

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE MEDICINA, ENFERMERÍA,  
NUTRICIÓN  
Y TECNOLOGIA MÉDICA  
UNIDAD DE POSTGRADO**



**SITUACION DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LA CLÍNICA DE LA  
CAJA DE SALUD CORDES, GESTIÓN 2019**

**POSTULANTE: Lic. Evangelina Quino Cahuaya**

**TUTOR: Mg. Sc. Vicente Waldo Aguirre Tarquino**

**Tesis de Grado presentada para optar al título de  
Magister Scientiarum en Salud Pública mención  
Gerencia en Salud**

La Paz - Bolivia

2024

## **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada principalmente a nuestro creador, es el ser supremo, fuente de inspiración y me da mucha fuerza para continuar en este proceso de obtener mis objetivos anhelados y alcanzar mis objetivos.

A mis padres, por su sacrificio sin límites, por su amor inmenso a sus hijos, por su apoyo incondicional, por su dedicación en todos estos años, que han dado sus frutos y han logrado que llegue hasta aquí y ser lo que soy. Me siento orgullosa de ser vuestra hija, y haber nacido en nuestra digna familia.

A mi hermano por ser mi apoyo en los momentos difíciles, en las buenas y en las malas, por sus consejos y por estar ahí junto a mí en todo momento, por su apoyo moral y material.

A toda mi familia agradecer de sobremanera por el apoyo incondicional, por su amor y a las personas que con su conocimiento han enriquecido mis conocimientos, por ser mis guías y orientación profesional en esta etapa tan importante de formación académica.

## **Agradecimientos**

Gracias Dios mío por darme sabiduría, por las bendiciones recibidas, por ser nuestra luz que ilumina nuestro camino a lo largo de nuestra existencia, por darme la paciencia y la fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida.

Gracias a mis padres: Adán y Lidia, por guiarme, protegerme, inculcándome principalmente valores y principios, por hacer realidad nuestros sueños, por confiar, apoyar y entender en mis aspiraciones, por cada consejo importante recibido que me han guiado mi camino para lograr mis objetivos.

A mi esposo Jhony, por su comprensión y apoyo incondicional a lo largo de mi estudio.

Agradecemos a nuestros docentes del Post Grado de la Universidad Mayor de San Andrés, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra formación superior, de manera especial, al Mg. Sc. Waldo Aguirre tutor de mi tesis de grado quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a todo el personal de la Caja de Salud CORDES, por su valioso aporte para mi investigación.

## Índice de contenidos

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION .....	2
2.1. Antecedentes Internacionales .....	2
2.2. Antecedente Nacional.....	4
2.3. Justificación .....	6
3. MARCO TEÓRICO .....	7
3.1. Satisfacción Laboral.....	7
3.1.1. Definición.....	8
3.1.2. Importancia de la Satisfacción laboral en el personal de salud.....	12
3.1.3. Satisfacción laboral y rotación .....	12
3.2. Teorías de la Satisfacción en el Trabajo .....	15
3.3. Extensiones de la Satisfacción Laboral.....	18
3.4. Principios de la Satisfacción Laboral.....	18
3.5. Resultados de la Satisfacción Laboral .....	20
3.6. Factores de la Satisfacción Laboral (Peiro y Melia) .....	20
3.7. Sistema de Seguridad Social de Corto Plazo .....	21
3.8. Código de Seguridad Social .....	22
3.9. Aspectos Generales de la Caracterización de Hospitales de Nivel de Atención .....	22
3.10. Ley 1178 .....	24
3.10.1. Características .....	25
3.10.2. Objetivo de la Ley 1178.....	25
3.10.3. Aplicación de la Ley 1178.....	25

3.10.4.	Sistemas de la Ley 1178 .....	26
3.10.5.	Atribuciones básicas del Órgano Rector .....	27
3.11.	Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) o el (MOF).....	27
3.11.1.	Objeto y Justificación del Manual .....	28
3.12.	Marco Contextual de La Caja de Salud CORDES .....	29
3.12.1.	Reseña Historia de la Caja de Salud CORDES .....	30
3.13.	La misión.....	31
3.14.	La visión .....	32
3.15.	Valores.....	32
3.16.	Organigrama .....	33
3.17.	Servicios .....	34
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	38
4.1.	Revisión Bibliográfica .....	40
4.2.	Pregunta de Investigación .....	42
5.	HIPOTESIS.....	42
6.	OBJETIVOS.....	42
6.1.	Objetivo General.....	42
6.2.	Objetivos Específicos (Operativo) .....	42
7.	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	43
7.1.	Enfoque de la investigación.....	43
7.2.	Tipo de investigación .....	43
7.3.	Contexto o lugar de Intervenciones.....	43
7.3.1.	Población de Estudio .....	43
7.4.	Operacionalización de Variables .....	43
7.4.1.	Técnicas de Recolección de datos .....	47

7.4.2.	Plan de Análisis.....	47
7.4.3.	Análisis Estadístico .....	48
7.4.4.	Criterios de Inclusión o exclusión .....	48
8.	RESULTADOS.....	48
9.	DISCUSIÓN .....	82
9.1.	Implicaciones de los resultados.....	87
9.2.	Audiencias interesadas en los resultados .....	88
10.	CONCLUSIONES .....	88
11.	RECOMENDACIONES.....	92
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
13.	ANEXOS .....	100

## Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 1: Distribución según Género del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	49
Gráfico 2: Estado Civil del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	50
Gráfico 3: Conocimiento del organigrama por el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	51
Gráfico 4: Categoría que ocupa el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	52
Gráfico 5: Áreas de trabajo del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	53
Gráfico 6: Cargo que ocupa el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	54
Gráfico 7: Satisfacción con el salario que percibe por el trabajo que realiza el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	55
Gráfico 8: Satisfacción con los aumentos salariales que percibe el Prsonal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019..	56
Gráfico 9: Satisfacción con el salario que percibe de acuerdo con su formación profesional el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	57
Gráfico 10: Existe formalidad del inmediato superior a cargo del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	58
Gráfico 11: El trato es cordial de sus superiores con el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	59

Gráfico 12: Esta satisfecho/a que su Jefe tome en cuenta las sugerencias en mejora del servicio de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	60
Gráfico 13: Usted está satisfecho con la equidad de beneficios que tiene el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	61
Gráfico 14: Usted se siente complacido con la empatía que existe entre el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	62
Gráfico 15: Usted se siente satisfecho/a con el ambiente laboral con sus compañeras (os) para desempeñar sus funciones en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	63
Gráfico 16: Usted se siente satisfecho/a con la comunicación que existe en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	64
Gráfico 17: Usted se siente satisfecho/a con las tareas asignadas en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	65
Gráfico 18: Usted se siente satisfecho/a con la distribución física del ambiente de trabajo en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	66
Gráfico 19: Se siente complacida/o con la iluminación, ventilación en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	67
Gráfico 20: Usted se siente satisfecho/a con los materiales de bioseguridad suministrados en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	68
Gráfico 21: Usted se siente satisfecho/a con el equipamiento que existe en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	69
Gráfico 22: Se siente dichosa/o de la labor que realiza en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	70
Gráfico 23: Se siente tranquilo/a o estresada con el trabajo que realiza en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	71

Gráfico 24: Cuando usted realiza un buen trabajo, se siente complacido o reconocido por su inmediato superior de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	72
Gráfico 25: Se siente contento con los incentivos que otorga su Institución específicamente en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	73
Gráfico 26: Usted se siente complacido de la promoción que le brinda la institución al personal específicamente de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	74
Gráfico 27: Se siente satisfecho o realizado con el desempeño de sus funciones en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.....	75
Gráfico 28: Usted está conforme por los resultados que obtiene en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	76
Gráfico 29: Distribución según nivel de satisfacción y horario de turno del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes	77
Gráfico 30: Nivel de satisfacción según el Área de Servicio del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes,	78
Gráfico 31: Nivel de Satisfacción según el género del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	79
Gráfico 32: Nivel de Satisfacción según el estado civil del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019 .....	80

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1: Perfil Lawler Vs. Perfil Locke .....	10
Cuadro 2: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo .....	11

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Satisfacción Laboral .....	8
Figura 2: Herzberg método para enriquecer el trabajo en sí.....	9
Figura 3: Herzberg, Hoppock, Locke conceptos interrelacionados.....	11
Figura 4: Los dos Factores de Herzberg .....	16
Figura 5: Caja de Salud CORDES oficina central .....	32
Figura 6: Organigrama de la Clínica Caja de Salud CORDES .....	34

## RESUMEN

La Satisfacción Laboral es un elemento muy importante para la mejora continua de la calidad, es una herramienta que permite diagnosticar si los trabajadores tienen el grado de conformidad respecto a su entorno y condiciones de trabajo, lo que implica para la organización pensar en un servicio de salud con oportunidad, calidad y calidez. Objetivo. Determinar la Situación de Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019. Diseño de Investigación, estudio con enfoque cuantitativo, tipo descriptivo de corte transversal. Técnicas de recolección de datos, encuesta y observación. El universo de investigación está constituido por todo el personal de enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES, población de estudio. Se aplicó una encuesta a 52 enfermeros (as). Resultados, de acuerdo a la cuantificación del grado de Satisfacción del personal de enfermería realizada, se pudo medir el grado de satisfacción e insatisfacción, con relación al trabajo, remuneración, organización y las relacionadas con el individuo se tiene un total, de un **35%** manifestaron **satisfacción**, el **10%** no manifestaron **ni satisfacción ni insatisfacción**, el **55%** manifestaron **insatisfacción**, que merece la atención de las Autoridades de la Caja de salud CORDES, por lo que se debe priorizar la motivación del trabajador para mejorar el rendimiento laboral o la productividad. Conclusiones. Las autoridades de la Caja de Salud CORDES, deben plantear estrategias que mejoren el nivel de satisfacción laboral intrínseca y extrínseca mediante acciones oportunas, reales. Conclusiones, es importante que las Instituciones de salud, logren alcanzar un grado alto de satisfacción de sus trabajadores, que estén motivados económicamente, y de forma escrita, tengan las condiciones necesarias de infraestructura, equipamiento, insumos, ambientes adecuados, para otorgar un servicio oportuno con calidad y calidez a los asegurados y beneficiarios que es la razón de ser de los Entes Gestores de la Seguridad Social de Corto Plazo.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, personal de enfermería, dimensiones.

## SUMMARY

Job Satisfaction is a very important element for continuous quality improvement, it is a tool that allows diagnosing whether workers have the degree of conformity with their environment and working conditions, which implies for the organization to think about a quality service. health with opportunity, quality and warmth. Aim. Determine the situation of Job Satisfaction in the Nursing Staff of the CORDES Health Fund Clinic during the 2019 administration. Research design, study with a quantitative approach, descriptive cross-sectional type. Data collection, survey and observation techniques. The research universe is made up of all the nursing staff of the CORDES Health Fund Clinic, study population. A survey was applied to 52 nurses. Results, according to the quantification of the degree of Satisfaction of the nursing staff carried out, it was possible to measure the degree of satisfaction and dissatisfaction, in relation to work, remuneration, organization and those related to the individual, a total of 35% was obtained. expressed satisfaction, 10% expressed neither satisfaction nor dissatisfaction, 55% expressed dissatisfaction, which deserves the attention of the CORDES Health Fund Authorities, so the worker's motivation should be prioritized to improve work performance or productivity. Conclusions. The authorities of the CORDES Health Fund must propose strategies that improve the level of intrinsic and extrinsic job satisfaction through timely, real actions. Conclusions, it is important that health institutions achieve a high degree of satisfaction among their workers, who are economically motivated, and in writing, have the necessary conditions of infrastructure, equipment, supplies, adequate environments, to provide a timely service. with quality and warmth to the insured and beneficiaries, which is the reason for being of the Short-Term Social Security Management Entities.

**Keywords:** Job satisfaction, nursing staff, dimensions.

## **Siglas y Acrónimos**

CBF	Corporación Boliviana de Fomento
CNS	Caja Nacional de Salud
CORDES	Corporaciones Regionales de Desarrollo
COSSMIL	La Corporación del Seguro Social Militar
CSS	Código de Seguridad Social
IBSS	Instituto Boliviano de Seguridad Social
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
SSCBF	Seguro Social de la Corporación Boliviana de Fomento
SSSCP	Sistema de Seguridad Social de Corto Plazo

## 1. INTRODUCCIÓN

La principal motivación que impulsa la conducta humana, viene a ser el elemento principal en la vida propia, familiar y profesional, su valor es incalculable y especial en el aspecto laboral, es donde se aplica y se da mayor preeminencia a la misma, razón por la cual el personal de enfermería debe estar motivado para lograr un óptimo desempeño de sus funciones, se debe precautelar que esta actividad no sea tirana o rutinaria, más al contrario tiene que generar satisfacción en el desempeño y perfeccionamiento de los roles determinados.

La satisfacción laboral” viene a ser el resultado de diversas cualidades que tiene un empleado con referencia a su trabajo, los factores unidos y de la vida en frecuente”. Según Robbins (2000) señala que es importante reconocer que los empleados no solo trabajan por la necesidad de obtener dinero, sino que lo hacen para satisfacer y desarrollar sus necesidades psicológicas y sociales. (Robbins S. P., 1999)

Según las ciencias de la organización, «la satisfacción laboral viene a ser la más habitual y más añeja forma de obtener la felicidad en el lugar de trabajo donde se desarrolla, Wright y Bonett. De acuerdo o en base a la revisión de los apartados de exploración, se determinaron las siguientes tesis sobre la “satisfacción laboral” (Wright, 2007).

La satisfacción que se logra en el trabajo “viene a ser el resultado afectivo del trabajador y está en relación al rol de trabajo que este desempeña, es el resultado de la interacción resultante de dos conjuntos de coordenadas, definidas como necesidades humanas o provocaciones del empleado” Sikula, en Morillo (F.Sikula, 1991).

Spector, define que “la satisfacción laboral es una inconstante de actitudes, nos permite medir o diagnóstica el nivel o percepción que las personas les agrada su trabajo”.

Debemos señalar que las organizaciones siempre han existido en el tiempo, debido a la evolución que se ha dado a nivel mundial los que han generado cambios en los diferentes ámbitos: social, económico, político, cultural,

tecnológico, ideológico, entre otros Werther y Davis. Durante el siglo XX, la gran preocupación de las organizaciones estuvo centrado directamente en el incremento de la productividad de la organización al mismo tiempo buscando el bienestar del individuo, Gibson, Ivancevich y Donelly. Alas señala (2007), define que las organizaciones no solamente son generadores de bienes y servicios a la sociedad, lo más importante es el individuo. También establece que muchos individuos generalmente pasan mayor parte de su vida en la organización que en su familia, lo que influye bastante en su comportamiento (Gibson J. , 1996).

## **2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION**

### **2.1. Antecedentes Internacionales**

Apuy, realizó la tesis Factores que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, del Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Costa Rica. El objetivo general de la investigación fue determinar las causas o circunstancias que determinan la satisfacción laboral en el personal de enfermería, de la Unidad de Emergencias, dependientes del Hospital San Rafael de Alajuela. Es una investigación cuantitativa, de tipo prospectivo, transversal y descriptiva. La muestra estuvo compuesta de 45 enfermeros, para realizar la evaluación se utilizaron dos instrumentos: una entrevista definida para los funcionarios, también la observación de las características de esta unidad, que nos permita tener una idea más exacta de la satisfacción laboral. Se puede establecer el conjunto nos hace ver el nivel de satisfacción con relación a la jefatura, con relación a la mejora de las condiciones de trabajo, los medios de comunicación, y las relaciones humanas entre los funcionarios, se verifica si existen las condiciones y la oportunidad de desarrollo y realización personal al pretender un puesto superior o que le corresponda. Al contrario se puede establecer que existe insatisfacción en el trabajo en equipo, infraestructura y respecto al sueldo y salario que perciben. Por lo que se puede determinar que es negativo el clima organizacional, que da como resultado una insatisfacción laboral de enfermería. Las actitudes, habilidades y conocimientos que cuenta cada persona, de laguna forman les permite sentirse realizados profesionalmente, debemos señalar que hay satisfacción personal y del conjunto, el personal está

identificado en mejorar el desarrollo de sus funciones y generar utilidad. Un 48% no desea ser reubicado en otro departamento. (Ivette, 2008)

Para Juárez, la satisfacción laboral tuvo como objetivo, buscar las causas de la insatisfacción laboral, el personal asistencial y de enfermería de los servicios básicos de salud, el estudio se realizó a 230 personas, dando como resultado que existe una relación entre ambas variables; determinándose que se debe realizar ajustes a la estructura organizacional, dando como resultado la satisfacción del personal de enfermería. (Juarez. Adata, 2012)

Mainegra, Sampedro Cuba, la satisfacción laboral realizada en Instituciones de Primer nivel de atención. Diop como resultado que uno de los factores importantes la estructura organizacional, lo que determina la motivación laboral e influye en el desempeño profesional y técnico del personal que trabaja en la institución, la investigación tuvo su fundamento en dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. (Diaz, 2012)

Alva, Domínguez L. Chimbote, definen la Satisfacción Laboral enfocada en los Trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, el presente estudio se definió como cuantitativo, descriptivo y correlacional, del total de trabajadores se obtuvo una muestra de 332 trabajadores de la universidad. Este estudio permitió establecer que la insatisfacción laboral esta en la comunicación y en las condiciones laborales en la que se desenvuelven o trabajan los trabajadores de enfermería que fueron determinantes para la satisfacción laboral. (Luz, 2015)

Bernal A, Pedraza Y. Sánchez L., la satisfacción laboral con la calidad de la prestación de servicios de salud, la utilización de documentos de varias presentaciones relacionadas, definiendo que concluyendo que la visión que utilizaron los investigadores les permite tener conceptos, características y modelos de cálculo de las diferentes similitudes encontradas en sus investigaciones que son concordantes para determinar las extensiones de la constante estructura organizacional, determinando a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflictos e identidad más frecuentes. También se pudo establecer que el ambiente laboral que se desarrolló en el cumplimiento de las funciones está relacionado con la

estructura organizacional de las organizaciones de salud, lo implica e influye en el compromiso y desempeño de los trabajadores, y el logro de los objetivos trazados. (Bernal Gonzales & Pedraza Melo, 2015)

Pablos G., M. (2016), plantea en su estudio Titulado Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales públicos de Badajoz y Cáceres de Madrid. Lo que busca es determinar el nivel de satisfacción laboral de la enfermera asistencial de los hospitales públicos, su muestra abarca a 806 enfermeras(os). El presente estudio es cuantitativo, descriptivo. El instrumento de recolección de datos que empleo es el cuestionario de satisfacción Laboral del Personal Administrativo y Servicios de la Universidad de Salamanca. Dando como resultado el 50% están satisfechos con su entorno de trabajo, el 30% se encuentra insatisfecho con su entorno laboral. Poca diferencia, en lo referente a la "Percepción del Espacio Físico de Trabajo", el personal de enfermería que desarrollan su trabajo en los hospitales públicos de Cáceres, tienen una satisfacción laboral superior que las de Badajoz. El factor mejor valorado es el correspondiente a la dirección de unidad, puesto de trabajo y ambiente de trabajo e interacción con los compañeros. (Pablos, 1989)

## **2.2. Antecedente Nacional**

Las investigaciones realizadas en el departamento de La Paz Bolivia, Heledy Peralta Moyna (2017), la investigación realizada está enfocada con el aspecto organizacional en las organizaciones que prestan servicios de salud, aborda aspectos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral realizados en el personal de enfermería de la Clínica Regional La Paz de la Caja de Salud de la Banca Privada. La presente investigación es cuantitativa, tipo descriptivo, correlacional y con diseño no experimental. Los instrumentos de recolección de datos es el cuestionario enfocado en el Análisis de Clima Organizacional del hospital Regional de Talca Chile. Se establece que la muestra es no probabilística considera a 74 enfermeras y enfermeros. Los indicadores resultantes nos identifican la relación entre las extensiones que interviene en el Clima Organizacional y los componentes de la Satisfacción Laboral en el personal de enfermería, aspecto que permite cumplir con los objetivos planteados. Con

relación a la hipótesis determina que el coeficiente de correlación alcanzado es de 0.766 lo que determina una relación positiva importante entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. (Peralta Moyna, 2018)

