debe tener el personal en el área de traumatología. Sin embargo, existe en igual porcentaje las personas que consideran tener una remuneración justa con la carga de responsabilidades.

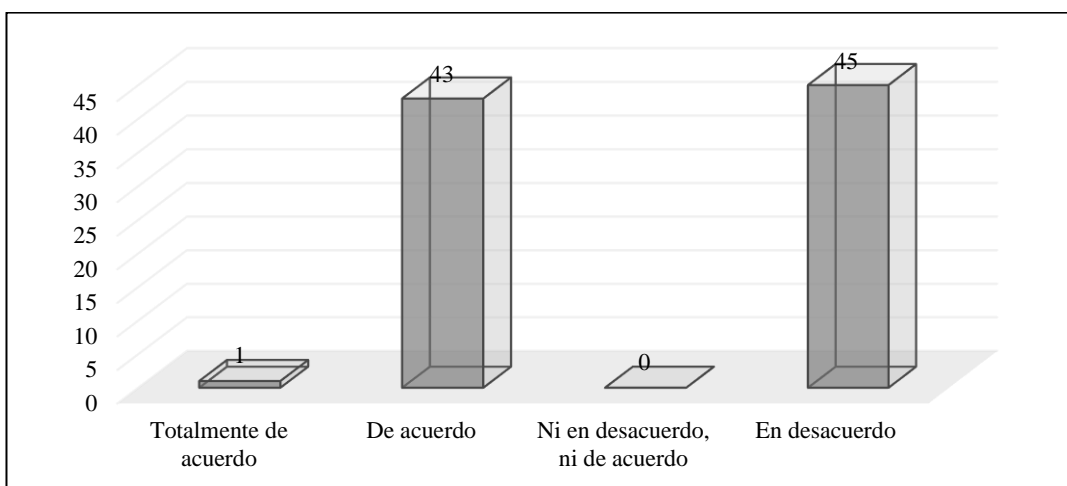


Figura 19 Remuneración en relación con la carga laboral

En el aspecto de la posibilidad de utilizar la creatividad para el cumplimiento de las actividades existe un 70% en moderadamente en acuerdo con esta afirmación. Además, en si la mayoría se inclina hacia el estar en un total acuerdo, resultado no tener algún comentario negativo.

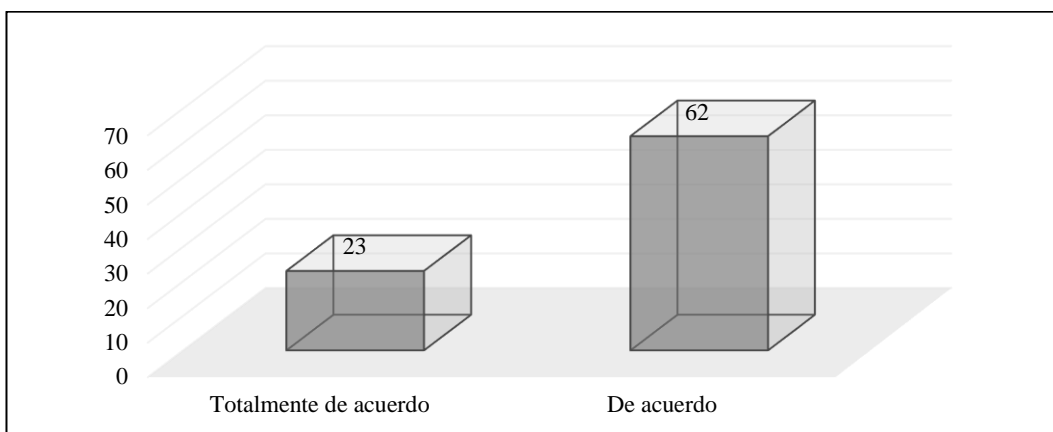


Figura 20 Utilidad de habilidades creativas

El 100% de los colaboradores se encuentran en una moderadamente satisfacción con encontrar su ambiente laboral agradable, teniendo concordancia el buen compañerismo en las preguntas 5 a la 9.

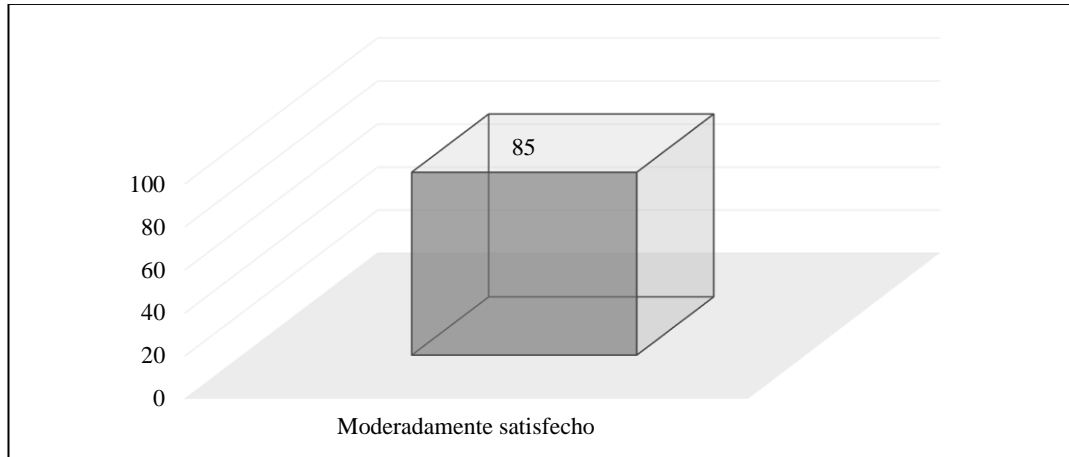


Figura 21 Ambiente agradable

El 42% de los colaboradores se encontraron ni en acuerdo ni en desacuerdo con la creación de frustración en sus áreas de trabajo. También, un 27% toma una posición de total desacuerdo. Por lo tanto, tenemos un alto porcentaje de colaboradores que encuentran sus actividades diarias frustrantes.

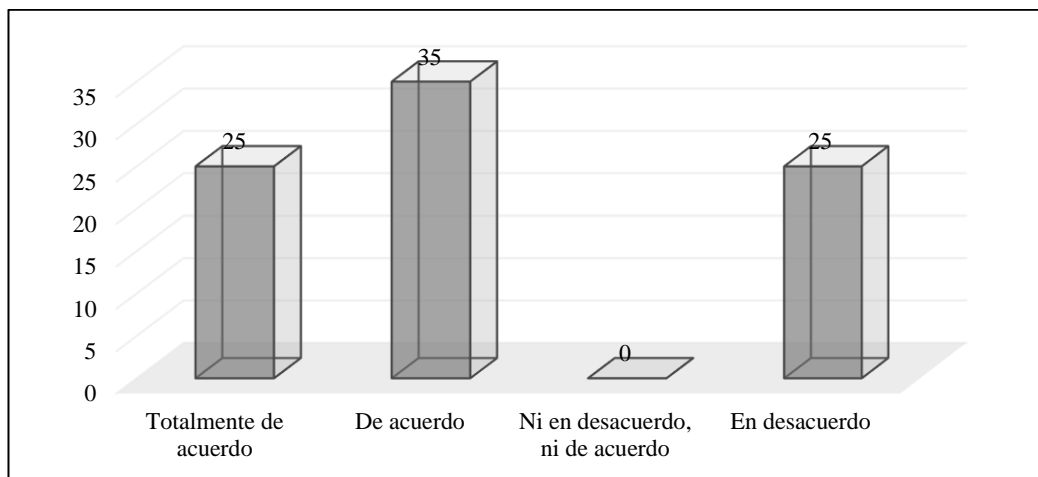


Figura 22 Frustración por responsabilidades

Las tareas repetitivas en las áreas pueden crear cierto sentido rutinario de las mismas en el transcurso de los días, existe un 38% en una posición moderadamente en acuerdo con el sentimiento de tener actividades repetitivas y muy poca la motivación por medio de una rotación de actividades.