Geraldine Fanny Guzmán Otazo (2013), Compromiso Organizacional Y satisfacción Laboral En Una Entidad Financiera, el estudio busca explicar la relación existente entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en una entidad bancaria de la ciudad de La Paz, que se enfoca en viabilizar con velocidad e inteligencia los proyectos empresariales de los clientes que forman parte de la organización. Uno de los grandes retos del Departamento de Recursos Humanos es crear herramientas útiles, por los cuales los trabajadores puedan llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales de la empresa. El compromiso Organizacional manifiesta el apego de una persona en relación a la organización de la cual forma parte, la misma va surgiendo en base a la Satisfacción Laboral de los empleados, lo cual se traduce en el logro de los objetivos de la empresa. (Guzman, 2013)

Estudio realizado en la ciudad de La Paz, específicamente en la ciudad de El Alto por la Dra. Jeaqueline Huanca Mallea, plasmado en su tesis Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería del Poli consultorio Caja Petrolera de Salud El Alto. El presente estudio es para determinar la Satisfacción Laboral del personal de Enfermería que implica la mejora continua de la calidad del servicio. Su enfoque es cuantitativo, tipo descriptivo, transversal. Se determino el universo de la población que es el total de enfermeras. Se utilizo encuesta de 39 ítems. Resultados y Conclusiones. La Satisfacción Laboral enfocado en la dimensión extrínseca es superior alcanza al (65%) lo que desmotiva al personal si están presentes, la insatisfacción con referencia a la dimensión intrínseca es media (65%), son factores motivadores y tienden a incrementar el rendimiento laboral. Los factores que generan mayor satisfacción son: salario justo por el trabajo que realiza (90%), la relación cordial con sus superiores (60%), empatía con mis compañeros de trabajo (70%), la comunicación no es buena en el servicio (60%), los conocimientos, habilidades y destrezas son considerados para desempeñar su trabajo (100%), disfrutan del trabajo que realizan (85%), existe felicidad por los

resultados que logran en su trabajo (80%), su trabajo es estimulante cada día (80%), se siente realizado (70%). Los factores que generan mayor insatisfacción son: retribuyen horas extras que trabajan (80%), no reciben alimentación por trabajar en un área de riesgo (70%), deficiente solidaridad entre compañeros de trabajo (70%), falta recursos materiales (60%), cuando hacen un buen trabajo son reconocidos (65%), el trabajo bien ejecutado le da oportunidad de ser promovidos (70%). (Jaqueline, 2019)

### **2.3. Justificación**

Es importante estudiar y describir el fenómeno de la satisfacción en el trabajo, enfocados en el aspecto del bienestar del individuo, otros aspectos importantes como productividad y calidad, de un estudio realizado por psicólogos y sociólogos determinan que es importante la satisfacción laboral, la evolución en nuestra sociedad obliga a que los trabajadores se acomoden a un nuevo modelo de trabajo que implica la aparición de nuevas tecnologías.

En ese sentido, el comprender el fenómeno de estudio contribuirá a la calidad de la prestación del servicio, así como de la satisfacción laboral de las enfermeras que desarrollan su trabajo en la Clínica de la Caja de Salud CORDES

En el presente estudio la determinación del nivel de satisfacción laboral se contempla otros elementos de varias dimensiones, considerando varios cambios que se presentan, como los equipos que dirigen y hacen gestión, los compañeros, el medio ambiente, y otros factores.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la satisfacción es la quinta concepto, como “Familiaridad o confiabilidad del ánimo”.

La teoría de las necesidades de Maslow (1991), define como la satisfacción de las necesidades primarias, ayuda a cumplir las de mandato preferente, logrando el bienestar del individuo. (Maslow, 1991)

La teoría bifactorial planteada por Herzberg (1959), define la satisfacción laboral proveniente de factores motivadores o intrínsecos al sujeto, los que podemos señalar, logro de reconocimientos, la creatividad en el trabajo, generar desarrollo

y la insatisfacción generados por factores higiénicos o extrínsecos, como parte de la política Institucional aspectos técnicos de la supervisión, salario, cualquier acomodo a un cambio puede ser generar estrés. Los factores personales y factores estresantes que se presentan en el trabajo, modificación de horarios, más responsabilidad, dificultades con superiores, exceso de trabajo, riesgo físico. El estrés determina altos niveles de excitación y ansiedad, con la impresión de no encarar la situación en su puesto de trabajo. Un centro hospitalario se constituye en un espacio laborales más estresantes, el extremo es que el personal de Enfermería muchas veces debe enfrentar el estrés en circunstancias de vida o muerte, sobrecargas de trabajo, lo que implica esfuerzos físicos y mentales. (Hezrberg, 1959)

Estos factores señalados influyen en la Satisfacción Laboral del personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES, y esto incide en la calidad de atención a los asegurados y beneficiarios, por lo que es necesario realizar este estudio para determinar el grado de satisfacción laboral del personal de enfermería.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Satisfacción Laboral**

Satisfacción Laboral se define como el dicha o bienestar, que tiene una persona en desarrollo de sus labores que implica cumplir con los objetivos institucionales, como también de las políticas de la organización y los reglamentos internos y procesos.

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción de su diario vivir del trabajador: el proceder que manifiesta ante sus alteraciones, las prácticas personales, profesionales, la interacción con sus compañeros de trabajo y jefes, como con su familia; todos estos factores influyen en la persona frente al desarrollo de su cargo.

La satisfacción laboral no se limita a las actividades del manejo de papeles, documentos o relacionarse con los pacientes. La satisfacción requiere de la relación con compañeros de trabajo, jefes y el cumplimiento de normas y políticas

de la organización para que la Institución logre alcanzar sus objetivos trazados. También la satisfacción laboral esta inserto en los diferentes ámbitos de la vida del trabajador.

En la década de los treinta se implementa los estudios metódicos relacionados la satisfacción laboral y elementos que la puedan afectar.

### **3.1.1. Definición**

Judge T. define la satisfacción laboral como una emoción positiva relacionada con un puesto de trabajo que implica el análisis de sus características, un trabajador con un alto nivel de satisfacción laboral expresa emociones positivas relacionadas a su puesto de trabajo, entre tanto el insatisfecho genera emociones negativas. (17)

Según Sikula, la satisfacción en el trabajo “es la comodidad del trabajador relacionado con los papeles de trabajo que este posee, es el resultado de la relación dinámica de un conjunto de lineamientos o necesidades humanas o tentaciones del trabajador” (F.Sikula, 1991)

**Figura 1: Satisfacción Laboral**



Fuente: Wright y Bonett (2007) <https://nl.pinterest.com/pin/308144799510329444/>

Spector, “indica la satisfacción laboral es una inconstante actitudinal es un indicador de determinación del valor que permite saber al individuo cuánto les gusta su trabajo” (Ruiz, 2010).

Blum y Nayles, indican que la satisfacción en el trabajo «viene a ser el resultado de varias cualidades de un empleado hacia su trabajo, los elementos unidos y la existencia en general (Blum, 1976).

Hoppock, publicó la primera exploración del estudio profundo de la satisfacción laboral. De acuerdo a resultados enfatizó que existen varios factores que influyen sobre la satisfacción laboral, entre los que cita la fatiga, regularidad, contextos de trabajo y control (Hoopock, 1935).

Herzberg, señala que la real satisfacción del hombre con su trabajo procedía del hecho de enaltecer el puesto de trabajo, para que se pueda desplegar un mayor compromiso y se advierta a su vez un incremento mental y psicológico. Esta fue la base para que a fines de los sesenta e inicio de los setenta, haciéndose muy popular en poco tiempo, la técnica de mejoras en el trabajo radicaba en dignificar el trabajo logrando de forma inmediata mejorar la honestidad y el ejercicio de las funciones de los trabajadores (Herzberg, Mausner, & Snyderman, La motivación para trabajar (1959), 1959).

**Figura 2: Herzberg método para enriquecer el trabajo en sí**

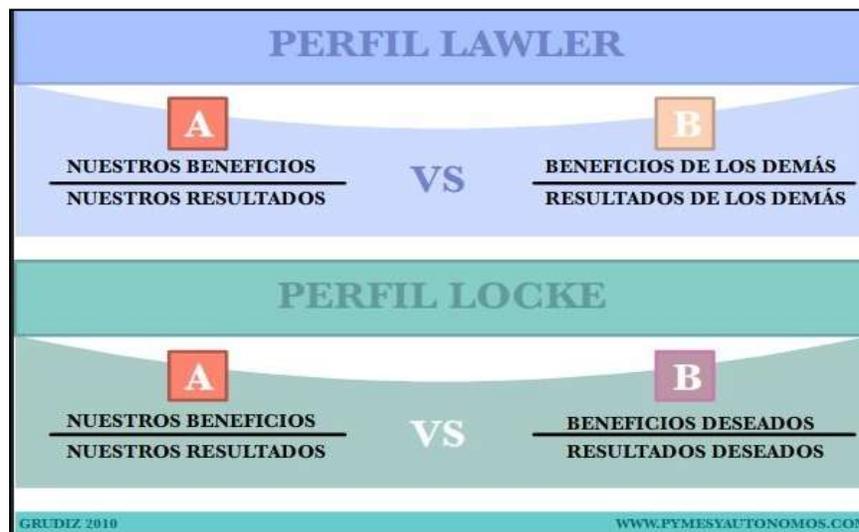


Fuente: <https://www.up-spain.com/blog/satisfaccion-laboral-medirla-y-mejorarla/>

Locke indica que la satisfacción laboral es resultado de la disconformidad de lo que quiere el trabajador de su trabajo y lo que realmente consigue, definida por la importancia que para él tenga, lo que significa a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, será mayor la satisfacción.

Locke hizo un análisis de los diferentes modelos que son causales de hipótesis que estaban relacionadas con la satisfacción laboral. Después de realizado su análisis, concluye que la satisfacción laboral da como resultado una evaluación del trabajo que desarrolla cada individuo, permitiéndole alcanzar sobre la importancia de los valores en el trabajo, los cuales son adecuados o de ayuda para satisfacer sus insuficiencias básicas, las que pueden ser estas necesidades físicas o psicológicas (Locke, 1976).

**Cuadro 1: Perfil Lawler Vs. Perfil Locke**

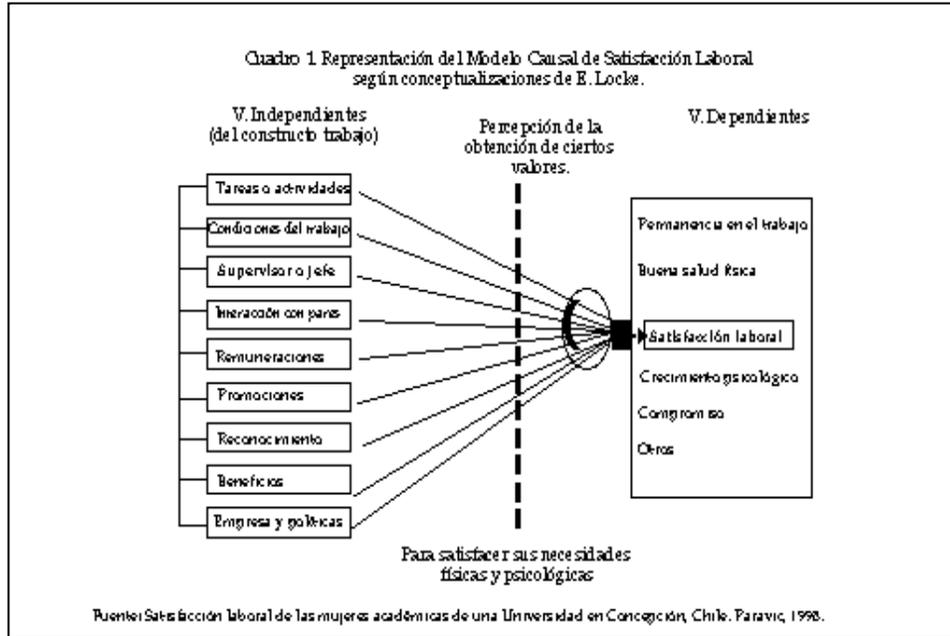


Fuente: Grudiz (2010), [www.pymesautonomos.com](http://www.pymesautonomos.com)

Por lo que serán capaces de acomodarse con mejores resultados a las características del nuevo siglo que empieza y a los requerimientos del trabajo que alteran el desarrollo de la humanidad, generando nuevos espacios laborales y nuevas profesiones, para satisfacer las necesidades de la población.

En la figura se muestra cómo estos conceptos se interactúan en un modelo.

**Figura 3: Herzberg, Hoppock, Locke conceptos interrelacionados**



Fuente: Satisfacción Laboral, mujeres académicas de una Universidad en Concepción, Chile  
Paravic

En el cuadro se puede ver cómo el individuo percibe las inconstantes autónomas del conjunto trabajo para obtener satisfacción

Robbins y Judge, define como “una impresión real sobre el trabajo oportuno, que nace de la examinar sus características. Se ha determinado que un trabajador con alta satisfacción en el trabajo genera sentimientos positivos de el mismo, por otra parte el individuo insatisfecho genera sentimientos negativos” (Robbins S. P., 2009).

**Cuadro 2: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo**

	Activa	
<i>Constructiva</i>	<b>SALIDA</b>	<b>VOZ</b>
<i>Destructiva</i>	<b>NEGLIGENCIA</b>	<b>LEALTAD</b>
	Pasiva	

Fuente: Robbins S.P. y Coulter, M. “Administración”, México 1996

### **3.1.2. Importancia de la Satisfacción laboral en el personal de salud**

Flores, Guerrero y Saavedra, “es un conjunto de actividades u orientaciones afectivas de la persona hacia su trabajo, producto de la interacción de factores intrínsecos y extrínsecos, asumiendo que pueden ser positivas o negativas” (Flores Guerrero, 2005).

Saturno, Quintana y Varo “la satisfacción de los trabajadores de las instituciones de salud constituye una parte esencial de la calidad de la atención prestada” (Saturno, 1997).

Dutka, refiere que además la satisfacción del usuario exige (Dutka, 1994/1998):

El compromiso de los profesionales de la salud es una relación directa entre los gestores y los usuarios de salud, por lo tanto, se considera que las satisfacciones de los gestores de la salud influyen sobre los clientes. De esta manera se define la satisfacción laboral mayor conocimiento de la calidad al mismo tiempo el beneficiario admite que existe un aire interno que satisfaga a los pacientes, el trabajador en una organización debe contar con la mínimas condiciones laborales, lo que implica satisfacer sus necesidades (Dutka, 1994/1998).

Salario: Chiavenato, el salario constituye el elemento más importante en una organización, este término “se entiende como la remuneración monetaria que paga el empleador al empleado en función al puesto que ocupa, a las actividades que realiza y al horario de trabajo”, el salario puede ser directo e indirecto:

Directo: Dinero que percibe por el servicio realizado o brindado en el puesto ocupado, generalmente se paga por horas.

Indirecto: dinero que se percibe por concepto de vacaciones, gratificaciones, bonos, incentivos, horas extras (Chiavenato & Idalberto, 2011).

### **3.1.3. Satisfacción laboral y rotación**

El giro del personal tiene diferentes formas. Según Reyes (citado por Barrios Figueredo), una forma es la relación del total de trabajadores que se racionalizan e incorporan a una Institución, en relación al total de trabajadores de una institución. Para Castillo el giro de personal se refiere al número de trabajadores

que ingresan y salen de una institución. Chiavenato señala que la rotación del personal se refiere a un intercambio “Hace referencia no sólo por lo que aportan para sí mismo, sino porque influye positivamente en su obra laboral, aumenta la calidad del servicio y, por último, en la satisfacción de los usuarios” (Reyes RGR, 2015).

Pigors y Myers (citados por González), la rotación del personal como movimiento interno de los empleados, eludible o ineludible, sano o no sano para una organización. La rotación del personal es favorable para las instituciones que aporte sapiencias y apariencias. Puede resultar de alto costo, razón por lo que las empresas deciden mantener un porcentaje bajo. Las empresas le dan más énfasis en identificar las causas que motivan el movimiento de personal. Para las empresas industriales, se han identificado como principales causas de rotación: baja remuneración económica, baja posibilidad de desarrollo, inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, ajuste en el trabajo, la falta de motivación y alta responsabilidad (Pigors, 1985).

La identificación de los orígenes de rotación del personal en las organizaciones es la que define Hernández (citado por Barrios Figueredo), y son las siguientes: comprendido el trabajo en relación con el salario, escasas ventajas y las primeras son provenientes de enfermedades crónicas, accidentes que originan lesiones parciales o totales, muerte y jubilación. Las segundas causas son la insatisfacción, bajos sueldos, mala asimilación del trabajador a la organización, falta de identificación del trabajador relacionados con los objetivos de la organización, pésima selección del personal y falta de manejo interno (ascensos y traslados) (Reyes RGR, 2015).

## Índice de rotación del Personal

$$\text{Índice de Rotación del Personal} = \frac{I - S}{\frac{2}{PL}} \times 100$$

Donde :

I : Ingresos de personal en el periodo considerado ( entradas)

S: Separaciones del personal tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados en el periodo considerado.

PL: Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo dividido entre dos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2011)

Las terceras categorías nacen de los ascensos, promociones y traslados. Como se dijo anteriormente, existen motivos y resultados positivos que nacen de la rotación de personal, cuando esta es excesiva, crea resultados negativos que afectan la organización. existe daños a la moral, pésima imagen de la organización en la población, baja integración del personal, actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, aumentan los costos de elección, baja calidad y productividad organización, condiciones laborales, sistema de incentivo bajo moral y material genera disconformidad de las técnicas y estilos de orientación.

Adicionalmente, la decisión de cambio puede verse incentivada por el mercado laboral, ya que si la formación y las capacidades de la persona insatisfecha son altamente especializadas o requeridas en un sector de alto crecimiento de la economía, podrá encontrar con relativa facilidad nuevas oportunidades en otras organizaciones.

De acuerdo con González, las causas del movimiento del personal se pueden clasificar en inevitables, evitables y saludables de personal entre la organización y

el medio ambiente. Es decir, una relación entre los ingresos y las racionalizaciones que tienen concordancia con el personal que cuenta una organización en un tiempo determinado. El movimiento del personal produce costos de incorporación y capacitación a las empresas. Para los trabajadores estos cambios repentinos de puesto generar su posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El propósito de facilitar el resultado y contar con más información con relación a las causas (internas o externas) que generan el movimiento de personal, es importante para cualquier organización, incluir dentro de sus estrategias establecer entrevistas de salida de trabajadores que se retiran de la organización (Pigors, 1985).

### **3.2. Teorías de la Satisfacción en el Trabajo**

Esta teoría establece la conducta establecida por los individuos y es producto de la satisfacción en el trabajo, se contarán dos teorías que han aportado de manera más importante a la implementación de modelos de la satisfacción en el trabajo:

- a) “La teoría de los dos factores” planteada por Herzberg (Herzberg, *The motivation to work*. de América, 1967).
- b) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, emitido por Lawler (Lawler, 1973)
- c) “El modelo interactivo de la satisfacción en el trabajo, propuesto por Bruggemann y Ulich (Bruggemann, 1975)

#### **a) La Teoría de los dos Factores de Herzberg**

La satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo expone dos fenómenos distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo indica que la persona trabajadora cuenta con dos grupos de necesidades: la satisfacción que es el resultado de los elementos de estimulación. Estos elementos ayudan a incrementar la satisfacción del trabajador no incide sobre la insatisfacción, incluyen las emociones que guardan relación con el incremento y progreso personal, la afirmación profesional, las insuficiencias de realización, el compromiso depende de las tareas que el trabajador efectúa en su trabajo, la

insatisfacción es el resultado de los factores de higiene. Si estos elementos faltan o son inadecuados, producen insatisfacción, su asistencia causa muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Su localización en el ambiente que circundan a las personas y abarcan los requerimientos en que desempeñan su trabajo (Herzberg, The motivation to work. de América, 1967).

**Figura 4: Los dos Factores de Herzberg**



Fuente: Blog de Encomia

### **b) El Modelo de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo, Propuesto Por Lawler**

La relación “expectativas-recompensas”, el análisis se lo realiza desde los diferentes aspectos del trabajo. Se trata de una mejora sustancial de la teoría de la motivación de Porter y Lawler. Parten de la hipótesis la relación entre la perspectiva y el contexto del premio genera la satisfacción o la insatisfacción laboral; las que dependen de la comparación entre la recompensa recibida por el beneficio en el trabajo y la que considera el individuo que es la más adecuada. Es decir, si la remuneración obtenida en efectivo excede que considere adecuada o si es comparable, entonces el trabajador logra el estado de satisfacción. Si la relación se desarrolla en sentido contrario, dará como resultado la insatisfacción (Lawler, 1973).

### **c) Modelo Dinámico de la Satisfacción en el Trabajo**

Este modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo propuesto por Bruggemann y Ulich, tiene como característica la idea dinámica de la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con este modelo, la satisfacción en el trabajo es resultado de la interacción del individuo y su situación de trabajo; en este caso la satisfacción viene siendo mayor siempre que el dominio tenga la persona para vigilar su situación de trabajo.

Bruggemann, presenta dos conceptos sobre los cuales basa su modelo. En primera instancia que establece un valor real de los tipos de trabajo: el segundo es un valor nominal referidas al trabajo.

Entonces se establece que el valor real de los tipos de trabajo es el nivel que las características están asistentes en el trabajo; a su vez, entonces los tipos vienen de los subsistemas social y tecnológico, propias de la estructura organizacional. Con referencia al valor nominal está en referencia al individuo que utiliza para lograr sus objetivos a través de los tipos de su trabajo.

Entonces, las posibilidades del individuo son resultado de los motivos, relacionadas con las aspiraciones y ambiciones de cada individuo las que son influenciadas por las variables socio-demográficas.

Bruggemann establece tres variables en las que se basa el modelo:

1. La conveniencia o disconformidad que define entre el valor real con referencia a la situación de trabajo y el valor nominativo del individuo.
2. Los cambios de la categoría de las aspiraciones del individuo.
3. Las conductas que adopta el individuo para defenderse de las situaciones o problemas. Esto en relación a la conveniencia o desacuerdo entre las necesidades, expectativas y motivos del individuo relacionadas con la situación de trabajo, y las aspiraciones del individuo y de las habilidades de la conducta para resolver los problemas, que hacen la diferencia para la obtención de satisfacción en el trabajo (Bruggemann, 1975).

### **3.3. Extensiones de la Satisfacción Laboral**

Se define dos acercamientos al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional. La primera define la satisfacción laboral como una respuesta hacia el trabajo en general, que no establece que se refiera a la suma de las diferentes fases, sin considerar que depende de ellas.

Peiró y Prieto, la segunda establece que la satisfacción laboral son aspectos concretos del trabajo se define a los diferentes contextos que cada aspecto o fase del trabajo la cual puede ser evaluado de modo independiente (Bravo, 1996).

Las extensiones de la satisfacción laboral Peiró, Cook, mencionan los siguientes:

- Satisfacción con el jefe.
- Satisfacción con la organización. Satisfacción con los colegas de trabajo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con las progresiones en la carrera.
- Satisfacción con las perspectivas de promoción.
- Satisfacción con las recompensas de los sueldos.
- Satisfacción con los subordinados.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con la cantidad de trabajo.
- Satisfacción con el desempeño personal.
- Satisfacción intrínseca en general.

### **3.4. Principios de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral está sujeta a ámbitos desiguales su origen es variado: el modo de dirección, la conducta de pequeños grupos que se asemejan a los microclimas, con relación al profesional afín con el trabajo y los compromisos. La comprensión e identificación con el proyecto. Recursos humanos es fundamental en la organización para la satisfacción laboral.

Diferentes autores han establecido las fuentes de satisfacción laboral, resumidas en:

- Intrínsecas: se refiere a las habilidades y prácticas, para realizar lo que se sabe hacer o lo que a uno le gusta, bajo los elementos de responsabilidad que se logra con autonomía y la forma de la que se disfruta. El reclutamiento del personal debe tener una asimilación al cargo de forma previa.
- Se define las horas de trabajo y su distribución esta referida a la jornada de trabajo.
- Pago e incentivos económicos, referidas al sueldo, otros pagos, también pueden ser como el nivel social, la seguridad en el empleo y otorgar las facilidades de formación profesional.
- La del cargo y del contacto social están relacionadas con las proporciones de relación con los compañeros de trabajo y otros factores como el reconocimiento que se recibe de la autoridad superior, también cuenta su popularidad entre los compañeros y surge el sentimiento de permanencia a un grupo (Medina, 2008).
- Las derivadas de la empresa, importante la comunicación interna, oportunidades de participación, ya sea participativa o emitiendo opiniones y de que sean consideradas a la hora de la toma de decisiones.

Se considerar también que el elemento más contiguo de la satisfacción laboral precisa de las condiciones externas como comodidad, luminosidad, ausencia de ruidos y todo lo que hace el lugar agradable y que cuente con un clima laboral oportuno. También se considera elementos como la seguridad laboral, evitar accidentes y armonía en el puesto de trabajo, que disminuya el estrés y mejore la concentración, el bienestar y el rendimiento. Todos estos elementos permiten ajustar las condiciones y características del puesto de trabajo, incluyendo las distinciones de los trabajadores.

La disposición del ambiente físico tiene su importancia psicológica, dichos elementos de una oficina o de un ambiente laboral adquieren valor simbólico y se identifican con aspectos de la personalidad. Los trabajadores añaden sus propios símbolos, “hacen suyo el territorio” y lo “marcan”, otros aspectos del entorno, como el color y la luminosidad, pueden afectar al tono emocional (Medina, 2008).

### **3.5. Resultados de la Satisfacción Laboral**

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción con el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal).

A continuación, se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos.

- Mayor compromiso con la organización. El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de esta, esforzándose para su bienestar, Ferreira.
- Disminución del ausentismo y de la rotación laboral. Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo.
- Disminución de síntomas de estrés. La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.
- Satisfacción con la vida. Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento, y Martínez Selva, sin embargo, postulan que la felicidad en el trabajo influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, conjugándose ambos aspectos (Martinez Selva, 2004).

### **3.6. Factores de la Satisfacción Laboral (Peiro y Melia)**

- ✓ Satisfacción con la relación con sus superiores.- Se refiere a la forma en los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia supervisión, el apoyo recibido de los superiores y la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.
- ✓ Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.- Relativo al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

- ✓ Satisfacción con la participación en las decisiones.- Se refiere a la participación que los empleados tienen en la toma de decisiones y la comunicación de las mismas.
- ✓ Satisfacción con su trabajo.- Se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.
- ✓ Satisfacción con el reconocimiento.- se refiere al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación (Meliá, 1989).

### **3.7. Sistema de Seguridad Social de Corto Plazo**

El SSSCP, tiene por objeto proteger la salud integral del capital humano del país, está compuesta de los seguros que gestionan la contingencia inmediata de la vida y del trabajo, otorgándoles el derecho a recibir prestaciones médicas indispensables para su curación y rehabilitación, bajo los regímenes de:

- Enfermedad Común
- Maternidad
- Riesgos Profesionales.

Los Entes Gestores de la Seguridad Social de Corto Plazo, más conocidos como las Cajas de Salud constituyen el Sistema de Seguridad Social de Corto Plazo y son:

- Caja Nacional de Salud
- Caja Petrolera de Salud
- Caja de Salud CORDES
- Caja de la Banca Privada
- Caja de la Banca Estatal
- Caja de Salud de Caminos
- Seguros Sociales Universitarios de Bolivia
- Corporación del Seguro Social Militar
- Seguros Delegados (INASES, 20016)

### **3.8. Código de Seguridad Social**

El 14 de diciembre de 1956, se sancionó el Código de Seguridad Social Boliviano, fundado en los principios de solidaridad económica y social, universalidad en el campo de aplicación y contingencias cubiertas y personas protegidas, unidad legislativa y de gestión.

Dicho Código constituye un conjunto de normas que tienden a proteger la salud del capital humano del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, aplicación de las medidas adecuadas para la rehabilitación de las personas inutilizadas y la concesión de los medios necesarios para el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar, incluida la vivienda de interés social.

Por ello, en el Código de Seguridad Social Boliviano, se consignan ocho de las nueve contingencias recomendadas por el Convenio 102 de la OIT<sup>1</sup> relativo a la norma mínima de la Seguridad Social: Enfermedad, Maternidad, Riesgos Profesionales, Invalidez, Vejez, Muerte, Asignaciones Familiares y Vivienda de Interés Social.

La Contingencia del desempleo, por analogía se encuentra cubierta mediante indemnizaciones que en caso de retiro reconoce la Ley General del Trabajo; aunque últimamente algunas entidades, especialmente aquellas a cargo de la gestión de los seguros complementarios, están incluyéndola en su esquema de prestaciones (Bolivia R. d., 1956).

### **3.9. Aspectos Generales de la Caracterización de Hospitales de Segundo Nivel de Atención**

Otro aspecto importante a considerar es la caracterización **de Hospitales de Segundo Nivel de Atención**, lo que debe tener una unidad o servicio de salud, en cuanto a características físicas, funcionales y regulatorias, con provisión suficiente y sostenible de recursos para un funcionamiento adecuado que le permita brindar prestaciones de calidad y seguridad ininterrumpidas, tanto a los usuarios externos como internos, con un enfoque de interculturalidad en salud.

La caracterización define entonces el diseño esencial de infraestructura, equipamiento, provisión de medicamentos, suministros y recursos humanos con los que debe contar el establecimiento, que será variable en función al dimensionamiento, flujos funcionales, sistema de control y normas de organización y funcionamiento interno, sirve como referente normativo general para la instalación y puesta en marcha de todos los servicios y establecimientos de salud de Segundo nivel de atención independientemente de su pertenencia al subsector público, seguro social a corto plazo o privado con y sin fines de lucro.

Por lo señalado se infiere, que los dos grandes componentes de la caracterización son el estructural y el funcional, a su vez cada uno de ellos tiene tres elementos imprescindibles y armónicamente proporcionados. En el caso del componente estructural, dichos elementos son: recursos humanos, infraestructura, equipamiento y medicamentos, suministros. Por su parte el componente funcional comprende tres elementos imprescindibles, los cuales son: ordenamiento institucional basado en leyes y normas, procesos de gestión con flujos funcionales claros y sostenibilidad institucional, tanto para la provisión suficiente y oportuna de recursos en forma permanente, como para asegurar condiciones de estabilidad institucional, en lo técnico y administrativo.

Estos seis componentes armonizados y equitativamente distribuidos, dan lugar a condiciones de calidad y seguridad en las prestaciones que se ofrecen, disminuyendo las situaciones de incertidumbre, peligro y vulnerabilidad de los usuarios, de los funcionarios que brindan los servicios internos y de la propia unidad o establecimiento de salud, que al aplicar normas e indicadores ofrecen prestaciones confiables e idóneas.

Por lo señalado, una buena caracterización es la base sobre la que se asientan la asistencia y la gestión, que al integrarse y consubstanciarse crean condiciones básicas y necesarias para que los recursos humanos debidamente capacitados y sensibilizados, ofrezcan prestaciones de calidad y seguridad que satisfagan sin reclamos o inconformidades las necesidades y expectativas de los usuarios, con un trato humanizado, justo y profesional.

Con relación a las políticas y estrategias necesarias para consolidar el Sistema Único de Salud (SUS), destaca entonces la necesidad de mejorar la calidad y seguridad con que se otorgue la prestación de todos sus servicios, siendo por tanto esta norma de Caracterización de Hospitales de Segundo Nivel de atención, el referente específico que dichos hospitales deben cumplir y observar para lograr autoevaluación, evaluaciones y acreditaciones periódicas, con calidad y seguridad sostenidas de sus servicios.

Finalmente, este marco conceptual no estaría completo si no se remarcara que el Hospital de Segundo nivel de atención, no es una institución aislada, sino que forma parte de la red funcional de servicios de salud, manteniendo una relación íntima y dinámica con los establecimientos de salud de Primer y Tercer nivel de atención a través del sistema de referencia y contra referencia. Todo ello en el marco de la integralidad, que a más de contemplar la parte asistencial, incluye componentes de promoción y prevención, gestión, asesoramiento técnico, docencia, investigación y vigilancia epidemiológica. (Ministerio de Salud y Deportes, 2020)

### **3.10. Ley 1178**

La Ley 1178 es la norma que detalla el modelo de administración gubernamental para el manejo de los Recursos del Estado Plurinacional de Bolivia.

La Ley 1178 es la norma que detalla el modelo de administración gubernamental para el manejo de los Recursos del Estado Plurinacional de Bolivia. Su finalidad es tener una administración eficaz y eficiente, información transparente, establece responsabilidades por acciones y omisiones.

La Ley de Administración y Control Gubernamental, también conocida como Ley SAFCO, establece sistemas de gestión que se relacionan entre sí y con otros sistemas en el país. Esta norma es la encargada de establecer también el régimen de Responsabilidad por la Función Pública.

### **3.10.1. Características**

Es una ley marco es decir establece la base normativa y técnicas mínimas para el desarrollo de los sistemas de administración y control.

Tiene carácter Instrumental.

Su enfoque es Sistemático; mira al sector público como un todo, donde las entidades funcionan sobre un conjunto de sistemas de administración y operación que interactúan entre sí.

El 20 de julio de 1990 se aprueba la ley 1178 que plantea un modelo de administración del estado para obtener resultados, proporciona sistemas de administración y control; y por la administración de los recursos todos los servidores públicos son responsables por la función pública.

### **3.10.2. Objetivo de la Ley 1178**

Administrar los recursos y entidades públicas bajo criterios de eficacia y eficiencia.

Disponer de información útil, oportuna y confiable para tomar decisiones y lograr una gestión transparente.

Todo servidor público asume plena responsabilidad por sus actos:

Por el logro de los objetivos

Por la forma de lograr los objetivos

Por los resultados alcanzados con esos obtenidos

Desarrollar capacidad administrativa

### **3.10.3. Aplicación de la Ley 1178**

La Ley SAFCO 1178 se aplica en todas las entidades públicas y donde el estado tiene la mayoría del patrimonio. También se aplica en las unidades administrativas de los órganos legislativo, judicial, electoral. Finalmente toda persona natural o jurídica que recibe recursos del estado.

El ámbito de aplicación de esta ley es a Entidades Públicas del Sector Público, Ministerios, Organizaciones en las que el Estado tiene Patrimonio y también a cualquier persona que perciba recursos del Estado.

#### **3.10.4. Sistemas de la Ley 1178**

La ley de Administración y Control Gubernamental, Ley SAFCO, tiene los siguientes subsistemas:

10 Sistemas como Instrumento de Gestión (incluyen los 8 sistemas como instrumento de gestión institucional), definen la estructura macro del Estado (Órgano rector: Ministerio de Planificación y Desarrollo):

Sistema de Planificación Integral del Estado, genera planes de desarrollo en los niveles territoriales.

Sistema Nacional de Inversión Pública, genera proyectos de inversión pública.

Sistemas como Instrumento de Gestión Institucional, para la Administración Institucional:

Para Programar y Organizar. (Órgano rector: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas):

Sistema de Programación de Operaciones (POA), permiten que las entidades públicas elaboren su POA.

Sistema de Organización Administrativa, genera el diseño y rediseño de una estructura organizacional.

Sistema de Presupuesto, genera la formulación de un presupuesto.

Para Ejecutar las Operaciones (Órgano rector: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas):

Sistema de Administración de Personal, permite la administración de Personal en función al POA

Sistema de Administración de Bienes y Servicios, permite la Administración de Bienes y Servicios en función a la programación de operaciones

Sistema de Tesorería y crédito público, permite administrar las disponibilidades en la Institución en función a las obligaciones asumidas en la compra de bienes y servicios, en la contratación de personal y así responder a los requerimientos de la Programación de Operaciones.

Sistema de Contabilidad Integral, busca registrar todas las actividades, traducirlo a estados financieros y proporcionar información, genera estados financieros.

Para Controlar (Órgano Rector: Contraloría General de Estado)

Sistema de Control Gubernamental, evalúa los resultados de la gestión.

El responsable de la implementación de estos sistemas es la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE).

### **3.10.5. Atribuciones básicas del Órgano Rector**

Emitir las normas y reglamentos básicos para cada sistema.

Fijar Plazos y condiciones para elaborar las normas secundarias y especializadas.

Compatibilizar o evaluar las disposiciones específicas que elaborará cada Entidad en función de su naturaleza y la normativa básica.

Vigilar el funcionamiento adecuado de los Sistemas e integrar la información generada por los Sistemas.

La norma básica la elabora el ente rector y el reglamento específico es de cada institución. (Bolivia J. P.-P., 20 de julio 1990)

### **3.11. Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) o el (MOF)**

El MPP o el MOF para su mejor administración requieren contar con su correspondiente Diccionario de Competencias.

El presente Manual de Procesos y Procedimientos como todo documento normativo interno, es una herramienta de gestión operativa útil para el conjunto de las Unidades y Áreas Organizacionales del Ministerio de la Presidencia, debido a que describe para cada una de ellas los procedimientos que debe implementar en el marco de sus funciones, tomando como referente inmediato los procesos a su

cargo. En este sentido, tienen la virtud de orientar de forma concreta el accionar del personal técnico y profesional de la institución, independientemente de su antigüedad o dominio de los procedimientos a su cargo y en consecuencia, contribuye al logro de la eficacia, eficiencia y transparencia institucional. El presente documento, contiene la descripción general, la secuencia y el flujograma de cada uno de los procedimientos elaborados por las Unidades Organizacionales del Ministerio de la Presidencia, los cuales fueron debidamente validados por la Dirección General de Planificación y la Dirección General de Asuntos Administrativos.

En el proceso de su elaboración, se consideró el siguiente marco normativo general y específico:

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- D.S. N° 23318-A Reglamento por la Responsabilidad de la Función Pública.
- D.S. N° 29894 Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional.
- D.S. N° 4257 de 04/06/2020 que fusiona al Ex ministerio de Comunicación al Ministerio de la Presidencia
- R.S. N° 217055 Normas Básicas del SOA (NB-SOA).
- R.M. N° 0118/2012 Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.
- R.M. 391/18 de 31 de diciembre de 2018 que aprueba al Manual de Procesos y Procedimientos 2018 del Ministerio de la Presidencia.
- R.M. 391/18 de 31 de diciembre de 2018 que aprueba al Manual de Procesos y Procedimientos 2018 del Ministerio de la Presidencia.
- R.M.089/20 que aprueba la nueva Estructura Organizacional de Ministerio de la Presidencia

### **3.11.1. Objeto y Justificación del Manual**

Su necesidad y pertinencia se justifica por las siguientes razones:

- Elimina la confusión y/o duplicidad de funciones y responsabilidades.
- Optimiza el rendimiento de los recursos invertidos e incrementa la productividad.
- Mejora el control de las operaciones de las Áreas y Unidades y evita cambios arbitrarios.
- Orienta a las y los servidores públicos en la ejecución de sus funciones específicas.
- Apoya la inducción y el adiestramiento de los técnicos y profesionales.
- Mejora el funcionamiento del Ministerio de la Presidencia.