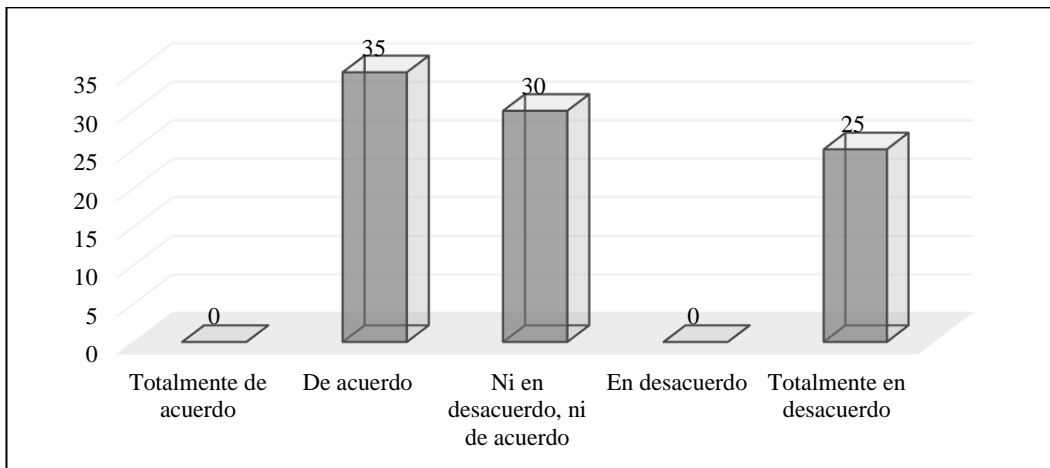


Figura 23 Trabajo rutinario

Existe un 68% de colaboradores que considera que la organización y repartición de actividades se realizan de forma correcta. Además, un 22% se encuentra en total acuerdo con las actividades.

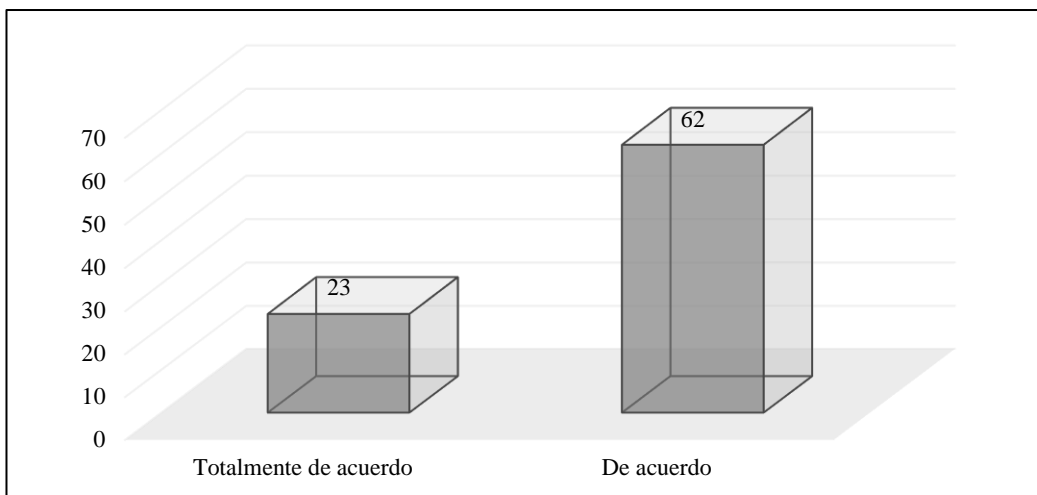


Figura 24 Organización de actividades

En igual número de personas, existe un 68% moderadamente de acuerdo y un 22% totalmente de acuerdo con el ambiente agradable que se demuestra en el área de traumatología al momento de realizar las actividades, generando una congruencia con la satisfacción al momento de la repartición de actividades.

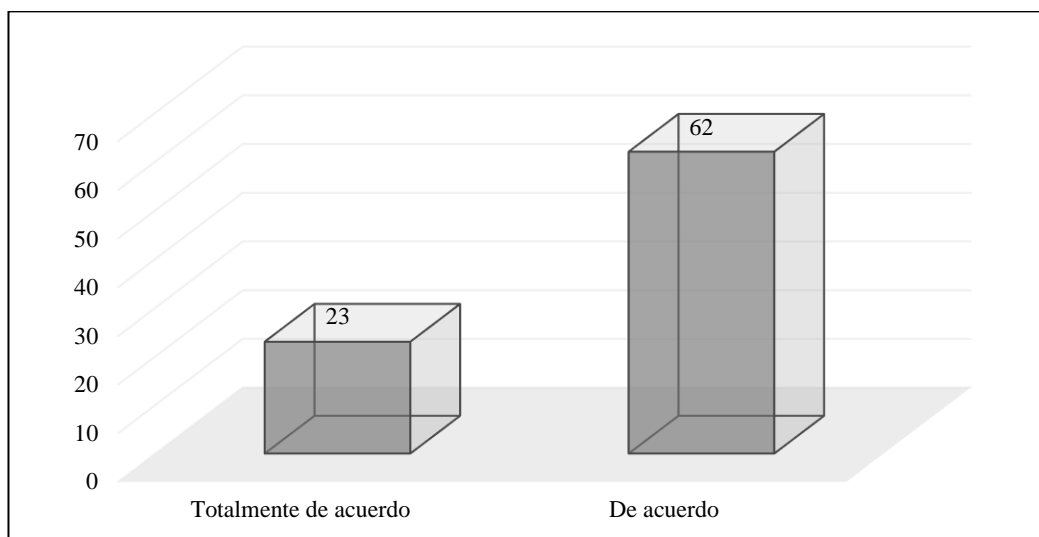


Figura 25 Condiciones ambientales

Existe un 68% y un 22% de los colaboradores moderadamente y total acuerdo con la satisfacción en relación con las instalaciones y su condición excelente

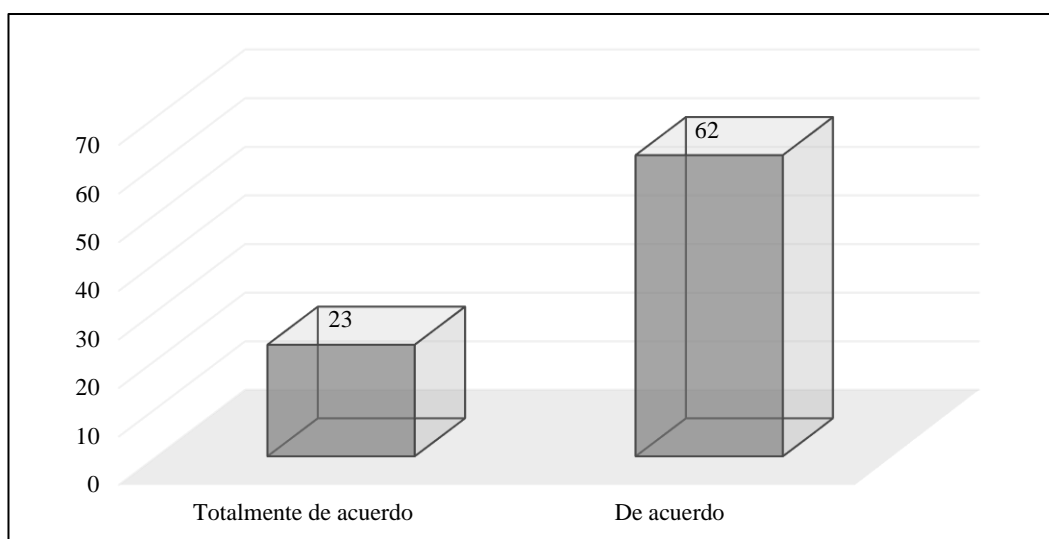


Figura 26 Funcionamiento de instalaciones

Existe un 68% y un 22% de los colaboradores moderadamente y total acuerdo con la satisfacción en relación con las funciones departamentales del Hospital General IESS.