El alcance del Manual de Procesos y Procedimientos en tanto y en cuanto instrumento de gestión operativa, es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las y los servidores públicos del Ministerio de la Presidencia involucrados en su implementación, y por tanto servirá de guía en la ejecución de las operaciones de todas las Áreas y Unidades Organizacionales, determinando la secuencia y plazos a cumplir en cada uno de los procedimientos elaborados.

Es importante hacer notar, que el presente Manual es un instrumento dinámico que requiere ajustes continuos de acuerdo a cambios en la normativa, atribuciones, funciones, en la estructura organizacional, etc.

La revisión y actualización del presente manual es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Dirección General de Asuntos Administrativos, es recomendable que las direcciones, evalúen la pertinencia de modificar o actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos de acuerdo con sus necesidades, en base a la experiencia acumulada y la dinámica de su aplicación. (Ministerio de la Presidencia, 2020)

### **3.12. Marco Contextual de La Caja de Salud CORDES**

La Caja de Salud CORDES presta sus servicios de salud, en el marco del Sistema General de Seguridad Social, normado por el Código de Seguridad Social a Corto Plazo, está comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados a través del desarrollo y la aplicación de modelos en salud

que trascienden a la sociedad en general y promueven el principio constitucional del Derecho a la Salud (Cordes, Plan Estratégico Institucional, 2014).

### **3.12.1. Reseña Historia de la Caja de Salud CORDES**

Mediante Resolución Suprema 170488 de 11 de septiembre de 1973 se crea el Seguro Social de la Corporación Boliviana de Fomento (SSCBF), con la finalidad de administrarel Seguro de Salud y el Régimen Complementario de Pensiones.

Desde su inicio fue una Institución de Derecho Público con personalidad jurídica, con autonomía de gestión económica-financiera, funcionando bajo la tuición del Ministerio de Previsión Social y Salud Pública, con la supervisión Técnica Administrativa de la ASUSS. En las disposiciones legales de origen en ninguna parte señala o menciona el término de “Delegación”.

Con el D. S. No. 21060 en 1985 se disuelve la Corporación Boliviana de Fomento (CBF) y se transfieren todos los activos y acciones a las Corporaciones Regionales de Desarrollo, el Seguro Social adopta el nombre de Caja Integral de las Corporaciones de Desarrollo, con ámbito de aplicación a nivel Nacional.

Mediante Decreto Supremo No. 21637 de 25 de junio de 1987, se dispone la vigencia de la Caja de Salud de las Corporaciones de Desarrollo, en concordancia con el Art. 36 del citado decreto, en forma transitoria la vigencia del Seguro Integral.

En 6 de Julio de 1993 el Instituto Boliviano de Seguridad Social (IBSS) mediante Resolución Administrativa No. 03-026-93, la misma que es homologada por Resolución Ministerial No. 0758 de 5 de agosto de 1993, dispuso el cambio de nombre determinando que la Caja Integral de las Corporaciones pasa a denominarse Caja de Salud de las Corporaciones de Desarrollo, para otorgar prestaciones del Seguro Social a Corto Plazo.

Con la Ley de Descentralización Administrativa No. 1654, Art. 26º, de fecha 28 de julio de 1995 dispone se disuelvan las Corporaciones Regionales de Desarrollo transfiriendo el patrimonio y la administración a las Prefecturas.

Con la promulgación del Decreto Supremo No. 24855 de fecha 22 de septiembre de 1997, el mismo que reglamenta la ley de Organización del Poder Ejecutivo en su Art. 45, inc. VII se ratifica la vigencia de la Caja de Salud CORDES.

A partir del mes de mayo de 2000, el Supremo Gobierno a través del Ministerio de Salud, designa a los miembros del Honorable Directorio, situación que da legalidad definitiva a las acciones de la Institución.

En el mes de marzo de 2003 la Ley No. 2446 de la Organización del Poder Ejecutivo (Ley LOPE), y el Decreto Supremo No. 26973, Art. 44 cambia la estructura de la Organización, creando un Presidente de Directorio, Director Ejecutivo como Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y Directores de Área.

La Ley 3351 de la Organización del Poder Ejecutivo (Ley LOPE), de fecha 21 de febrero 2006, y su D. S. Reglamentario No. 28631 de fecha 8 de marzo de 2006, ratifica la vigencia de la Caja de Salud CORDES, como consecuencia del crecimiento de su población asegurada, tanto en las ciudades como en el área rural, nos obliga a plantear ajustes en la Estructura de Organización Administrativa (Cordes, Plan Estratégico Institucional, 2014).

### **3.13. La misión**

La Misión de la Caja de Salud CORDES, es brindar protección integral en los Regímenes de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a la población asegurada, bajo los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, optimizando los recursos y ampliando cobertura (Cordes, Audiencia Pública de Rendición de Cuentas Inicial 2018, 2018).

**Figura 5: Caja de Salud CORDES oficina central**



Fuente: Imagen proporcionada por la Caja de Salud CORDES

### **3.14. La visión**

Es ser líder nacional en la provisión de seguros integrales de salud, con oportunidad, calidad y calidez (Cordes, Audiencia Publica de Rendicion de Cuentas Inicial 2018, 2018).

### **3.15. Valores**

La Caja de Salud CORDES, debido a la buena administración y la gestión que desarrollan sus ejecutivos, ha desarrollado una serie de valores institucionales:

**Calidad:** Manejo de los procesos de atención Médica con credibilidad, oportunidad y satisfacción del asegurado y su grupo familiar (Cordes, Audiencia Publica de Rendicion de Cuentas Inicial 2018, 2018).

**Transparencia:** Manejo de los recursos físicos y financieros con transparencia, desarrollando los informes de cumplimiento ante las autoridades del ente Tutor Ministerio de Salud, Directorio, INASES, Ministerio de Transparencia.

**Eficiencia:** Realiza las actividades en forma oportuna y segura, optimizando los recursos al menor costo y en el menor tiempo posible.

**Ética:** Cumplimiento de principios éticos y morales por nuestros Recursos Humanos (Cordes, Audiencia Publica de Rendicion de Cuentas Inicial 2018, 2018).

### **3.16. Organigrama**

El organigrama es vertical, y está definida de la siguiente orden:

**Director de la Clínica:** Encargado de manejar, conducir, administrar la Clínica, es la máxima autoridad, depende de Jefatura Medica Regional.

**Auditoria Medica:** Es el staff (asesoramiento) del Director su función es realizar la revisión verificación de los procedimientos médicos enmarcados en los protocolos elaborados por el Ministerio de Salud, instancia rectora de donde se imparten políticas de estado en Salud.

**Administración:** El responsable administrativo de la Clínica, gestiona recursos económicos, humanos, tecnológicos, material de escritorio, control de personal, seguridad. Elaboración POA, rendición de cuentas caja chica y otros.

**Jefatura de Enfermería:** Responsable de los recursos humanos de la unidad, organiza los roles de turno, la distribución de funciones en piso, quirófano, consultorios, seguimiento y control del personal, requerimiento de medicamentos, Insumos, equipamiento, etc.

**Supervisión de Enfermería:** Tiene la función de supervisar al personal de turno de enfermería sean tituladas y auxiliares en los diferentes pisos y áreas, control y seguimiento de procedimientos, suministros de medicamentos, tratamientos y otros.

**Auxiliares de enfermería:** coadyuvan en la labor de las enfermeras tituladas, apoyan en las diferentes tareas específicas de su responsabilidad.

**Secretaria:** Su función atención al cliente en gestiones administrativas, elaboración de notas y recepción, liquidación de servicios, etc.

Portería: Están pendientes en la puerta del ingreso de pacientes, familiares del personal en su conjunto, coadyuvar en el traslado de pacientes.

Personal manual: Encargados de la limpieza y bioseguridad de la Clínica.  
(Cordes, Audiencia Publica de Rendicion de Cuentas Inicial 2018, 2018).

**Figura 6: Organigrama de la Clínica Caja de Salud CORDES**



Fuente: Propia

### 3.17. Servicios

La Caja de Salud CORDES otorga a su población asegurada, las siguientes prestaciones médicas en Salud:

Riesgos profesionales

Enfermedades profesionales

Accidentes de trabajo

Enfermedad común

Maternidad

### **Especialidades que ofrece la Caja de Salud CORDES**

Alergología

Gastroenterología Pediátrica

Anestesiología

Ginecología Obstetricia

Audiometría

Hematología

Cardiología

Hematología pediátrica

Cardiología Pediátrica

Infectología

Cirugía Cardiovascular

Medicina del Trabajo

Cirugía Coloproctología

Medicina General o Familiar

Cirugía General

Medicina Interna

Cirugía Maxilofacial, Cabeza y Cuello

Nefrología

Cirugía Pediátrica

Neumología

Cirugía Plástica

Neumología Broncoscopio

Cirugía Torácica

Neurocirugía

Cirugía Vascular

Neurología

Dermatología

Nutrición

Endocrinología

Odontología

Endoscopia      Diagnostico      y  
Terapéutica

Oftalmología

Oftalmología Pediátrica

Fisioterapia y rehabilitación

Oncología

Fonoaudiología

Oncología Pediátrica

Gastroenterología

Otorrinolaringología

Pediatría Neonatología	Electrocardiografía
Proctología	Electrocardiograma
Psicología	Electroencefalografía
Psicopedagogía	Electromiografía
Psiquiatría	Endoscopia
Fisioterapia	Espirometría
Reumatología	Hemodiálisis
Sub Especialidades Oftalmológicas	Laboratorio
Terapia Intensiva Adultos	Mamografías
Terapia Intensiva Pediátrica y Neonatal	Radiologías dentales
Terapia Intermedia	Rayos X
Trabajo Social	Resonancia Magnética
Traumatología	Tomografía
Urología	

**Exámenes Complementarios:**

Anatomía Patológica

Angiotac

Broncoscopia

Centellografía

Colonoscopia

Ecografía

Ecografías de diagnóstico oftalmológico

Ecografías doppler vascular

### **Regional La Paz atención hospitalaria:**

Atención de emergencia 24 horas del día, tanto en la ciudad de El Alto, como en la ciudad de La Paz:

Internación

Cirugías convencionales

Cirugías laparoscópicas con intensificador de imágenes

Cirugías artroscópicas con intensificador de imágenes

Implante de válvulas vitales

Implante de Prótesis por Accidentes de Trabajo

Exámenes de diagnóstico complementarios

Tratamientos médicos especializados de tercer nivel

### **Servicio de emergencia: Atención las 24 horas del día**

Policlínico Central: Av. Arce No. 2419, teléfonos: 2441611 - 2442192

Policlínico El Alto, Av. del Arquitecto No. 140, Barrio Ferropetrol, teléfonos: 2847484 -2971465

Clínica CORDES, Calle Claudio Aliaga No. 2171, zona San Miguel, teléfonos: 2521900 2771904 - 2796548

### **Servicio de Ambulancia:**

Cuenta con servicio de ambulancias en clínicas hospitales y poli consultorios en todo el país, las 24 horas del día

### **Farmacia:**

Contamos con amplio stock de medicamentos de acuerdo a Liname.

### **Infraestructura y Equipos Médicos**

Cuenta con infraestructura propia, las Clínicas y Hospitales en todo el territorio nacional son de propiedad de la Institución.

El equipamiento es de última tecnología de punta, habiendo renovado todo el equipamiento médico a nivel Nacional, teniendo instalados todos los equipos de tecnología moderna.

### **Programa de Medicina Preventiva**

En coordinación con Recursos Humanos y el Sindicato de nuestras Empresas afiliadas, cada año se elabora un programa de conferencias de temas inherentes a la salud de los trabajadores y valoración médica en instalaciones de las empresas, dirigido a los trabajadores, trabajadoras, esposas e hijos en detección temprana de enfermedades prevenibles, para iniciar el tratamiento médico especializado respectivo.

### **Factores fundamentales de diferenciación**

Los factores que la diferencia de las demás cajas de Salud como:

Caja Nacional de Salud (CNS), Caja Petrolera de Salud

Caja de Salud de la Banca Privada

Caja de Salud de la Banca Estatal

Caja de Salud de Caminos

Seguros Sociales Universitarios

Cossmil

Es la atención con calidad, calidez, oportunidad y trato digno al paciente, se realiza un servicio casi personalizado al asegurado o beneficiario (Cordes, Audiencia Publica de Rendicion de Cuentas Inicial 2018, 2018).

## **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se afirma por parte de la Organización Mundial de la Salud, que todo profesional sanitario posee el derecho a disfrutar del nivel más elevado de salud (F.Sikula, 1991)

El personal sanitario en especial el de enfermería transcurre en promedio una tercera parte de su ciclo vital en su fuente laboral en muchos casos prácticamente trabajan un 50% de su existencia diaria. Son muchos los factores que intervienen

en el desarrollo pleno del trabajo de un profesional de enfermería, sin embargo, todas las personas son sometidas diariamente a las influencias del entorno laboral en el que trabajan e indudablemente deben enfrentar todos los posibles cambios que se presenten a lo largo de su vida laboral, es de suma importancia que el personal se encuentre satisfecho laboralmente para poder ofrecer un trabajo de mayor calidad y con la mayor calidez para lograr el mayor beneficio para los pacientes, también es necesario que rindan eficientemente y se adapten a las constantes variaciones de su entorno laboral (F.Sikula, 1991).

Las transformaciones en la organización pueden determinar una mayor o menor adaptabilidad a los cambios por parte del personal y con ello también pueden manifestar diversos niveles de satisfacción y todo el ambiente puede repercutir en la productividad de la institución en su conjunto (Gibson J. , 1996).

El fenómeno en estudio se compone de dos factores: en el ámbito extrínseco podemos encontrar con relevancia el grado de reconocimiento que puede recibir el profesional por la calidad del desempeño cotidiano, así como, también la asignación de niveles adecuados de responsabilidad; en el aspecto intrínseco desempeña una gran importancia el nivel de disfrute o el sentirse bien con las labores de enfermería. En muchas ocasiones pueden ser que ambos factores no se encuentren adecuadamente desarrollados o equilibrados, estas situaciones de desequilibrios se expresan en la desmotivación del personal de enfermería y si las distorsiones son muy manifiestas pueden repercutir en el desempeño de toda la organización, generando tensiones internas que pueden afectar la atención de los pacientes (Locke, 1976).

El personal de enfermería por el número de tareas que realizan llegan a sentirse insatisfechas por diferentes aspectos entre ellos la sobre carga de trabajo, debida a la falta de personal y exceso en la demanda del servicio, escasas posibilidades de capacitación debido a los turnos establecidos, mismos que alteran la armonía entre la vida familiar y laboral, las bajas remuneraciones que obligan a tener más de un trabajo de esta forma asumir largas jornadas de trabajo y como consecuencia el agotamiento físico y mental. Lo que puede afectar la calidad de atención del paciente (Locke, 1976).

*“La problemática principal se enfoca en que las enfermeras al representar la mayor población de empleados dentro de un hospital, por el número de tareas que realizan, llegan a sentirse insatisfechas por diferentes aspectos, entre ellos, la sobre carga de trabajo, debida a la escasez de personal o exceso en la demanda del servicio, la cual se manifiesta principalmente en los hospitales públicos y como consecuencia, se tiene que las personas que desempeñan estas labores, muestran agotamiento físico y mental. En algunos otros casos, se traduce como falta de interés por ofrecer un servicio de calidad. Por otra parte, se presentan cambios de humor, o bien, las personas realizan las actividades de manera rutinaria. Por lo anterior, es necesario mantener un nivel de satisfacción alto entre las enfermeras, ya que contribuye a mejorar la salud y el bienestar de otras personas, con atención y cuidados que no todos los individuos tienen la paciencia para realizarlo. Otro factor que puede afectar son los turnos, debido a que se generan cambios en el organismo que se ponen de manifiesto como cansancio o fatiga excesiva, además de que dichos horarios dificultan la compatibilidad con la vida familiar. Por otro lado, los bajos salarios obligan a que el personal de enfermería se desempeñe en más de un empleo, asumiendo largas jornadas laborales. Estos y algunos factores más, traen consecuencias negativas para el personal de enfermería repercutiendo en el cuidado de los pacientes” (García-Hernandez, 2016).*

#### **4.1. Revisión Bibliográfica**

La satisfacción laboral constituye un determinante grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Boada y Tous 1993) lo cual a su vez influye sobre el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Resulta evidente que los trabajadores requieren estar satisfechos en sus puestos de trabajo para desempeñarse de forma que puedan contribuir al desarrollo de sus organizaciones. Esto es más importante aún en profesiones como enfermería ya que se cree que la satisfacción profesional conlleva lograr el bienestar en los enfermos.

Por otra parte, los profesionales en enfermería afrontan la realidad del dolor, sufrimiento y la muerte de los pacientes más que otros integrantes del equipo de

salud. Muchas de las tareas que deben realizar no son agradables y les producen sentimientos de rechazo hacia el paciente, este a su vez puede experimentar rechazo hacia la enfermera, que por naturaleza de su trabajo avasalla su intimidad provocándole sentimiento de vergüenza (Nightingale F. 1986). El estrecho contacto físico que necesariamente se establece entre ambos puede provocar en el paciente actitudes agresivas. Los pacientes se sienten muchas veces resentidos por su situación de dependencia y se muestran exigentes posesivos y celosos. También los familiares de los pacientes experimentan sentimientos contradictorios: por un lado, demuestran afecto, gratitud y alivio y por el otro lado se sienten molestos y con culpa de no poder resolver la situación por sí mismos. (Manual de Enfermería Lexus 2003).

Así (Aranque M y Blanco , G 2008 nos dice que la enfermería como profesión que otorga calidad de cuidados a los pacientes debe mantener una actitud positiva dentro de las áreas clínicas de las instituciones de salud, para lograr un desempeño exitoso y alcanzar los objetivos de la organización y los personales como profesional para ello es necesario que sus miembros trabajen en un ambiente armónico y tranquilo que logre favorecer la motivación del personal, con ello se lograra que el profesional realice sus actividades de la mejor manera posible, favorezca recompensas personales, mejore las relaciones interpersonales y cuenten con óptimas condiciones de trabajo, lo cual facilitara la satisfacción del profesional y esto conllevara a lograr el bienestar a los pacientes.

Requena Ronzales (2017), estudia la Distribución Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Caja de la Banca Privada, Distribución Organizacional y Satisfacción Laboral, entre sus objetivos ella logra identificar las características sociodemográficas de la población de estudio y se logró describir cuales eran las dimensiones y factores de la Distribución Organizacional y la Satisfacción Laboral. Entendiendo de esta manera a mayor nivel de condiciones mayor satisfacción laboral presenta el personal de enfermería

El fenómeno en estudio se presenta a partir de la información de las percepciones del personal de enfermería al no contar con una dirección estable, repetidos cambios de personal, carga laboral, mismos que pueden afectar a la calidad de

prestación de servicio por constantes quejas a la insatisfacción del paciente considerando esto como una insatisfacción laboral del personal de enfermería de la clínica CORDES.

En ese sentido se plantea la siguiente pregunta de investigación:

#### **4.2. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral del personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019?

#### **5. HIPOTESIS**

El objetivo es determinar la situación de Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019, se determina que no existen dos variables, por lo que no requiere de hipótesis.