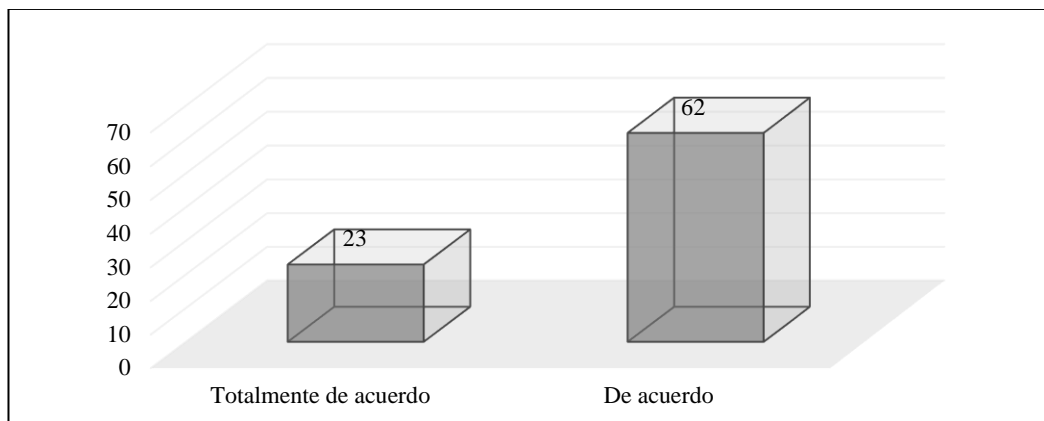


Figura 27 Funcionamiento de departamentos

Con los datos antes establecidos, se pueden concluir que los colaboradores tienen muy buena percepción acerca de los temas de remuneración, seguridad, promoción. Sin embargo, existen temas como las actividades repetitivas y responsabilidades de sus áreas que se recalcan con una insatisfacción y crea un ambiente laboral negativo. Por lo tanto, se crea un resumen, a continuación los resultados por medio de cada dimensión del índice descriptivo del trabajo.

En el resumen de la dimensión de seguridad se obtienen un valor medio de 3.7, obteniendo un valor de satisfacción moderadamente por parte de los colaboradores.

Tabla 7 Resumen de dimensión de seguridad

Dimensión de seguridad	
Pregunta	Valor medio
1	3,4
2	4,09
3	3,68
Total	11,17
Valor medio	3,7

En la Tabla 8 se obtiene el valor medio de la dimensión de promoción, es notable que en la mayoría de preguntas que se encuentran dentro de las mismas obtienen una puntuación promedio de 4 lo cual da como resultado que la mayoría encuentra este aspecto como moderadamente de acuerdo

Tabla 8 *Resumen de dimensión de promoción*

Dimensión de promoción	
Pregunta	Valor medio
4	4,23
5	4,49
6	4,27
7	4,24
8	4,29
9	3,92
10	4
11	4,28
Total	33,72
Valor medio	4,2

En la Tabla 9 se puede notar un valor promedio cercano a cuatro lo cual significaría que los colaboradores están moderadamente satisfechos. Sin embargo, existen preguntas individuales las cuales recalcan no obtener una remuneración justa en función de la carga de responsabilidades.

Tabla 9 *Resumen de dimensión de remuneración*

Dimensión de remuneración	
Pregunta	Valor medio
12	4
13	3,76
14	3,9
15	2,99
Total	14,65
Valor medio	3,7

Al igual que la dimensión de remuneración la puntuación promedio que se obtiene en las condiciones de trabajo es de 3.7. Sin embargo, es notable la presencia de valores bajos en preguntas como 18 y 19.

Tabla 10 *Resumen de dimensión de condiciones de trabajo*

Dimensión de condiciones de trabajo	
Pregunta	Valor medio
16	4,28
17	4
18	2,76
19	2,83
20	4,28
21	4,28
Total	22,43
Valor medio	3,7

En el resumen de la dimensión de factores extrínsecos se obtienen un valor promedio de 4.3, considerado el valor más alto entre las diferentes dimensiones. Por lo tanto, el funcionamiento y valoración de los colaboradores ante las condiciones ambientales en las cuales desarrollan sus actividades es muy favorable y se encuentran satisfechos.

Tabla 11 *Resumen de dimensión de factores extrínsecos*

Dimensión de factores extrínsecos	
Pregunta	Valor medio
22	4,28
23	4,28
Total	8,56
Valor medio	4,3

La composición de las dimensiones y sus promedios permiten observar que dichos factores aportan significativamente a determinar la satisfacción del personal de la unidad hospitalaria. De tal forma, que se corrobora la hipótesis de estudio planteada y se afirma que factores como la seguridad, promoción, remuneración, condiciones de trabajo y factores extrínsecos se relacionan con la



satisfacción laboral. La Tabla 12 presenta el peso de cada factor dentro del índice de satisfacción laboral.

Dimensión	Peso
Dimensión de seguridad	0.74
Dimensión de promoción	0.84
Dimensión de remuneración	0.74
Dimensión de condiciones de trabajo	0.74
Dimensión de factores extrínsecos	0.86

Se puede observar que las posibilidades de promoción dentro del trabajo es uno de los factores con más peso dentro de la satisfacción. Sin embargo, para la propuesta se parte de la idea que las posibilidades de posibilidad no son iguales para todo el personal, pero para mejorar dichas posibilidades es necesaria la capacitación. Este aspecto se incluye dentro de la propuesta.

El segundo aspecto son los factores extrínsecos estos son muy cercanos a las condiciones físicas del trabajo, por ende estos dos aspectos también se incorporaron en el plan de mejora.