Se conceptualiza que la hipótesis es una respuesta tentativa que el investigador formula ante la pregunta planteada en el problema, es decir, al cual, cómo, quién, cuándo o porqué de los fenómenos o hechos que se desean estudiar. Según Polit y Hungler, una hipótesis es “una predicción o explicación provisional de la relación entre dos o más variables. Las hipótesis traducen el enunciado del problema en una predicción de los resultados esperados. (Hungler D. P.-B., 1994)

#### **6. OBJETIVOS**

##### **6.1. Objetivo General**

Determinar la situación de Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019.

##### **6.2. Objetivos Específicos (Operativo)**

6.2.1. Caracterizar las variables sociodemográficas de la situación de Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019.

6.2.2 Identificar los factores de Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019.

6.2.3 Propuesta de implementación de acciones y estrategias en los diferentes ámbitos, para elevar la situación de Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES durante la gestión 2019.

## **7. DISEÑO DE INVESTIGACION**

### **7.1. Enfoque de la investigación**

El estudio de investigación es cuantitativo, en el cual se efectuará la recolección, medición y análisis de los datos cuya magnitud es numérica. Cuantitativo, porque nos permite recopilar datos concretos a través de la encuesta, los mismos que serán analizados y estructurados en forma estadística y representados en gráficos, que nos permitan visualizar de forma más didáctica los resultados obtenidos, que admitirán dar soluciones al problema planteado.

### **7.2. Tipo de investigación**

La investigación será de tipo descriptivo, de corte transversal ya que se obtendrán datos en un momento determinado de medición, no se realizará seguimiento ni se revisará antecedentes de otras gestiones.

### **7.3. Contexto o lugar de Intervenciones**

Unidad de estudio, a todo el personal de enfermería de la Clínica CORDES, se estudiará las características de estas personas como por ejemplo género, estado civil, grado de instrucción y los factores dentro de la revisión de documentación.

#### **7.3.1. Población de Estudio**

Se contempló a todo el personal de enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES. Para esta investigación, en virtud que la población es finita y solo consta de 52 enfermeras de la Clínica CORDES. (Hayes, 1999)

### **7.4. Operacionalización de Variables**

El detalle de variables analizadas se encuentra del presente estudio.

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESCALA MEDICIÓN</b>
<b>Genero</b>	Característica biológica y genética de los seres humanos	Condición que permite diferenciar en el género	Masculino o masculino	Categórica dicotómica nominal
<b>Edad</b>	Tiempo de vida de las personas	Tiempo cronológico de vida	Años	Numérica continua, de razón
<b>Estado civil</b>	Situación Civil del personal de enfermería en el momento de realizar la encuesta	Condición de relación civil	Soltero Casado Unión Libre Viudez Divorciado	Categórica. Nominal
<b>FACTORES EXTRÍNSECOS</b>				
<b>Sueldo</b>	Es la retribución económica que percibe un trabajador por sus servicios ofrecidos.	Satisfacción con el nivel del sueldo	(1) Satisfecho/a (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal
<b>Supervisión</b>	observación constante, por parte del jefe	Satisfacción con relación con sus superiores.	(1) Satisfecho/a (2)Ni	Categórica. Ordinal

	inmediato.		Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	
<b>Beneficios laborales</b>	compensaciones adicionales a los salarios regulares.	Satisfacción con los beneficios laborales	(1) Satisfecho/a  (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal
<b>Compañeros de Trabajo</b>	relación interpersonal entre compañeros de trabajo.	Satisfacción de la relación interpersonal con las compañeras de trabajo	(1) Satisfecho/a  (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal
<b>Comunicación</b>	constante información brindada durante el proceso del trabajo.	Satisfacción con la información brindada en el trabajo	(1) Satisfecho/a  (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal

<b>Condiciones ambientales y físicas</b>	El personal de salud debe contar con buenas condiciones de trabajo.	Satisfacción con las condiciones físicas y ambientales en el trabajo.	(1) Satisfecho/a  (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal
<b>FACTORES INTRINSECOS</b>				
<b>Trabajo en si</b>	Desarrollo de las funciones en el área de trabajo relacionado con diferentes procedimientos invasivos de mayor complejidad.	Satisfacción con su trabajo.	(1) Satisfecho/a  (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal
<b>Recompensas y reconocimientos</b>	Gratificaciones, recompensa y premios por el buen desempeño de sus funciones.	Satisfacción con el reconocimiento y las recompensas	(1) Satisfecho/a  (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	Categórica. Ordinal
<b>Promoción</b>	Significa que el empleado pueda subir de cargo dentro de la institución en la	Satisfacción con las promociones	(1) Satisfecho/a  (2)Ni	Categórica. Ordinal

	que trabaja asumiendo nuevos retos y responsabilidades de esta manera también mejorara su salario.		Satisfecho/a ni Insatisfecho/a  (3) Insatisfecho/a	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

#### **7.4.1. Técnicas de Recolección de datos**

Se llego a utilizar :

##### **7.4.1.1. Encuesta**

Es descriptiva la que busca reflejar las condiciones, conductas o actitudes presentes en un ambiente o situación, su objetivo principal es describir el momento actual en el que se encuentra el personal de enfermería de la Clínica CORDES (Científica, 2012). (Anexo 1)

##### **7.4.1.2. Observación**

La observación en este caso es simple o no participante, es decir que se observó de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio, para ver en qué condiciones desarrolla sus actividades el personal de enfermería de la Clínica CORDES. Ppermitió visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, los hechos, fenómenos o situaciones que son producidos por la sociedad, y de forma física la revisión documental en la unidad de enfermería, en función de los objetivos de investigación preestablecidos (Científica, 2012).

##### **7.4.2. Plan de Análisis**

Es la técnica que ayudara a responder las preguntas formuladas. Ha de definirse antes de recoger los datos. En la presente investigación que es cuantitativa (datos numéricos), las técnicas serán esencialmente estadísticas, para la toma de decisiones.

Además, se realizó la revisión documental que permite tener un contexto más preciso del funcionamiento de la Unidad de enfermería de la Clínica, los documentos analizados fueron: normativa interna, manual de funciones, disposiciones legales y otros.

#### **7.4.3. Análisis Estadístico**

El análisis de datos se realizó con el propósito de resaltar aquella información que sea útil. Del análisis estadístico de datos establecemos que será la base de la investigación científica planteada, en ese sentido el análisis realizado permite:

Determinar el impacto del trabajo realizado.

Evaluar la calidad de la investigación.

Comunicar los resultados a grupos de interés.

#### **7.4.4. Criterios de Inclusión o exclusión**

La investigación tomar en cuenta lo siguiente:

##### **a) Criterios de inclusión**

Serán tomados en cuenta todo el personal de Enfermería (licenciadas, auxiliares, un grupo reducido cuenta con ítems (personal planta), otro grupo tienen contratos laborales por un año y finalmente contratos civiles también por un año.

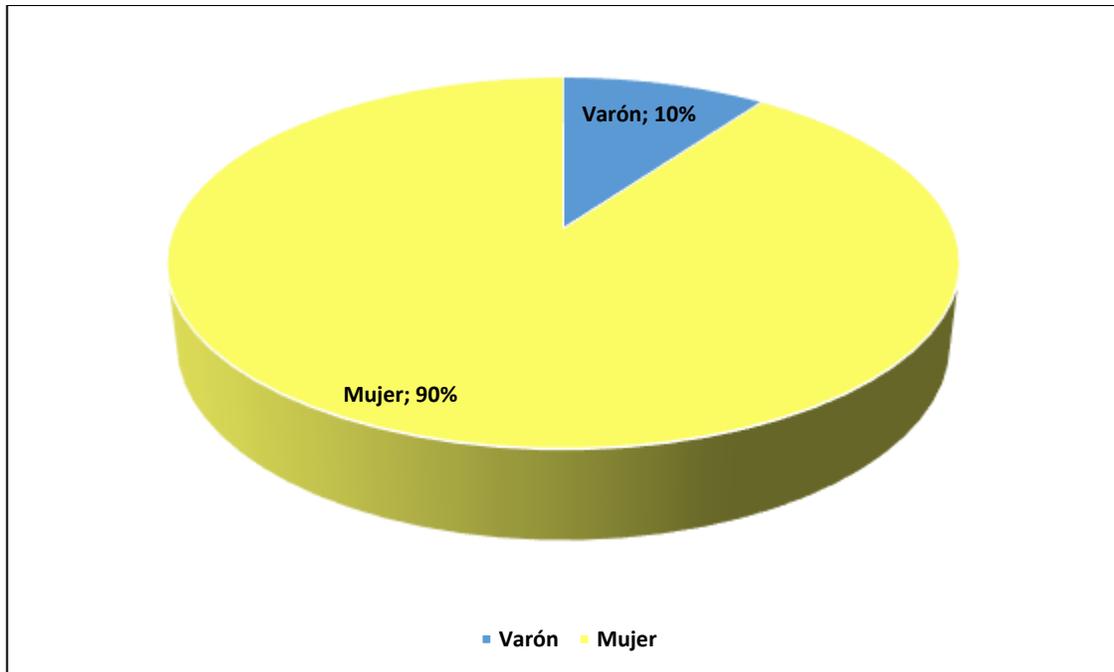
##### **b) Criterios de exclusión**

Personal administrativo y de servicio (médicos, director de la clínica, administradora de la clínica, secretarías, bioestadística, instrumentadoras, médicos)

## **8. RESULTADOS**

Los resultados obtenidos nos permiten describir las características de reportadas para las variables de estudio.

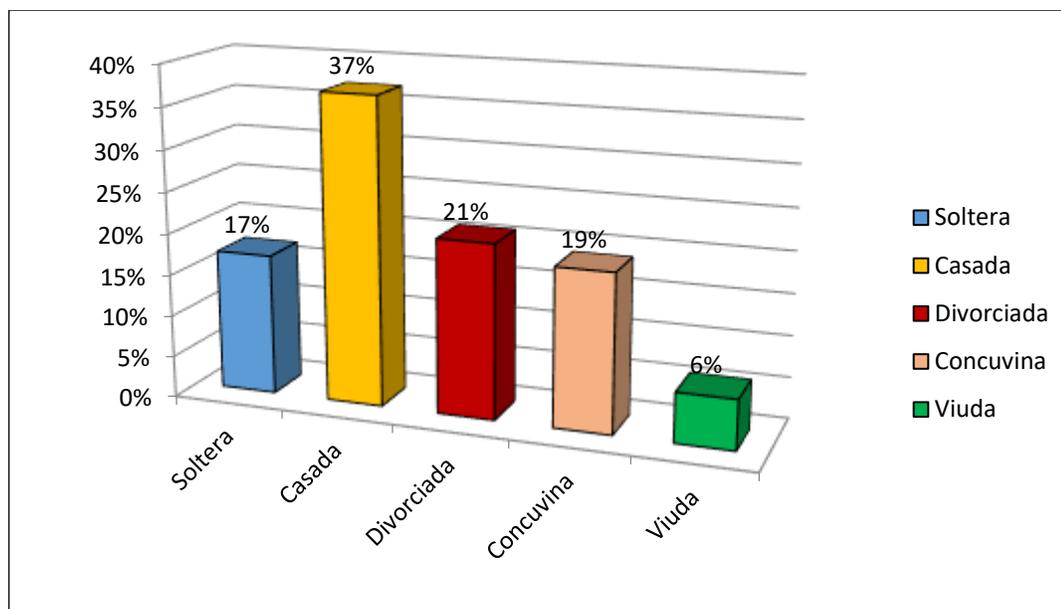
**Gráfico 1: Distribución según Género del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El Gráfico N° 1, muestra que un 90% del personal de enfermería corresponde al sexo femenino y un 10 % es de sexo masculino.

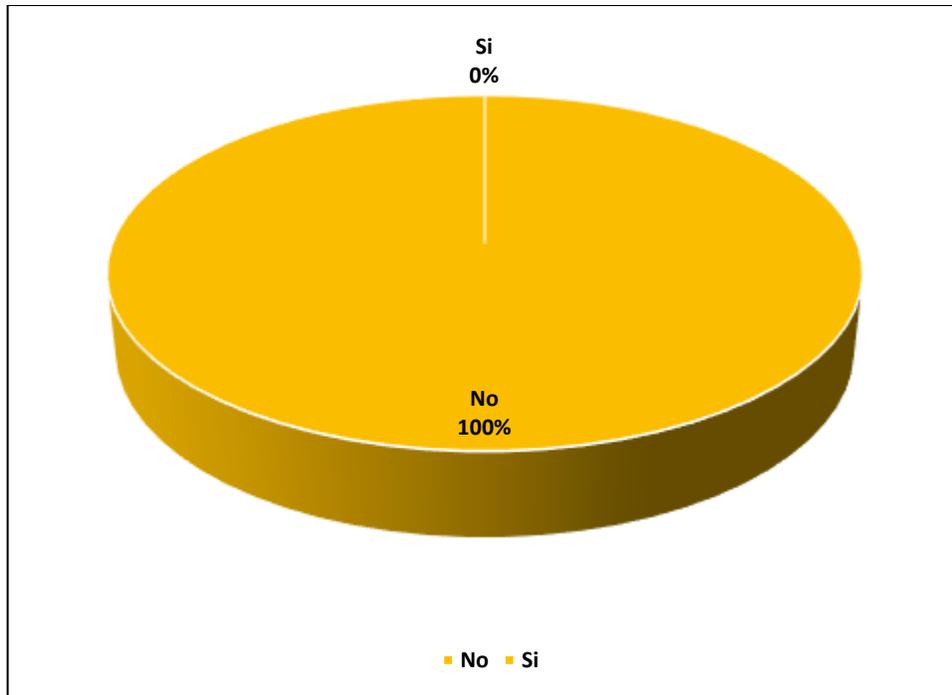
**Gráfico 2: Estado Civil del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El Gráfico N° 2, se observa que el porcentaje mayor corresponde a las casadas con un 37%, seguido de un 21 % divorciados, un 19% concubinos, un 17% solteros y un 6% viudos.

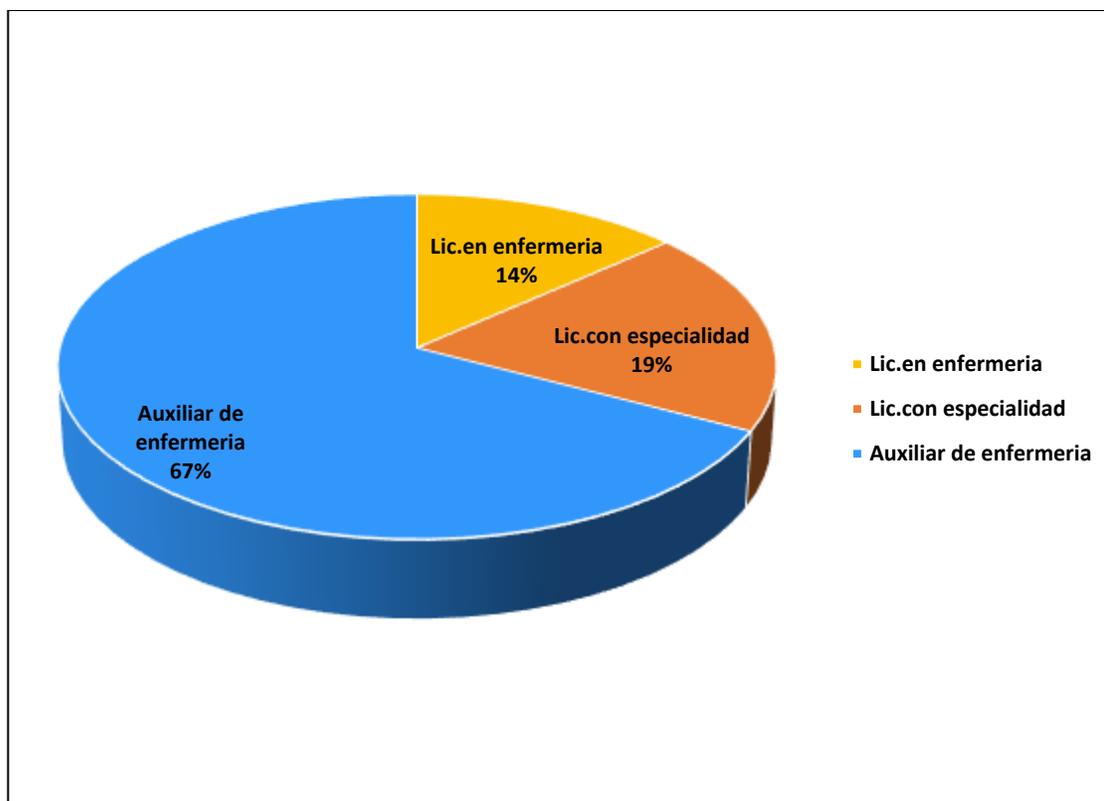
**Gráfico 3: Conocimiento del organigrama por el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 3, se observa que un 100% del personal desconoce el organigrama de la institución

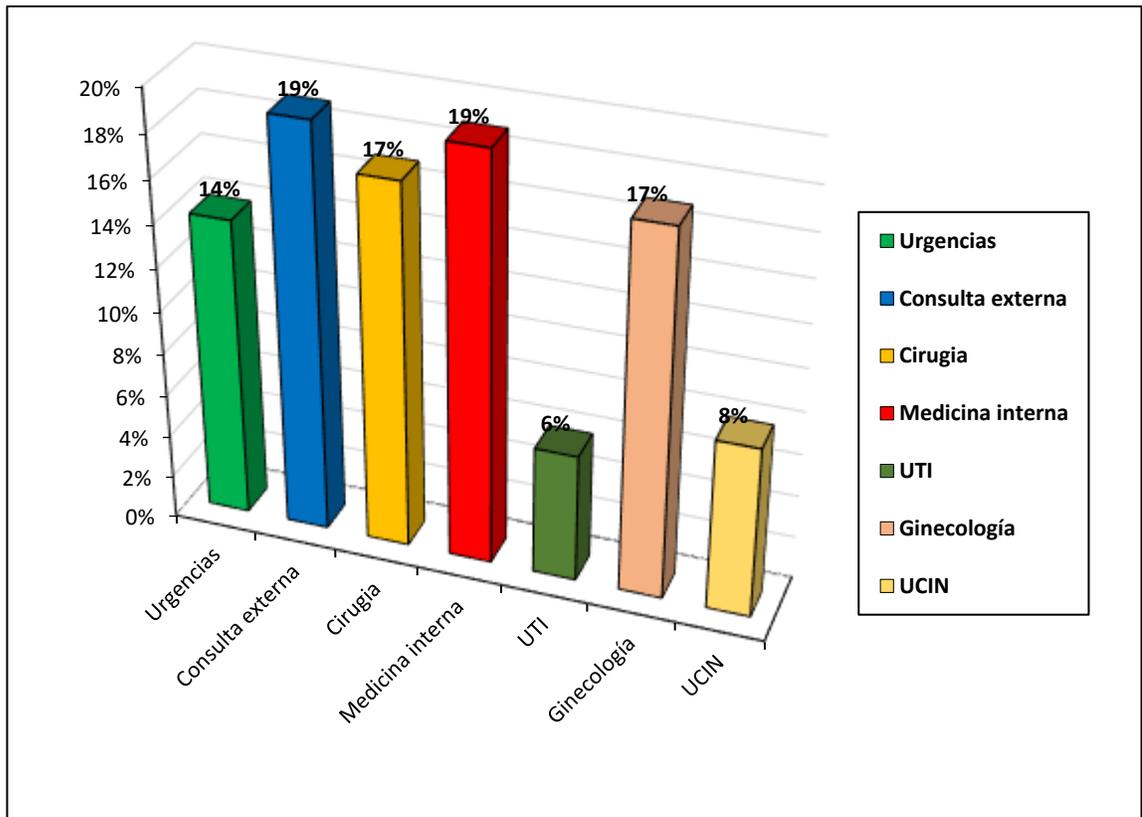
**Gráfico 4: Categoría que ocupa el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 4, señala que la distribución por categoría, un 67% corresponde al personal auxiliar de enfermería, un 19% corresponde a licenciatura con especialidad y un 14 % a licenciada en Enfermería.