Si bien la remuneración también fue un elemento importante, es necesario reconocer que los incrementos de salarios no son una estrategia fácil de implementar. Por ello, para la propuesta se colocan posibles mecanismos que podrían mejorar este aspecto en alguna medida.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

El presente acápite desarrolla la propuesta de acción en busca de mejorar la satisfacción laboral del personal dentro del área de traumatología del Hospital IESS Ceibos. Para ello, es importante reconocer que la satisfacción laboral no puede ser considerada como un concepto aislado. De hecho, Kabak, Şen, Göçer, Küçüksöylemez y Tuncer (2014) en su trabajo sobre estrategias para la satisfacción del personal en el sector de los servicios, sugiere que implementar y ejecutar las estrategias con éxito depende en parte de la capacidad del gerente para motivar a las personas, crear y fomentar un clima laboral de apoyo estratégico. Además, los autores mencionaron que la mayoría de los casos, la estrategia de gestión en el proceso de ejecución incluye el uso de las prácticas más conocidas de Gestión de Calidad Total (TQM) lo que presiona o influye en la satisfacción laboral (Thompson et al., 2010). Por tanto, se espera que a partir de las estrategias planteadas en el presente plan se tenga un impacto mayor hacia otros aspectos como es el desempeño del personal y la calidad de atención. Por tanto, la propuesta consistió en un Plan para mejorar la satisfacción del personal del área de Traumatología mediante el clima laboral

#### **Pertinencia de la propuesta**

Un plan de acción debe ser aplicable y realista, se requiere delegar responsabilidades que deben ser asumidas con eficiencia y eficacia por los niveles administrativos de la institución. La implementación de nuevas normativas normalmente viene acompañada de resistencia y necesita ciertos medios de comunicación para poder ser realidad. A su vez, el área financiera presenta retos para asumir los cambios que se buscan por medio del planteamiento de

estrategias, de esta forma un acuerdo entre los departamentos es necesario para facilitar el flujo de la información.

Además, el personal colaborador es considerado uno de los activos más importantes para la institución, un incremento en la motivación y creación de beneficios para el mismo resultará en procesos de atención al cliente más eficientes y el desarrollo de un ambiente laboral positivo. El desarrollo de una propuesta de gestión de recursos humanos generará el sentimiento de valoración de los colaboradores por parte de la institución, las estrategias generarán la suficiente información para que el personal administrativo este consciente de las ciertas inconformidades que se pueden generar a nivel de los diversos departamentos. Así mismo, mediante la herramienta de recolección de datos se podrá conocer la evolución de las diferentes dimensiones propuestas por la metodología de índice descriptivo del trabajo y poder realizar las estrategias que puedan contrarrestar falencias en caso de ser necesarias.

#### **Objetivo general central de la propuesta**

- Crear un plan de estrategias de las dimensiones con valores más bajos utilizando la metodología de índice descriptivo del trabajo.

#### **Objetivos específicos de la propuesta**

- Fortalecer los aspectos de la dimensión de seguridad
- Fortalecer los aspectos de la dimensión de promoción
- Fortalecer los aspectos de la dimensión de condiciones de trabajo

#### **Plan de acción mejorar la satisfacción laboral del personal del área de**

#### **Traumatología**

La propuesta se encuentra diseñada en cuatro fases, las cuales han sido desarrolladas en parte durante los capítulos del presente trabajo de investigación.

La figura 29 presenta el esquema de las fases necesarias para la implementación del plan de acción para la satisfacción laboral.

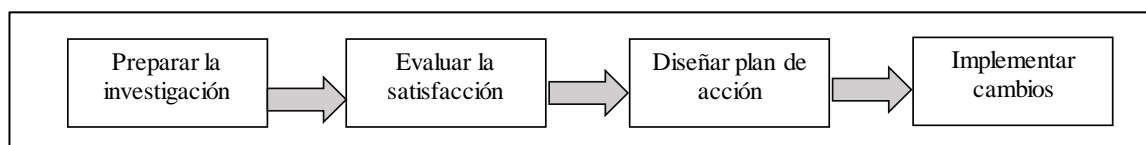


Figura 28 Fases para implementación de plan de acción

Las fases 1 y 2 fueron implementadas durante el desarrollo de la investigación. En la fase 1 Prepara la investigación se definió el método adecuado para la evaluación de la satisfacción, el cual después de una revisión exhaustiva de literatura, quedó establecido como un estudio cuantitativo, donde el medio para la evaluación fue un cuestionario validado. Con estas herramientas se procede a la etapa 2 Evaluación de la satisfacción, la cual también fue implementada. Se elaboraron figuras y tablas de diagnóstico. Dicha información es útil para proceder a la etapa de diseño de plan de acción.

### **Diseño de plan de acción**

El resultado de la propuesta es un plan de acción que describe las diferentes medidas que deben tomarse, distribuye responsabilidades y establece plazos claros. Hasta ahora, el líder del proceso ha sido responsable del trabajo. Sin embargo, en esta fase, todos los que se preocupan por los problemas o se verán afectados por los cambios deben participar y ser responsables del progreso del trabajo. Esto permitirá a los empleados dar sugerencias, y de ese modo garantizará la alta relevancia de las soluciones. Otra ventaja es que cuando los empleados participan en la planificación, se sentirán más motivados para seguir los cambios. Además, la participación juega un papel importante en la mejora de la satisfacción laboral, ya que hace que los empleados sientan que los gerentes escuchan sus propuestas, que sus opiniones son importantes y que la gerencia las reconoce. Esta

fase preferiblemente se llevará a cabo durante una reunión entre todo el personal del área en cuestión, unos días después de las presentaciones para que todos hayan tenido tiempo de procesar la información. Es necesario tratar de crear un clima en el que todos se sientan bienvenidos a participar de la discusión y no solo escuchar las sugerencias del líder del proceso. Los puntos que se definen en esta fase se presentan en la Figura 30.

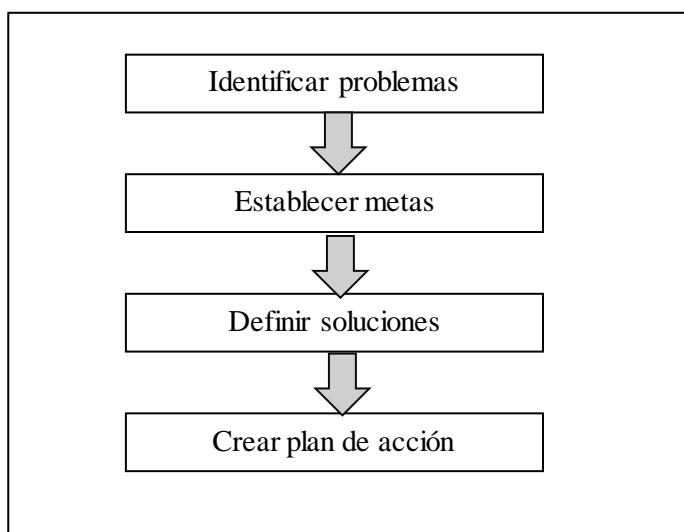


Figura 29 Fases para diseño de plan de acción

### **Identificar problemas**

Los resultados de la encuesta a los empleados pueden revelar varias áreas donde la satisfacción es baja. Se recomienda centrar la atención en algunas áreas problemáticas. Es más importante resolver a fondo una pequeña cantidad de problemas que atenderlos a medias. Al revisar los resultados, se creó una lista de áreas débiles que deben mejorarse y se deben establecer prioridades para decidir dónde enfocar el trabajo de acción. En primer lugar, las prioridades deben basarse en el modelo de participación de los empleados, a fin de establecer las condiciones básicas para la satisfacción laboral y continuar desde allí. Si no se cumplen las condiciones básicas de satisfacción laboral, de acuerdo a la teoría. Además, se debe prestar atención a los determinantes que han demostrado influir

en la satisfacción del cliente. Si alguno de estos muestra resultados débiles, deben tenerse en cuenta durante el trabajo de mejora para garantizar una alta satisfacción. La tabla 12 presenta los puntos sobre los cuales se trabajará.

Tabla 12 *Identificación de puntos deficientes sobre satisfacción laboral*

<b>Condiciones básica</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzadas</b>
Condiciones físicas	Capacitación	Confianza en la institución
Diseño del trabajo	Participación	
Relaciones	Compensación	
Estrés	Reconocimiento	
Procesos de gestión	Confianza en altos directivos	
Confianza en los directivos		
Balance con la vida personal		
Ambiente laboral		

Sin embargo, autores sugieren concentrarse en las áreas más problemáticas para lograr resultados más efectivos. En consecuencia, se identificaron cuatro aspectos más problemáticos:

- Condiciones laborales
- Compensación y promoción
- Reconocimiento y capacitación
- Información (derivado de factores extrínsecos)

### **Establecer metas**

Después de identificar las áreas problemáticas más importantes, es hora de definir la situación ideal y establecer metas que guíen el siguiente trabajo de mejora. Los objetivos se establecen durante las discusiones donde los participantes en la reunión acuerdan lo que creen que beneficiaría su satisfacción laboral. Los objetivos se pueden ver en la Tabla 13.

Tabla 13 *Metas para problemas identificados*

---

Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones funcionales con WC / desagües bien operados, ambiente de aire aceptable, ajuste de temperatura y mejor iluminación.</li><li>• Un espacio para descansar entre trabajos y para personas que trabajan de turno</li></ul>
Compensación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear rutinas para establecer las tasas salariales que la mayoría acepta</li></ul>
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mostrar más respeto a los deberes de los demás. Crear una mejor relación con los directivos</li><li>• Ofrecer cursos de actualización según el área y profesión.</li></ul>
Información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un diálogo abierto entre los trabajadores y con la gerencia.</li><li>• Comentarios después de los trabajos terminados, opiniones tanto de la gerencia como del cliente</li><li>• Más comentarios personales de la gerencia y compañeros de trabajo, tanto después de un buen desempeño como de un mal desempeño.</li><li>• Mejores rutinas de información sobre números de objetos.</li></ul>

---

### **Encontrar soluciones**

Después de decidir las metas, se pide a los profesionales que trabajen en parejas para identificar las causas principales de la baja satisfacción laboral en las áreas problemáticas identificadas. Las respuestas se compilan durante el descanso y se usan como base para la discusión de posibles soluciones. En la discusión, todos deben participar y hacer una lluvia de ideas para encontrar posibles soluciones y estrategias para alcanzar las metas establecidas anteriormente.

### **Condiciones físicas**

Se determinó que es necesario adecuar espacios para que los profesionales tengan la oportunidad de compartir momentos, esto permitirá facilitar la comunicación y crear un sentimiento de compañerismo. La construcción de nuevas instalaciones puede parecer una solución poco realista en tiempos de mala economía y cierres, pero en este caso los directivos pueden considerar y evaluar la factibilidad de crear dichos espacios en lugares cerca de la unidad.

### **Compensación y reconocimiento**

En lo que respecta a la compensación, las tasas salariales individuales se establecen de acuerdo a los lineamientos propios de la institución. Dado que esto puede ser una fuente de sentimientos de trato injusto, puede servir explicar y aclarar a los profesionales las rutinas y criterios que dan paso para establecer las tasas salariales y, si existen políticas para la fijación de salarios individuales.

Como parte de la solución al reconocimiento, es necesario establecer una mayor comprensión si los compañeros profesionales presentan dificultades o necesitan apoyo de otro. Para crear una mejor relación con el directivo, los profesionales puede requerir que el encargado del área esté más presente y se tome el tiempo para hablar con todos.

Por último, es necesario que el IESS brinde a los trabajadores de más de dos años de trabajo un nombramiento definitivo, así los trabajadores no tendrían el miedo a que los despidan.

### **Información**

Cuando se trata de la información del área problemática, los participantes en la reunión acordaron que gran parte de la comunicación diaria se facilitaría y sería natural cuando la gerencia y los operadores compartan las instalaciones y se



reúnan de manera más informal. En las reuniones de calidad que se realizan cada dos meses, se brindará información sobre lo que está sucediendo en el área de traumatología, en qué se requiere mejoras y retroalimentación después de las atenciones terminadas. Esto se agregará como una nueva actividad en la agenda de la reunión para que sea tan importante como las otras actividades. También se les dará más retroalimentación personal después de actuaciones buenas y malas para desarrollarse personalmente.

Además, las estrategias de mejora de información permiten evitar el congestionamiento en emergencia, entre las actividades están:

1.- Capacitar al personal de Triage con la escala de Manchester para que solo se atiendan las emergencias y no pacientes que deben ir a la consulta externa

2.- Derivar a pacientes con cuadros clínicos que deben ser controlados o tratados en la consulta externa.

3.- No aceptar casos clínicos derivados de otros hospitales sin consentimiento del área de Traumatología.

4.- Educar al paciente para que no recurra a la emergencia por permisos médicos o por cuadros clínicos de consulta externa.

Al realizar todas estas propuestas se ahorra en los materiales a usar en el área de traumatología y se tendría materiales por un periodo más largo ya que si bien los requerimientos se realizan mensualmente, los materiales no llegan a durar el mes completo y al haber déficit de los mismos se genera malestar y reclamos por parte de los pacientes.

#### Distribución del trabajo

1. El jefe del servicio debería establecer las funciones a realizar de médicos tratantes y residentes, con el objetivo de tener un trabajo equitativo para

mejoras del servicio y los pacientes, ya que en la actualidad no los médicos residentes tienen mayor responsabilidad que no lo compensa el sueldo.

2. La Gerente general del hospital debería realizar nuevas contrataciones a Médicos Anestesiólogos para que no haya suspensiones ni congestiónamiento en el área de quirófano.
3. Capacitar al personal de esterilización para evitar errores en los mismos que traen consigo suspensión de cirugías.
4. Capacitar o contratar a personal apto para realizar limpieza dentro de los quirófanos y evitar retrasos con el tiempo quirúrgico.
5. Comprar un fluoroscopio para poder programar cirugías e ir rotando pacientes y que se operen a la brevedad posible, con esto se evita mayor tiempo hospitalario.
6. Contratar personal de imagenología para asistencia con el fluoroscopio durante las cirugías.
7. La jefa del personal de enfermería debe establecer las funciones a realizar por parte de las licenciadas y auxiliares de enfermería.
8. No cronometrar el tiempo al hacer las altas médicas o las prescripciones en el sistema.

### **Implementación de plan de acción**

El plan de acción se resumió en una lista de actividades (ver Tabla 14). Esta lista se deberá entregar a todos en el sitio de trabajo. El plan de acción se utilizará durante la implementación de las soluciones. Se espera que los participantes de la reunión se sientan alentados y comprometidos a seguir los cambios según lo previsto para mejorar juntos su satisfacción laboral. Como se

puede ver en la Tabla 14, cada actividad tiene una o más personas responsables de la implementación, y una fecha límite para cuando se supone que la actividad está terminada.

La mayoría de las actividades también tienen una casilla de verificación para visualizar cuándo se realizan. Sin embargo, en algunos casos no hay casillas de verificación, algo que depende de la naturaleza de la actividad. Hay muchas actividades que deben llevarse a cabo continuamente, comenzando la semana 15. Con algunas de ellas también es difícil determinar si se realizan o no, ya que esto puede evaluarse subjetivamente. Estas actividades son igualmente importantes que las otras, pero necesitan un esfuerzo extra para asegurarse de que no se descarten como irrelevantes u olvidadas durante el trabajo diario. La situación ideal sería encontrar actividades que sean medibles, de modo que puedan evaluarse objetivamente.