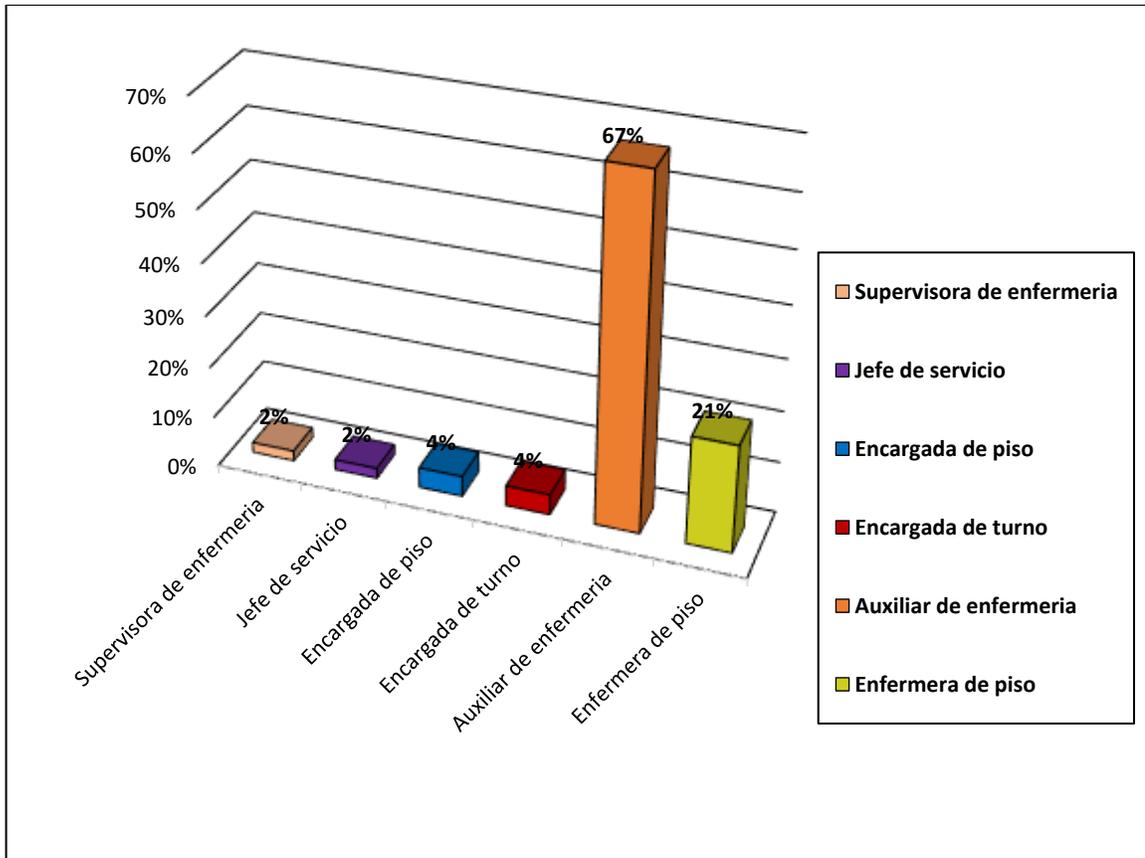
**Gráfico 5: Áreas de trabajo del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 5, muestran que la distribución por áreas de trabajo, un 38% del personal de enfermería trabaja en Medicina y en Consulta externa, es donde se concentra la alta demanda de pacientes, generalmente porque no pudieron alcanzar a ser atendidos en el policlínico central, un 34% personal que trabaja en cirugía y ginecología, un 13.5% en urgencias y un 7.7% en UCIN.

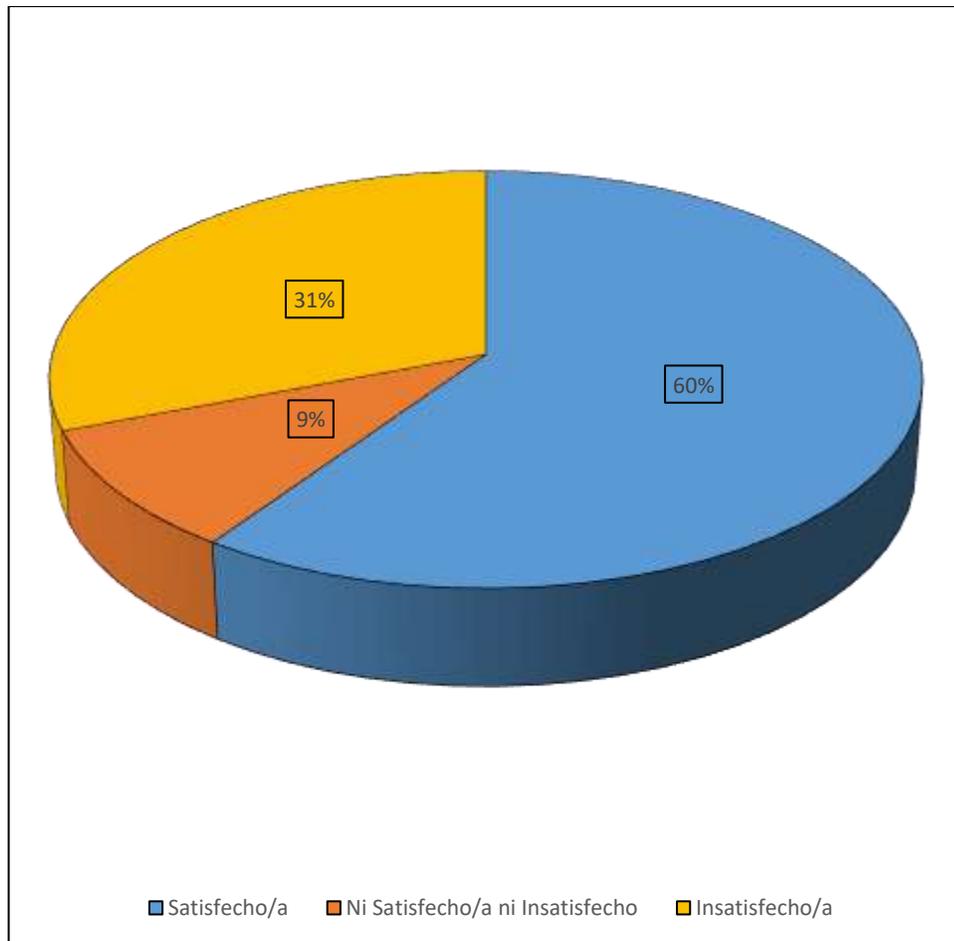
**Gráfico 6: Cargo que ocupa el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 6, muestran un 67% es personal auxiliar de enfermería, 21% Enfermera de piso, un 3.8% encargada de turno y encargada de piso, un 1.9% supervisión y jefe de servicio.

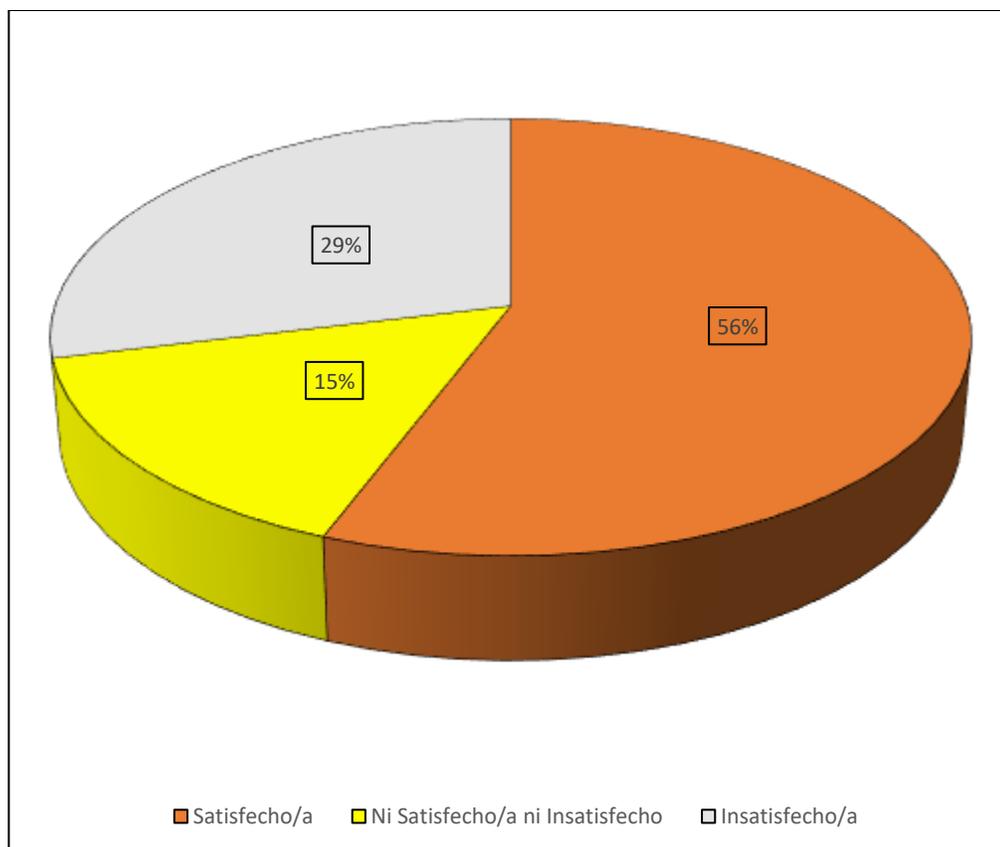
**Gráfico 7: Satisfacción con el salario que percibe por el trabajo que realiza el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 7, muestra que el 60% del personal de enfermería está satisfecho con el salario pagado por la institución Bs. 6.450.-, un 31% está insatisfecho y el 9% ni satisfecho, ni insatisfecho con la remuneración que perciben de Bs. 4.200.-

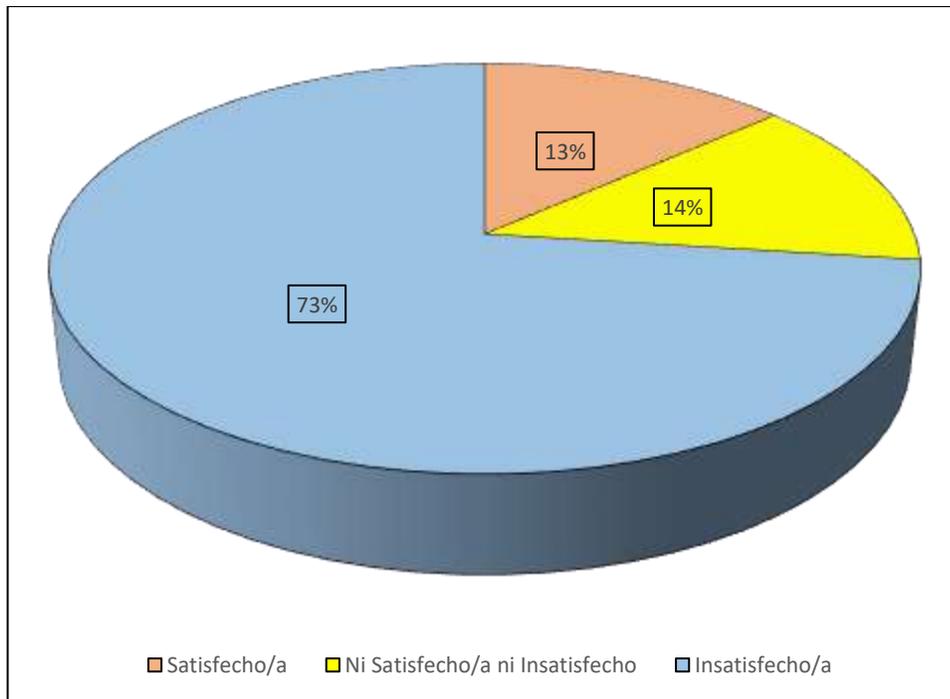
**Gráfico 8: Satisfacción con los aumentos salariales que percibe el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 8, muestra que el 56% del personal de enfermería está satisfecho con sus aumentos salariales pagados por la institución, un 29% está insatisfecho y el 15% ni satisfecho, ni insatisfecho.

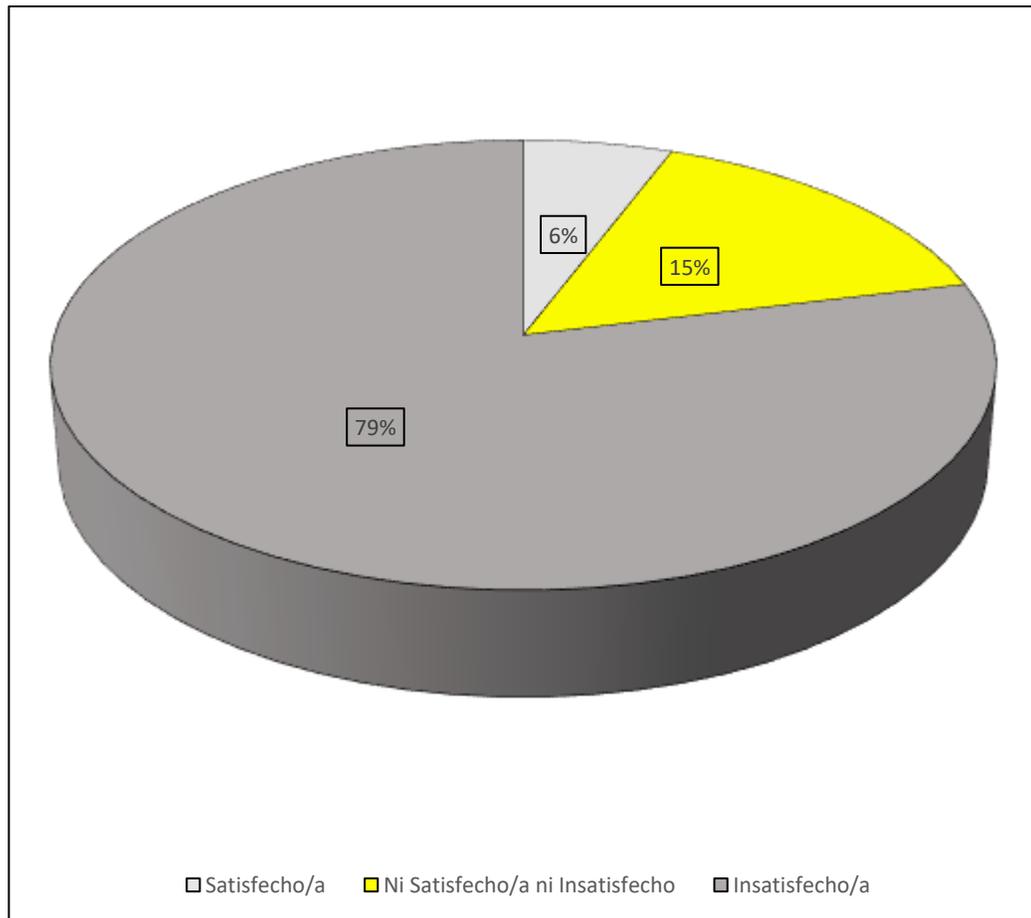
**Gráfico 9: Satisfacción con el salario que percibe de acuerdo con su formación profesional el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 9, muestra que el 13% del personal de enfermería está satisfecho con su salario que percibe de acuerdo a su formación profesional, un 14% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 73% está insatisfecho este último porcentaje es preocupante la mayoría de los trabajadores que no están satisfechos con lo que perciben

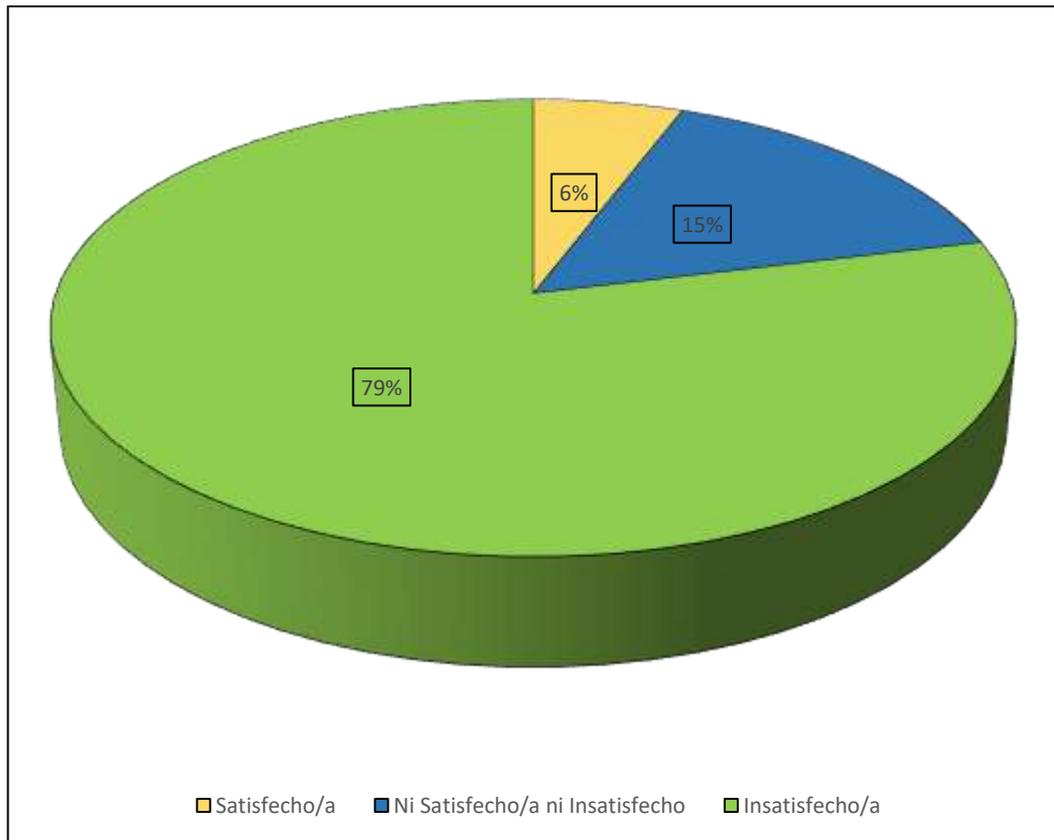
**Gráfico 10: Existe formalidad del inmediato superior a cargo del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 10, muestra que el 6% del personal de enfermería está satisfecho con su inmediato superior percibe que es formal y competitivo, un 15% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 79% está insatisfecho.