Tabla 14 *Cronograma para plan de acción*

<b>Áreas de mejora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Condiciones físicas	Establecer espacios para instalación	Equipo técnico	ene-20	feb-20
	Presentación de propuesta	Equipo técnico	ene-20	mar-20
	Aprobación por la institución	Director de área	mar-20	jul-20
	Adquirir nuevas instalaciones	Equipo técnico	jul-20	ago-20
	Construcción de espacio		jul-20	nov-20
Compensación y reconocimiento	Reunión para retroalimentación	Directores y profesionales	Cada dos meses	
	Revisión de nombramientos	Recursos humanos	ene-20	feb-20
	Solicitud de nombramientos	Directivos de la institución	mar-20	jul-20

Información	Capacitación de triage y derivaciones	Director de área	Primera semana de marzo 2020	
	Revisión de funciones de médicos tratantes y residentes	Director de área	feb-20	mar-20
	Capacitación en esterilización	Recursos humanos / Director de área	Primera semana de junio 2020	
	Compra de fluoroscopio	Administración	jun-20	
	Contratación de nuevo personal	Recursos humanos	jun-20	jul-20
	Revisión de funciones de enfermería y auxiliares	Jefa de enfermería	feb-20	mar-20
	Cronometrar tiempos de altas	Jefa de enfermería	mar-20	jul-20

## Conclusiones

El presente estudio estuvo dirigido a evaluar la satisfacción laboral del personal sanitario en el área de traumatología del Hospital IESS de Ceibos, Guayaquil. Para ello, fue necesario realizar una revisión teórica exhaustiva en orden de comprender el concepto de satisfacción laboral. Mediante dicha revisión, fue posible observar que la satisfacción laboral es un constructo multidimensional y por su naturaleza tiene una diversidad de definiciones. Sin embargo, se pudo concluir que este concepto refleja las actitudes o emociones positivas del personal con respecto a su trabajo. Este constructo a su vez tiene varios factores que lo determinan, entre los mencionados en la literatura se encontró el ambiente laboral, las oportunidades o promoción, reconocimiento, relaciones interpersonales y por supuesto remuneración. Finalmente, se puede señalar que las teorías que son la base de la satisfacción laboral son la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de equidad de Adams, la teoría de dos factores de Herzberg, entre otras.

Una vez realizada esta revisión, se procedió a establecer la metodología adecuada para la evaluación de la satisfacción laboral del personal en la unidad sanitaria de estudio. Se determinó que el enfoque cuantitativo es adecuado para dicha evaluación y se midieron los factores encontrados en la revisión teórica. En consecuencia, se construyó un instrumento o cuestionario compuesto por preguntas sociodemográficas y preguntas de la escala de satisfacción laboral.

Los principales resultados revelaron que las dimensiones más débiles, es decir con el menor puntaje fueron, promoción y remuneración. Además, se detectaron también algunas deficiencias en las dimensiones de condiciones de trabajo. Finalmente, la dimensión factores extrínsecos fue la mejor puntuada.

En base a dichos hallazgos, se elaboró la propuesta de mejora. Dicha propuesta correspondió al diseño de un plan de acción, mediante el cual se establecen las falencias a nivel general y las falencias más importantes. En consecuencia, el plan estuvo destinado a resolver tres aspectos centrales: condiciones físicas, capacitación y reconocimiento, e información. Estas tres áreas están destinadas a mejorar las relaciones entre el personal pues promueve la retroalimentación entre el equipo y se revisan otros aspectos esenciales para la mejora de la satisfacción del personal como lo es: los sistemas de nombramiento y las funciones y responsabilidades actuales de los profesionales. Además, se proponen capacitaciones para potenciar el desarrollo profesional del personal y así generar efectos sobre su percepción de reconocimiento y oportunidades de crecimiento.

## **Recomendaciones**

Se recomienda trabajar otros índices de satisfacción laboral, el cual puede ser fortalecido mediante la inclusión de otros factores como las relaciones interpersonales, la carga laboral, entre otros. Además, se sugiere que esta evaluación se realiza a nivel de toda la institución para detectar qué departamentos o áreas son las más débiles actualmente y desarrollar estrategias para su mejora.

A nivel de la institución, se recomienda que las relaciones entre directivos y todo el personal sean fortalecidas. Esto ayudará que exista un mejor ambiente laboral y suficiente apertura para que los profesionales acepten la retroalimentación de sus superiores y así se mejora la calidad de atención de los pacientes.

A nivel general, se recomienda que este tipo de estudios, que toman en cuenta el lado humano de las organizaciones sanitarias, sean implementados con más frecuencia, pues los profesionales de la salud son los más susceptibles a factores como el estrés laboral debido a la naturaleza misma de su labor y cargas laborales asociadas.

## Referencias

- Arana W. (2003). Motivación y productividad laboral (en línea). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-productividad-laboral/>
- Álvarez L. (2005). Satisfacción laboral, su medición y evaluación (en línea). Consultado el 04 de enero de 2019. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Álvarez, C. M. (2010). Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/161b37cf425579d1?projector=1&messagePartId=0.3>
- Ashwood, E. & Pritchard, R., (2008). *Managing motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation*. Routledge.
- Bautista V. & Suárez A. (2003). Modelos de gestión de talento humano (en línea) consultado el 03 de febrero de 2019. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Besseyre Des Horts C. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial Capital humano. Madrid, España.
- Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial psychiatry journal*, 21(1), 75-78.
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations*. Harper & Row.
- Bullock, R. P. (1952). Social factors related to job satisfaction. *Research Monograph*, 70.



- Carrillo-García, C., Martínez-Roche, M. E., Gómez-García, C. I., & Meseguer-DePedro, M. (2015). Satisfacción laboral de los profesionales sanitarios de un Hospital Universitario: análisis general y categorías laborales. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 31(2), 645-650.
- Castillo, A. (2016). Depreciación del capital humano en la Alianza del Pacífico durante 2007-2014. *Revista de Ciencias Económicas*, 9-46.
- Castro, M. G. A., Padilla, J. M. C., & Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Celis, C. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad. Medellín, Colombia.
- Chile, S. (2013). Satisfacción y Calidad Percibida en la Atención de Salud Hospitalaria: ranking de prestadores. Chile: Departamento de Estudios y Desarrollo, 6-16.
- Clinical and Laboratory Standards Institute. (2011). CLSI.org. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de [https://clsi.org/media/1523/qms01a4\\_sample.pdf](https://clsi.org/media/1523/qms01a4_sample.pdf)
- Chavez , R., Rojas, R., & Bravo , I. (2016). Calidad de los cuidados de enfermería relacionada con el grado de satisfacción de los pacientes en el Hospital General Enrique Garcés Servicio de Emergencias. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawhill, México.
- Cooper, I., Heinsen, C., & Diacin, M. (2018). Determinants of job satisfaction and dissatisfaction among practitioners employed in intercollegiate sport organizations. *Butler Journal of Undergraduate Research*, 4(1), 51-60.

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). OAS. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Academia.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1985). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill, México.
- Daud, N. (2016). Determinants of job satisfaction: How satisfied are the new generation employees in Malaysia?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 208-213.
- de Saá Pérez, P., & Falcón, J. M. G. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116.
- Duffy, R. D., & Richard, G. V. (2006). Physician job satisfaction across six major specialties. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 548-559.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Eigler, P., & Langeard, E. (1989). *El marketing de los servicios*. Madrid, España: Mc- Graw Hill.
- El Telégrafo (04 de julio de 2017). El Hospital Los Ceibos abre nuevas unidades para grupos prioritarios. Recuperado el 24 de septiembre de 2019 de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/el-hospital-los-ceibos-abre-nuevas-unidades-para-grupos-prioritarios>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México.

- Fisher. (1995). Estimación del tamaño de la muestra en la investigación clínica y epidemiológica. *Estadística en medicina* .
- García, C., Rodríguez, S., & Suárez, K. (2010). Construcción de la cultura de calidad en un hospital público, a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. *Universitas Psychologica*, *10*(3), 841-853.
- Gedif, G., Sisay, Y., Alebel, A., & Belay, Y. A. (2018). Level of job satisfaction and associated factors among health care professionals working at University of Gondar Referral Hospital, Northwest Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC research notes*, *11*(1), 824-830.
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Editorial Gaceta de negocios. Madrid, España.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (Vol. 6)*. México: Mc Graw Hill.
- Hoppock, R. (1935). Comparisons of satisfied and dissatisfied teachers. *Psychological bulletin*, *32*, 681
- Instituto de Andaluz de Tecnología (2016). Guía para una gestión basada en procesos (en línea). Consultado 04 de febrero de 2019. Recuperado de <http://www.idi.es/images/Documents/guiagegestionprocesos.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2018). Datos del área de secretaría de Traumatología y Ortopedia. Hospital IESS Ceibos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (2015). Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud.
- International Organization fro Standardization (2008). Aplicación ISO 9001. Recuperado el 05 de Enero de 2019

- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., & Tuncer, G. (2014). Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector.
- Khan, A. S., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q. A. (2010). Theories of job satisfaction: Global applications and limitations. *Gomal University Journal of Research*, 26(2), 45-62.
- Kim, J. (2013). Structural equation modeling for humor, job satisfaction, job stress and intention to turnover. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(2), 265-272.
- Kolo, E. S. (2018). Job satisfaction among healthcare workers in a tertiary center in kano, Northwestern Nigeria. *Nigerian Journal of Basic and Clinical Sciences*, 15(1), 87-91.
- Kutik, B. (2012). *Human Resource Executive* Online. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20090504105329/http://www.hrexecutive.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486>
- Lechón , E. (2016). Modelo de gestión de talento humano para el área administrativas del cento de especialidades IEES, de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. Tesis Pregrado, Universidad UNIANDES, Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5012>
- León, T. R. (2012). La línea de fuego. Recuperado de [lalineadefuego.info](http://lalineadefuego.info)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- López, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81.

- López, J. L. (2010). Análisis de la nueva gerencia hospitalaria, un nuevo enfoque de gestión administrativa. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/161b37cf425579d1?projector=1&messagePartId=0.7>
- Love, J. J. (1977). A study of the relationships between perceived organizational stratification, and individual job satisfaction and adaptiveness in hospital laboratories. *The American journal of medical technology*, 43(12), 1135-1143.
- Liu, C. S., & White, L. (2011). Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(1), 51-63.
- Madeon. (2013). *Talento Humano, Motivación y Compromiso*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/talento-humano-motivacion-y-compromiso/>
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of political economy*, 66(4), 281-302.
- Ministerio de Salud Pública (2002). Marco de la Reforma Estructural de la Salud en Ecuador. Consejo Nacional de Salud. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Salud Colombia. (2006). Ministerio de Salud Colombia. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Sistema-Obligatorio-Garant%C3%ADa-Calidad-SOGC.aspx>
- Ministerio De Salud Pública del Ecuador. (2012). Manual del Modelo de Atención Integral de Salud.

- Muñoz, L. N. (2015). *Análisis del Desarrollo de la Gestión de Talento Humano y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo*. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/161b37cf425579d1?projector=1&messagePartId=0.2>
- Organización Mundial de la Salud. (2013). *Informe sobre la salud en el mundo*. Obtenido de <http://www.who.int/whr/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe sobre la salud y los derechos humanos. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Pablos-González, M., & Cubo-Delgado, S. (2015). Satisfacción laboral de las enfermeras de los Hospitales Públicos de Badajoz. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61(239), 195-206.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Grupo Planeta (GBS).
- Pinto, M., & Silva, L. (2004). Diseño y propuesta de un sistema de gestión de calidad en el servicio de urgencias del hospital San Juan de Dios de Floridablanca. Bucaramanga, Colombia.
- Presidencia de la República (2017). Inauguración del Hospital del IESS de Los Ceibos Interconectado con la Unidad Médica Tipo C - Centro Materno Infantil y Emergencia del IESS en Zaruma. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/2017.03.30-INAUGURACION-HOSPITAL-LOS-CEIBOS-Y-UNIDAD-MEDICA-ZARUMA.pdf>

- Rani, R., & Kumar-Lenka, S. (2012). Motivation and work motivation: concepts, theories & researches. *International Journal of Research in IT & Management*, 2(8), 14-22.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. 3era Edición. Pearson Education, México.
- Rosero, C. (2017). *Modelo de Gestión Administrativa*. Obtenido de [http://www.academia.edu/6948825/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Administrativa](http://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa)
- Saá Pérez, P., & Falcón, J. M. G. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116.
- Sala-i-Martin, X. (2000). *Apuntes de crecimiento económico*. Antoni Bosch Editor.
- San feliciano, a. (enero de 2018). Diseños de investigación enfoque cualitativo y cuantitativo. Recuperado el 04 de enero de 2019, de <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Schneider, B., & Dachler, H. P. (1978). A note on the stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 650.
- Shajahan, D.S. and Shajahan, L. (2004) *Organization Behavior*. New Age International Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications
- Sociedad Española de Cirugía Ortopédica y Traumatología. (2014). *Manual del residente de COT – año 2014 SECOT*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de [https://www.secot.es/manual\\_residente.php](https://www.secot.es/manual_residente.php)

- Soto, A. (2011). Recursos Humanos en Salud . *Revista Peru de Medicina Experimental y Salud Publica*, 28(2), 173-174.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26-30.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Urrego, P. M. (2016). Incentivos al Talento Humano en Salud. Ministerio de Salud Colombia.
- Vaca, C. A. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/161b37cf425579d1?projector=1&messagePartId=0.4>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Westgard, J. (2014). Sistemas de Gestión de la Calidad para el Laboratorio Clínico. Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de [http://www.ifcc.org/media/433206/SISTEMAS\\_DE\\_GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_PARA\\_EL\\_LABORATORIO\\_CLINICO.pdf](http://www.ifcc.org/media/433206/SISTEMAS_DE_GESTION_DE_CALIDAD_PARA_EL_LABORATORIO_CLINICO.pdf)
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. Pearson educación.
- Zayas P. (2001). *¿ Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Editorial academia. La Habana, Cuba.



## Apéndices

### Apéndice A Formato de encuesta

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE SALUD

##### Instrucciones Generales

Esta encuesta de opinión sobre la organización es absolutamente anónima, no escriba su nombre, código o cualquier otro tipo de identificación ya que se busca que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible. La encuesta está dividida en 3 partes:

- ✓ **Parte I:** Está dedicada a la información de carácter general acerca de su situación actual como trabajador del MINSA (Preguntas 1 a la 4).
- ✓ **Parte II:** Está dedicada a medir la apreciación que tiene Ud. como trabajador acerca de las políticas empleadas en la organización. (Preguntas 1 a la 30).
- ✓ **Parte III:** Tiene por finalidad recoger sugerencias y críticas constructivas acerca de la organización, que usted considere necesarias precisar por escrito.