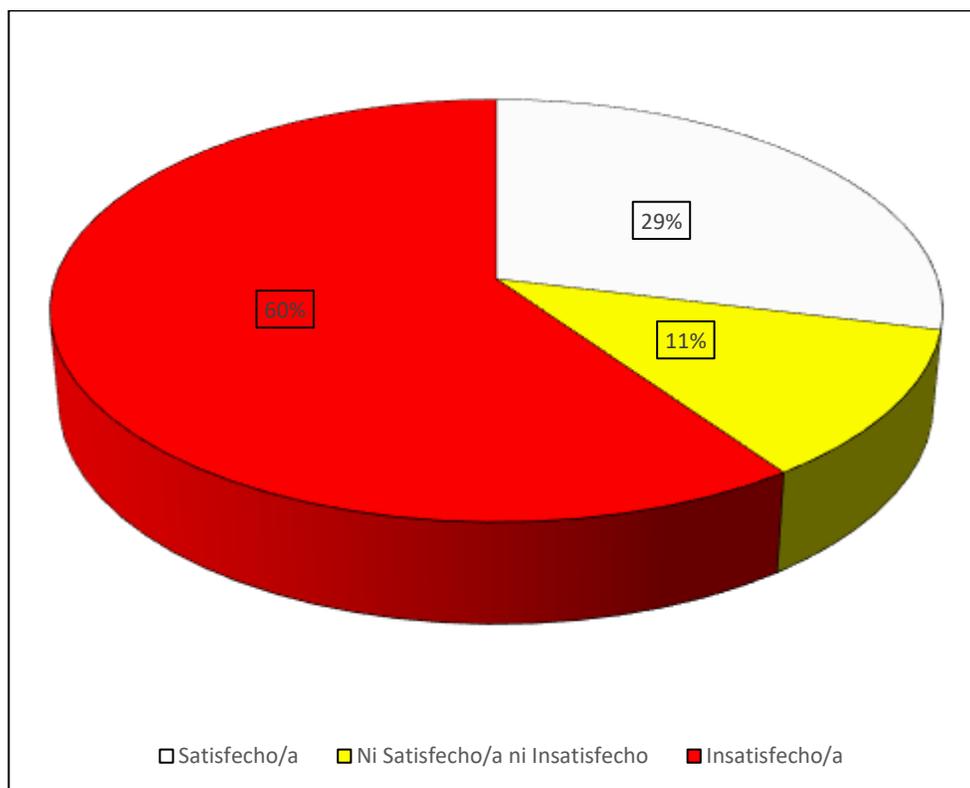
**Gráfico 11: El trato es cordial de sus superiores con el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 11, muestra que el 6% del personal de enfermería está satisfecho con la relación con sus superiores, un 15% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 79% está insatisfecho

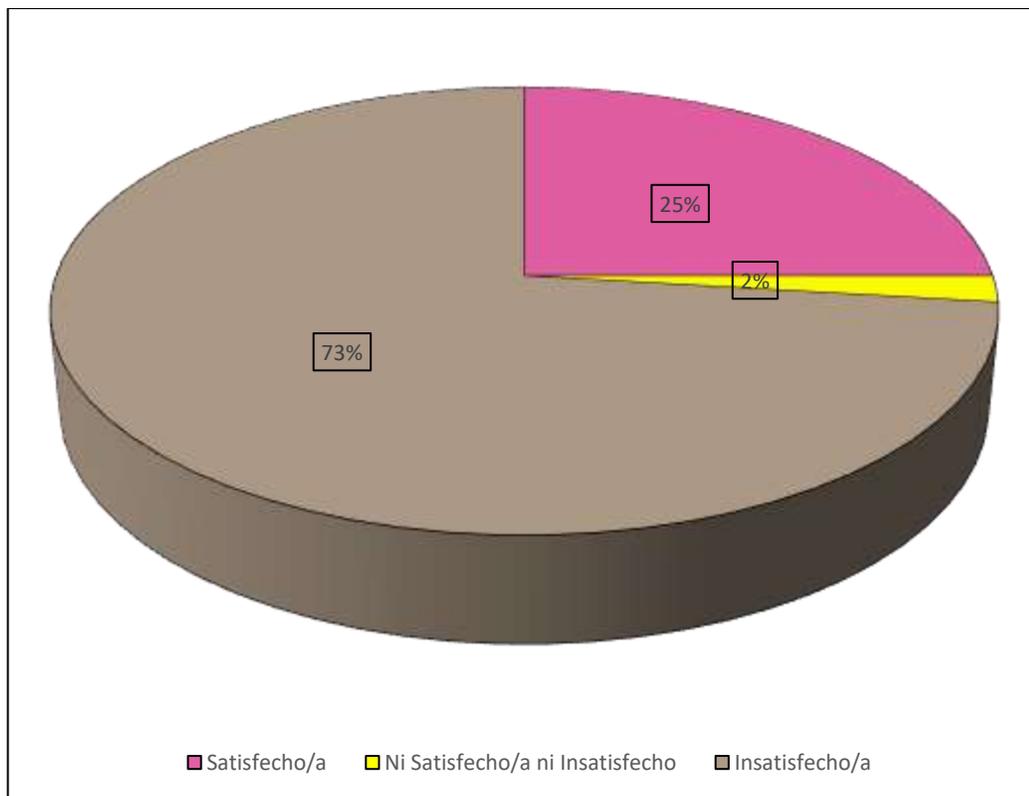
**Gráfico 12: Está satisfecho/a que su Jefe tome en cuenta las sugerencias en mejora del servicio de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 12, nos muestra que el 29% del personal de enfermería está satisfecho con su jefe que toma en cuenta sus sugerencias, un 11% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 60% está insatisfecho.

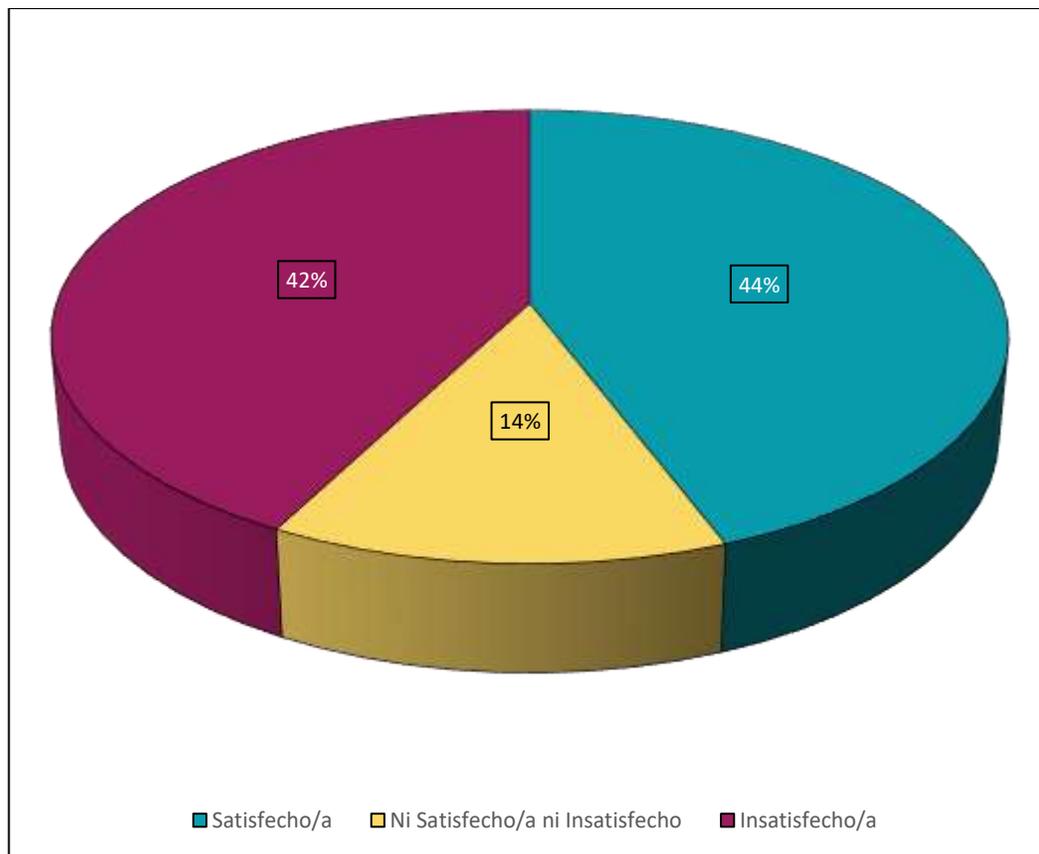
**Gráfico 13: Usted está satisfecho con la equidad de beneficios que tiene el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2018

El gráfico N° 13, muestra que el 25% del personal de enfermería está satisfecho con el salario que percibe cada trabajador, un 2% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 73% está insatisfecho.

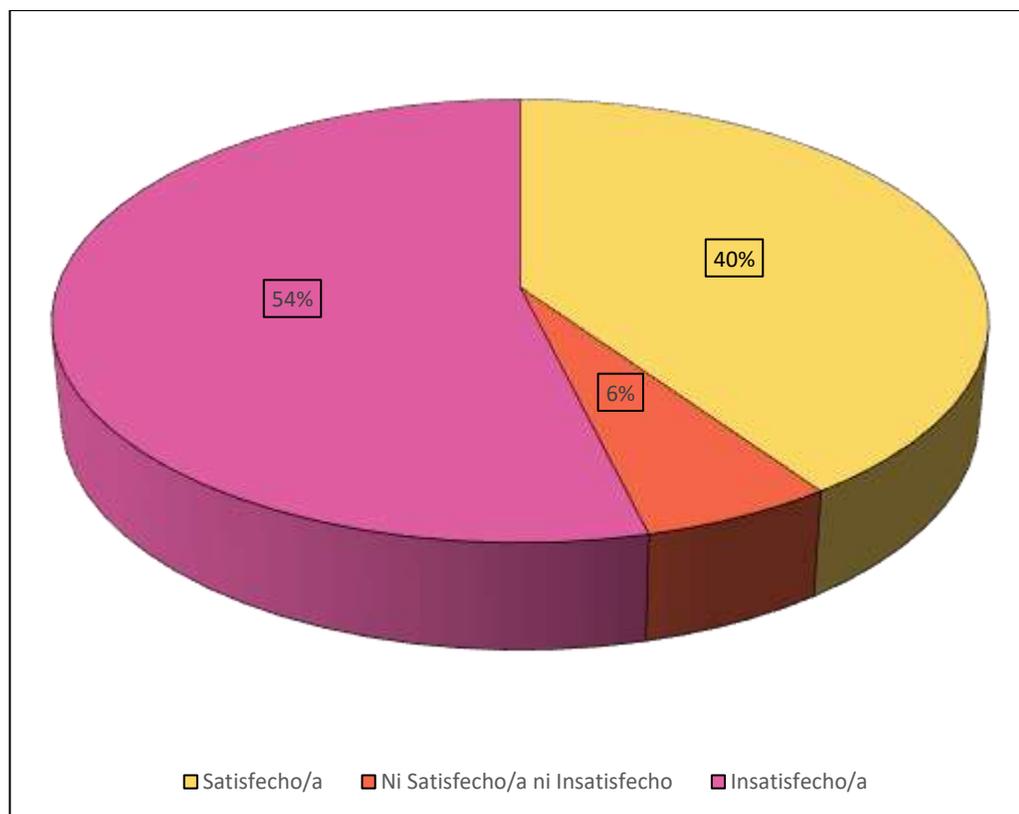
**Gráfico 14: Usted se siente complacido con la empatía que existe entre el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 14, muestra que el 44% del personal de enfermería está satisfecho con la empatía que existe entre ellos, un 14% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 42% está insatisfecho.

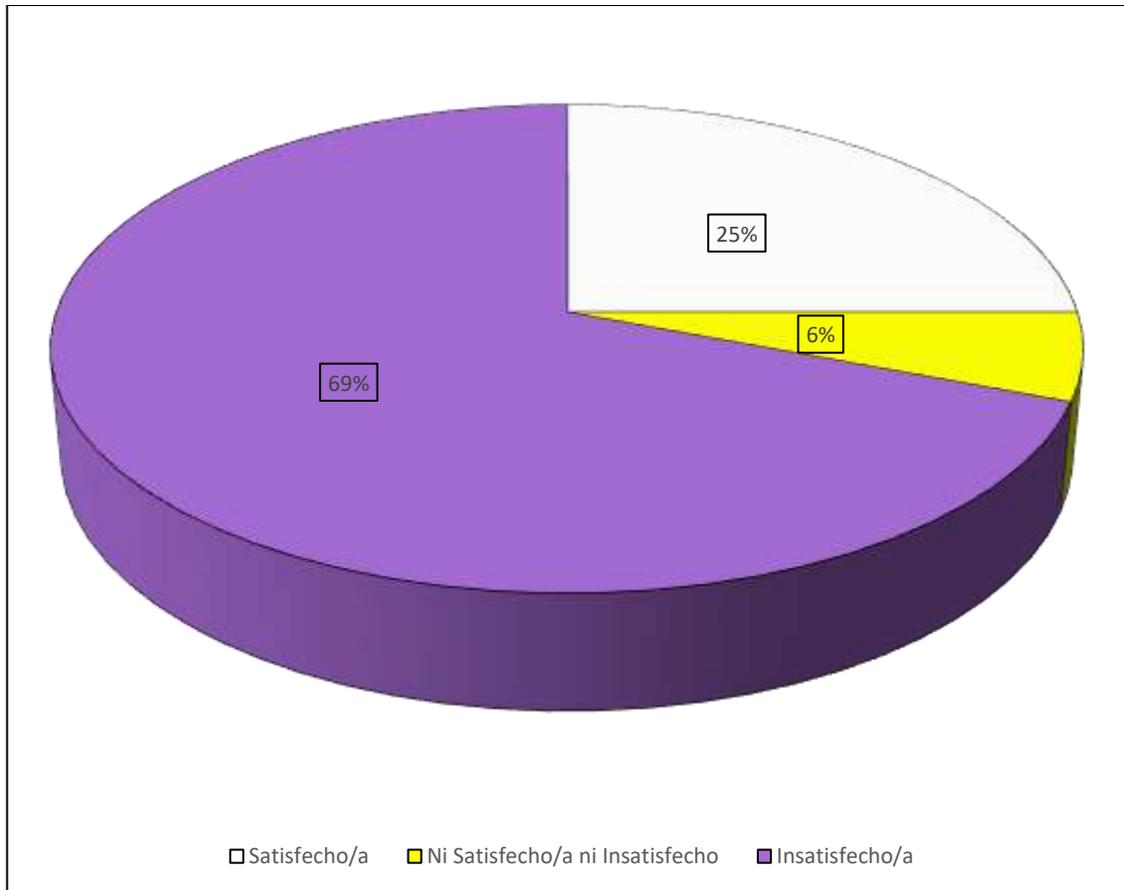
**Gráfico 15: Usted se siente satisfecho/a con el ambiente laboral con sus compañeras (os) para desempeñar sus funciones en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 15, muestra que el 40% del personal de enfermería está satisfecho con el ambiente laboral que existe entre ellos para desempeñar sus funciones, un 6% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 54% está insatisfecho

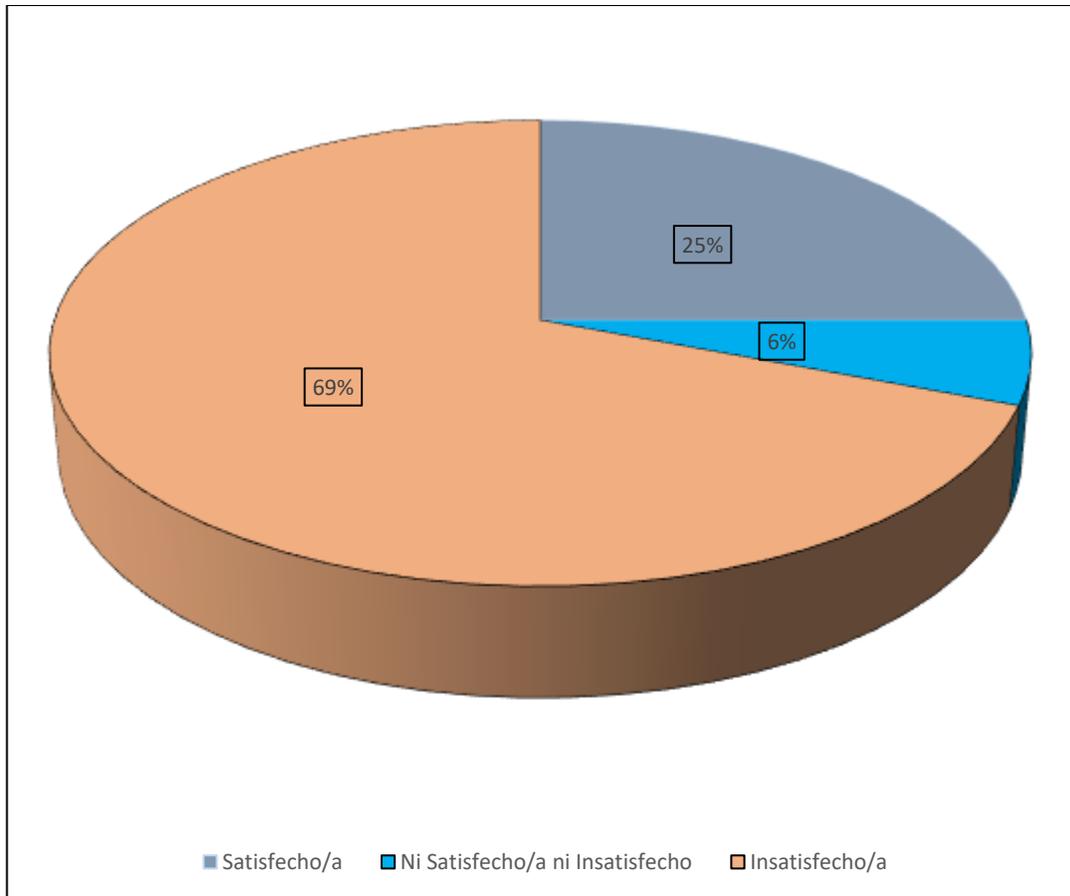
**Gráfico 16: Usted se siente satisfecho/a con la comunicación que existe en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 16, muestra que el 25% del personal de enfermería está satisfecho con la comunicación que existe en la unidad, un 6% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 69% está insatisfecho.