#### Parte I

##### INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: ..../..../....

Dependencia /Establecimiento de Salud donde trabaja:

---

En las siguientes preguntas marque la alternativa que más se acerque a su situación actual como trabajador del MINSA:

1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?

- |                            |                          |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Director                | <input type="checkbox"/> | b) Funcionario             | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefe de Departamento.   | <input type="checkbox"/> | d) Jefe de servicio.       | <input type="checkbox"/> |
| e) Jefe de Establecimiento | <input type="checkbox"/> | f) Personal Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| g) Personal asistencial    | <input type="checkbox"/> | h) Personal de servicio    | <input type="checkbox"/> |
| i) Otros (especifique)     | <input type="checkbox"/> |                            |                          |
- 

2. ¿A que grupo ocupacional pertenece?

- |                       |                          |                                   |                          |                           |                          |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Médico             | <input type="checkbox"/> | b) Enfermeras                     | <input type="checkbox"/> | c) Obstetiz               | <input type="checkbox"/> |
| d) Odontólogo         | <input type="checkbox"/> | e) Psicólogos                     | <input type="checkbox"/> | f) Nutricionista          | <input type="checkbox"/> |
| g) Trabajadora social | <input type="checkbox"/> | h) Técnico de enfermería/Auxiliar | <input type="checkbox"/> | i) Técnico administrativo | <input type="checkbox"/> |
| j) Otro (especifique) | <input type="checkbox"/> |                                   |                          |                           |                          |
-

3. ¿Cuál es su condición laboral en el MINSA?

- a) Nombrado  b) Contratado a plazo fijo   
 c) Locación de servicios.  d) Service   
 e) Otros

4. ¿Cuál es su tiempo de servicios en el MINSA?

- a) Menos de 1 año.  b) De 1 a 4 años.  c) De 5 años a más.

5. ¿Cuál es su tiempo de servicios en el actual puesto de trabajo?.....

**Parte II**

**APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO DE LABORES**

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que Usted desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignará de acuerdo a la siguiente tabla:

CODIGO	Estoy :
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
3	INDIFERENTE A LA OPINIÓN
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN

Ejemplo:

En el cuadernillo encontrará:

Preg.	¿QUE APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU CENTRO LABORAL?	PUNTAJE				
<i>Trabajo Actual</i>						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.	5	X	3	2	1

Como se muestra en el ejemplo, usted podrá marcar 4 si esta MAYORMENTE DE ACUERDO conque los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros, por tanto sabe lo que se espera de usted.

**(Luego de haber entendido las instrucciones dé vuelta a la hoja y por favor, conteste TODAS las preguntas)**

Con relación a las siguientes preguntas, marque con una aspa (X) o cruz (+) sobre el código que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan:

Preg.	¿QUE APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU CENTRO LABORAL?	PUNTAJE				
<b>Trabajo Actual</b>						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.	5	4	3	2	1
2	El trabajo en mi servicio está bien organizado.	5	4	3	2	1
3	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.	5	4	3	2	1
4	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.	5	4	3	2	1
<b>Trabajo en General</b>						
5	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo	5	4	3	2	1
6	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.	5	4	3	2	1
7	En términos Generales me siento satisfecho con mi centro laboral	5	4	3	2	1
<b>Interacción con el Jefe Inmediato</b>						
8	Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
9	Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	5	4	3	2	1
10	Los Directivos y Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	5	4	3	2	1
11	Los Directivos y Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.	5	4	3	2	1
12	Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.	5	4	3	2	1
<b>Oportunidades de progreso</b>						
13	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral.	5	4	3	2	1
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	5	4	3	2	1
<b>Remuneraciones e Incentivos</b>						
15	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
16	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	5	4	3	2	1
<b>Interrelación con los Compañeros de Trabajo</b>						
17	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.	5	4	3	2	1
18	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	5	4	3	2	1
<b>Ambiente de Trabajo</b>						
19	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.	5	4	3	2	1
20	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	5	4	3	2	1
21	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias	5	4	3	2	1
22	El nombre y prestigio del MINSA es gratificante para mí.	5	4	3	2	1

**Parte III**

**SECCIÓN DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**  
**INSTRUCCIONES**

Si existen asuntos especiales que Usted desea destacar escriba sus comentarios en esta página. **POR FAVOR : NO FIRME.** (Recuerde que esta encuesta es anónima).  
*Siéntase en libertad de expresar su opinión sobre el tema(s) que le preocupen y desee hacer de conocimiento:*

1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice B Carta de autorización para recolección de datos



Guayaquil, 7 de Enero 2019

### CERTIFICACION DE AUTORIZACION

A petición de la Dra. Laura Beatriz Tapia Tenesaca con cédula 0924958788, alumna de la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, **AUTORIZO** recabar información sobre el número de atenciones en las diferentes áreas del servicio de Traumatología y Ortopedia, como también realizar una encuesta al personal médico, enfermería, auxiliares, personal de traslado, secretaria y trabajo social para la realización del trabajo de titulación cuyo tema es: "FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UN HOSPITAL DE SEGUNDO NIVEL. CASO DEL ÁREA DE TRAUMATOLOGÍA DEL HOSPITAL IESS CEIBOS"

Dr. Bosco Mendoza Rojas  
Responsable del Área de Traumatología y Ortopedia



Scanned with  
CamScanner

¡IESS mejor que nunca!



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Laura Beatriz Tapia Tenesaca**, con C.C: # 0924958788 autora del trabajo de titulación: ***Factores que determinan la satisfacción laboral de un hospital de segundo nivel: caso del área de traumatología del Hospital IESS Ceibos*** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de noviembre de 2019

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Laura Beatriz Tapia Tenesaca  
C.C: 0924958788



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Factores que determinan la satisfacción laboral de un hospital de segundo nivel: caso del área de traumatología del Hospital IESS Ceibos.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Laura Beatriz Tapia Tenesaca		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Andrés Antonio Navarro Orellana Elsie Ruth Zerda Barreno		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	14-11-2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	111
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Evaluación de capacidades Gerenciales en Organizaciones de Salud		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Satisfacción laboral; Índice descriptivo del trabajo; Hospital IESS Ceibos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La satisfacción laboral en organizaciones de salud se considera como una actividad fundamental para el bienestar de éstas, la creación de herramientas de recolección de datos ha ayudado a establecer parámetros objetivos para su futura utilización en informes administrativos que faciliten la generación de propuestas de mejoras. Con lo antes mencionado, en el Hospital General IESS Ceibos a pesar de poseer una infraestructura de alta calidad, presenta escases de personal médico creando un estancamiento del flujo de clientes externo. El estudio planteó evaluar los factores que determinan la satisfacción del personal colaborador en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos. Así, se utilizó la metodología de índice descriptivo de trabajo donde se evalúa la satisfacción del personal en cinco dimensiones como seguridad, promoción de puesto, remuneración, condiciones de trabajo y factores extrínsecos. Como resultado se consideró la remuneración y condiciones de trabajo como las dimensiones de mayor importancia debido a los bajos índices de satisfacción. En base a estos resultados, se plantea un plan estratégico basado en memorándums periódicos, programa de capacitación y otras actividades en busca de elevar el nivel de satisfacción laboral del personal.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 99 668 9248	E-mail: lau_mda_bgusto@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Lapo Maza, María del Carmen		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-42206950 / 0999617854		
	E-mail: <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	