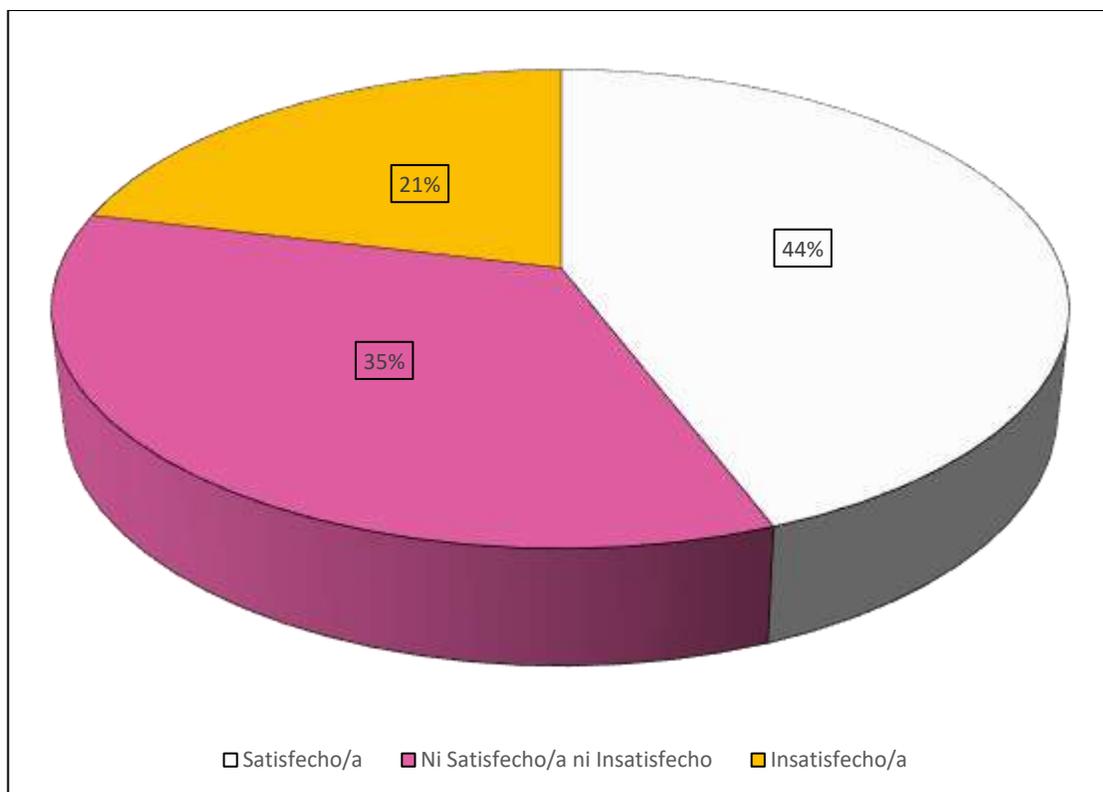
**Gráfico 17: Usted se siente satisfecho/a con las tareas asignadas en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 17, muestra que el 25% del personal de enfermería está satisfecho con las tareas asignadas, un 6% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 69% está insatisfecho

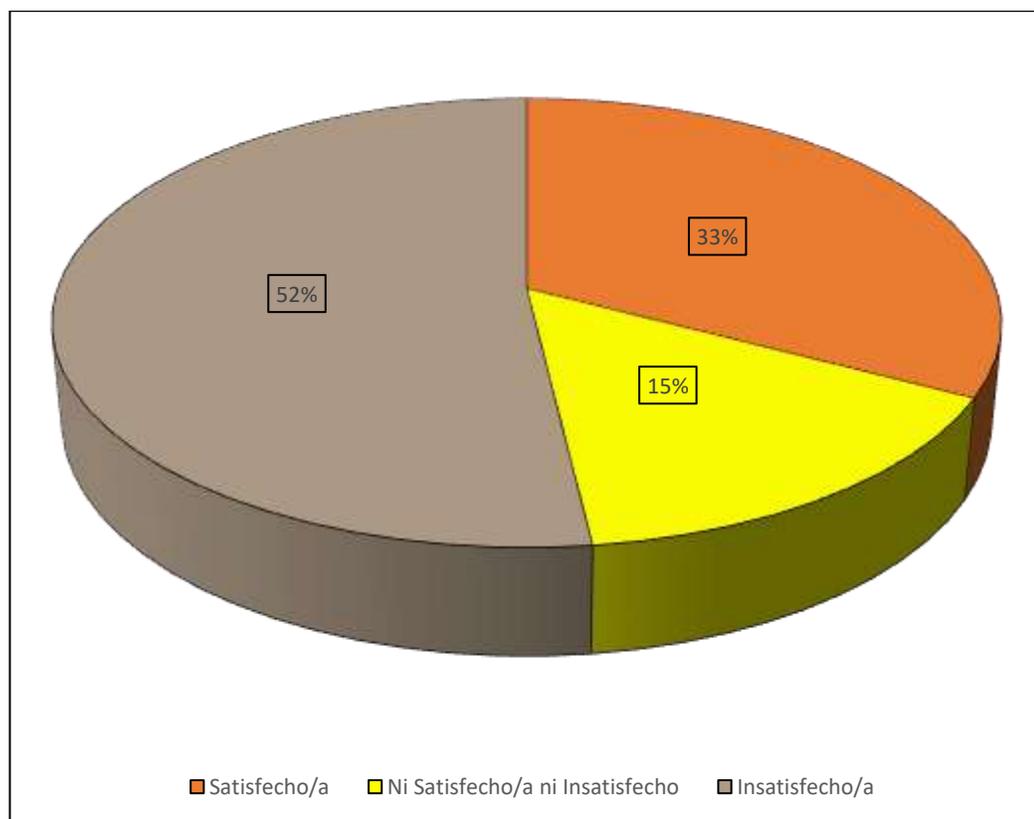
**Gráfico 18: Usted se siente satisfecho/a con la distribución física del ambiente de trabajo en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 18, muestra que el 44% del personal de enfermería está satisfecho con los espacios físicos que existe en la Clínica, un 35% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 21% está insatisfecho.

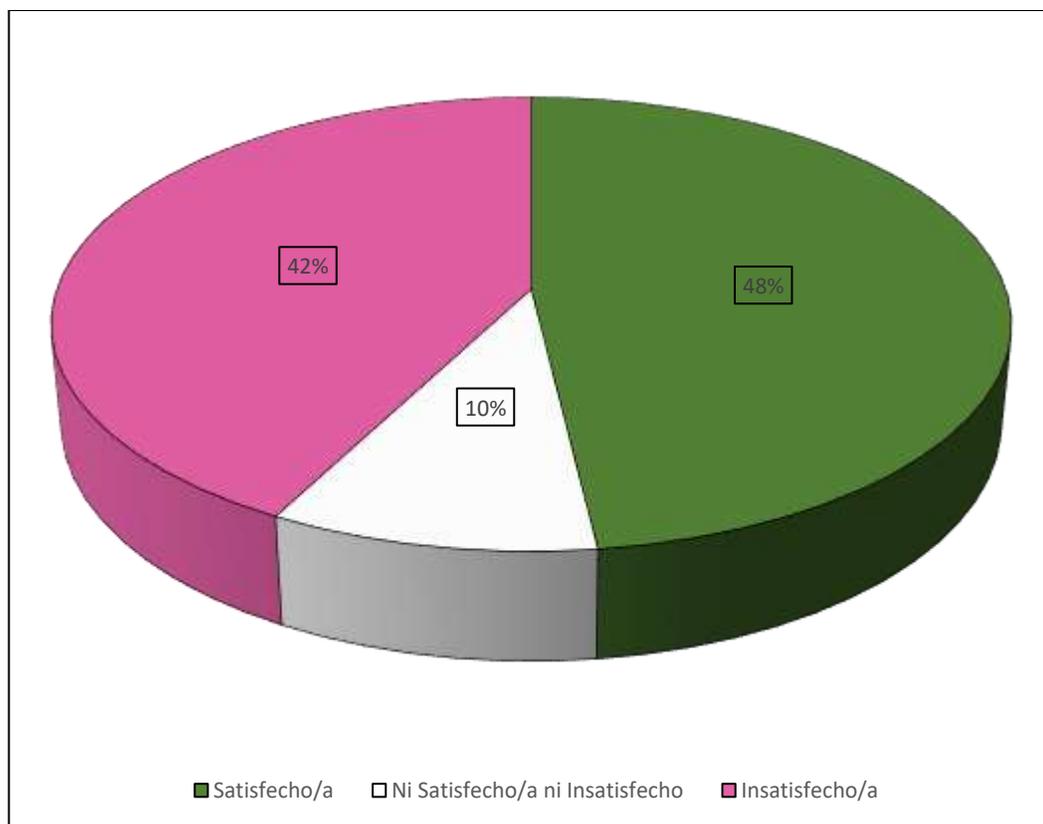
**Gráfico 19: Se siente complacida/o con la iluminación, ventilación en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 19, muestra que el 33% del personal de enfermería está satisfecho con la iluminación y ventilación que existe en la Clínica, un 15% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 52% está insatisfecho.

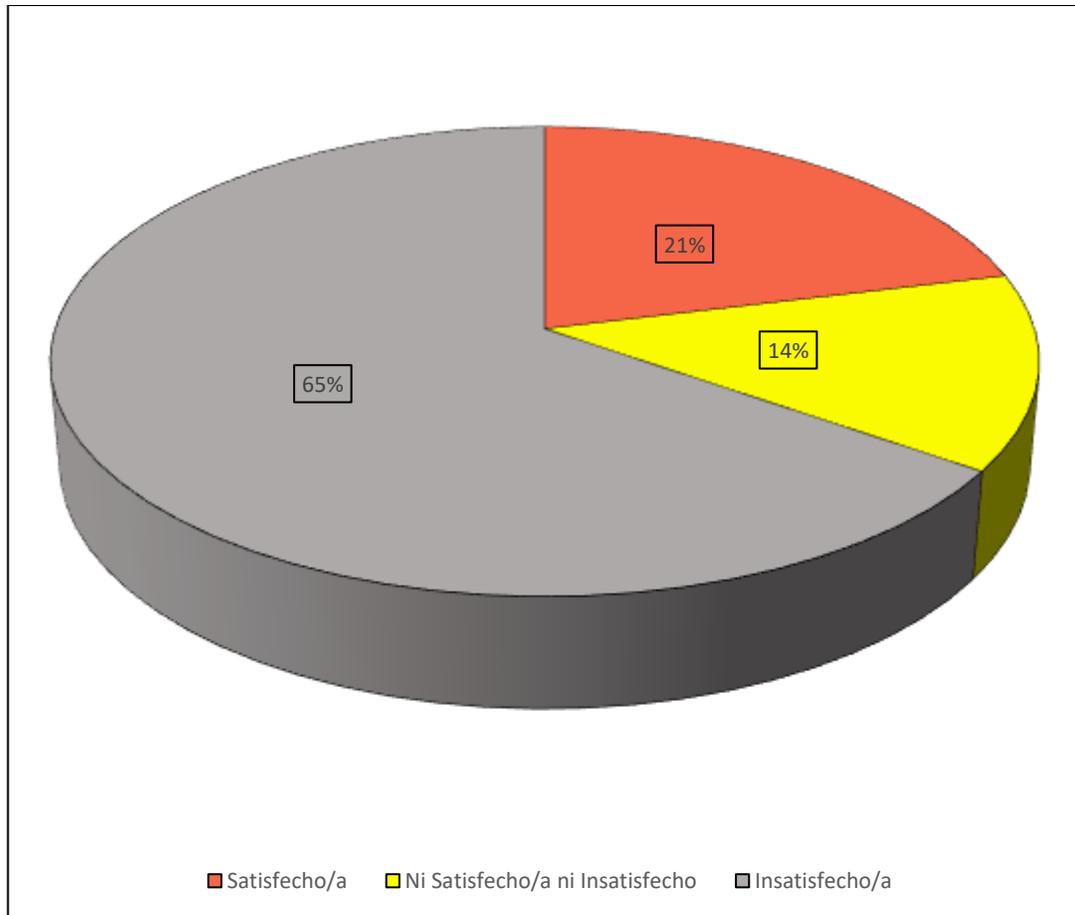
**Gráfico 20: Usted se siente satisfecho/a con los materiales de bioseguridad suministrados en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 20, muestra que el 48% del personal de enfermería está satisfecho con el material de bioseguridad que les proporcionan para el cuidado de su salud y por ende de su vida, un 10% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 42% está insatisfecho.

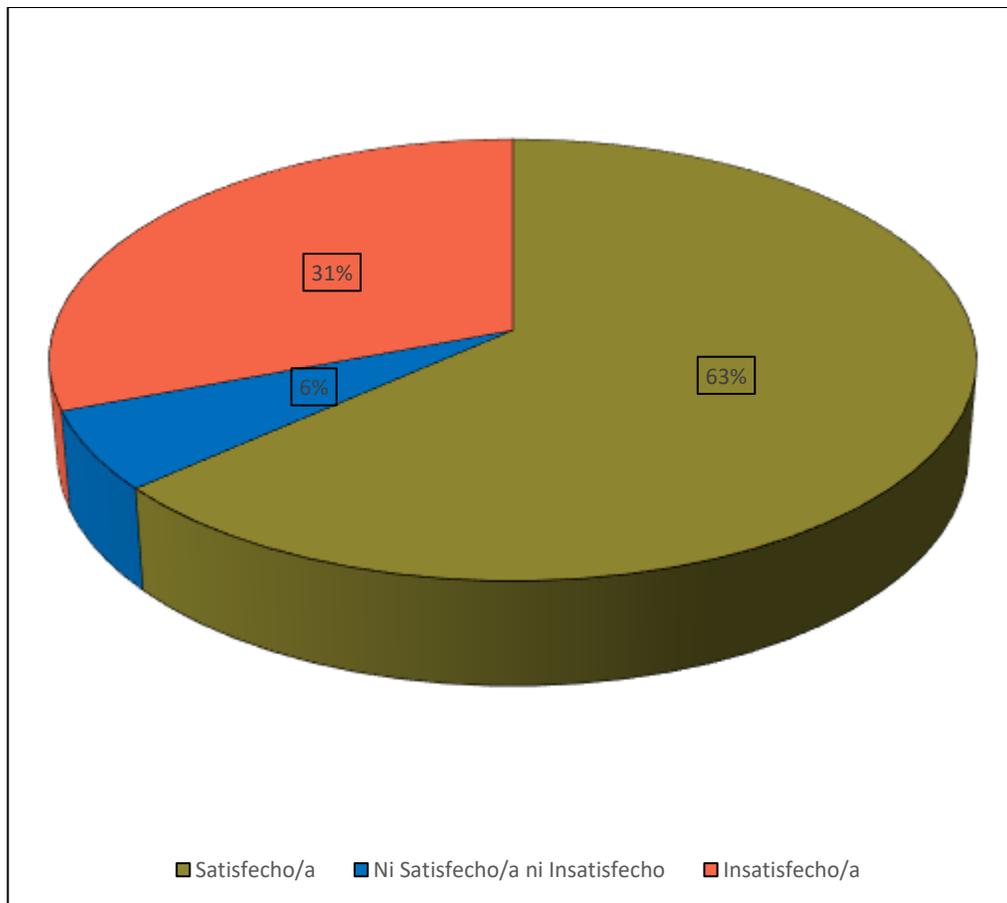
**Gráfico 21: Usted se siente satisfecho/a con el equipamiento que existe en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 21, muestra que el 21% del personal de enfermería está satisfecho con el equipamiento que tiene la Clínica, un 14% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 65% está insatisfecho.

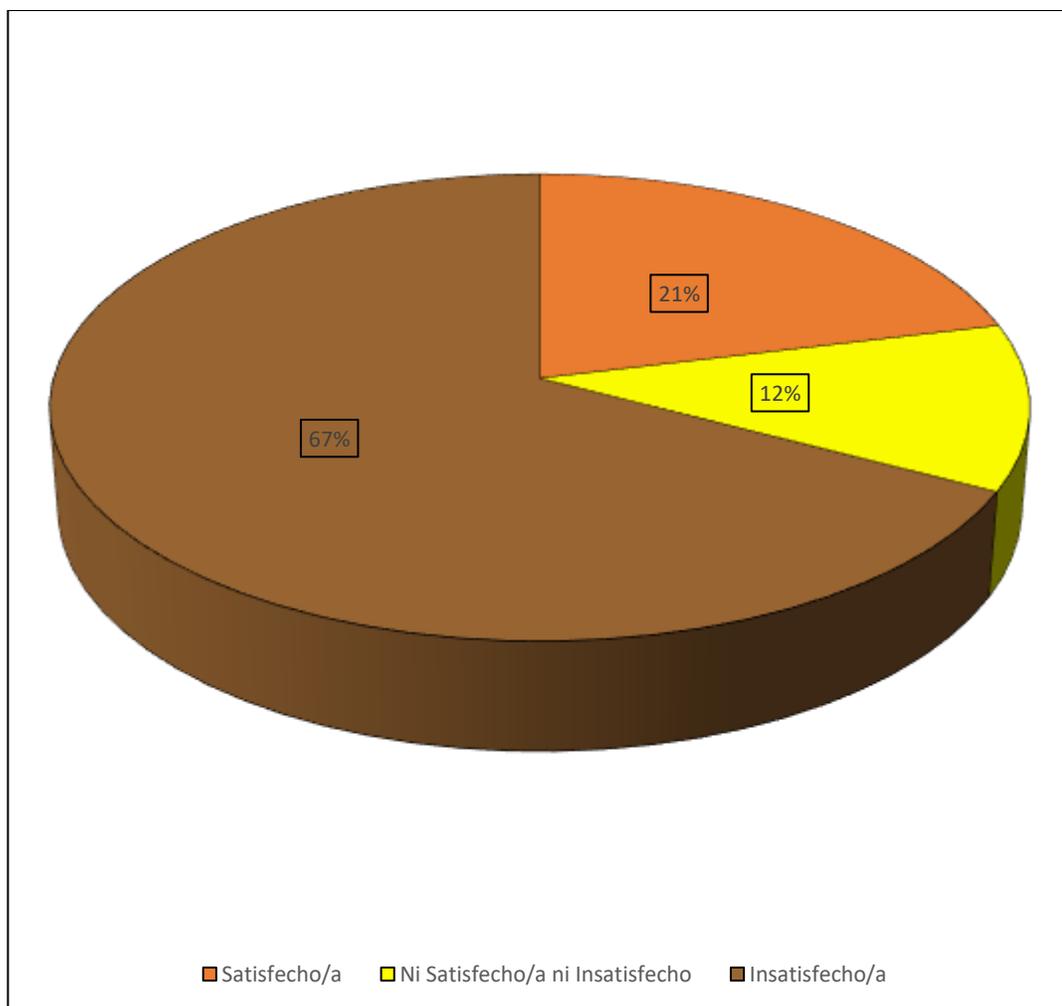
**Gráfico 22: Se siente dichosa/o de la labor que realiza en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 22, muestra que el 63% del personal de enfermería está satisfecho con el trabajo que realizan, un 6% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 31% está insatisfecho.

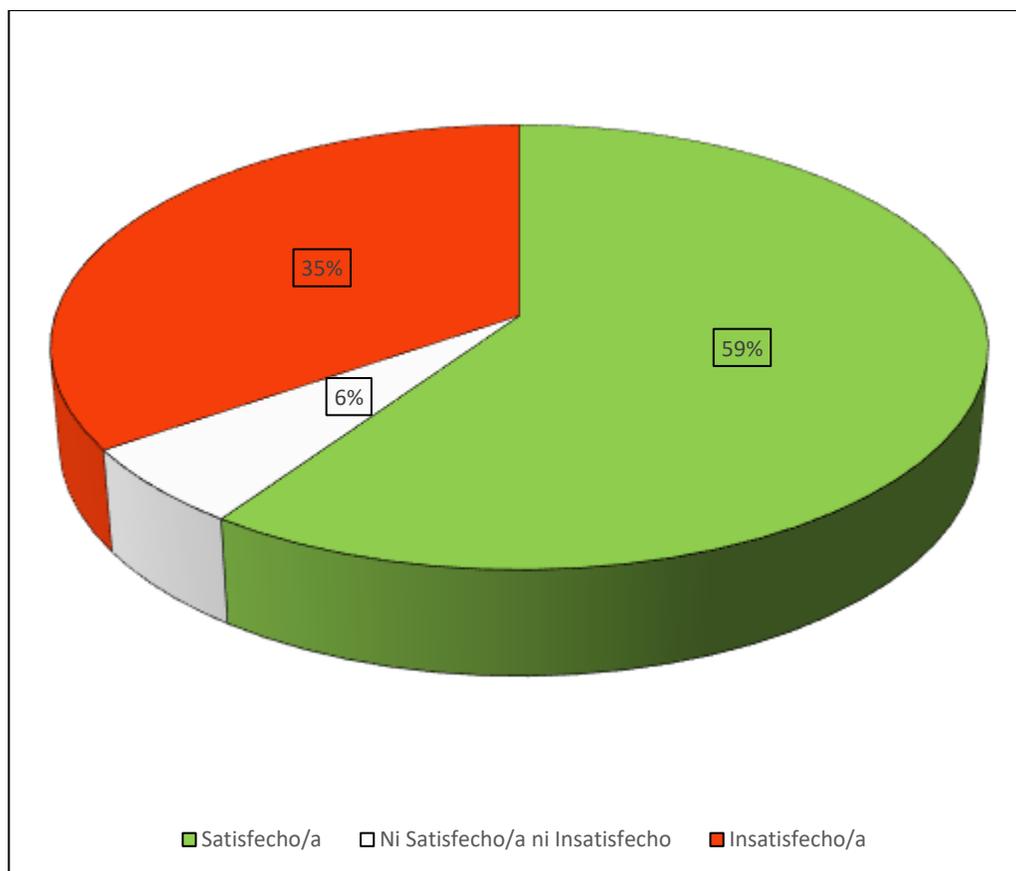
**Gráfico 23: Se siente tranquilo/a o estresada con el trabajo que realiza en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 23, muestra que el 21% del personal de enfermería está satisfecho y tranquilo con el trabajo que realiza, un 12% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 67% está insatisfecho.

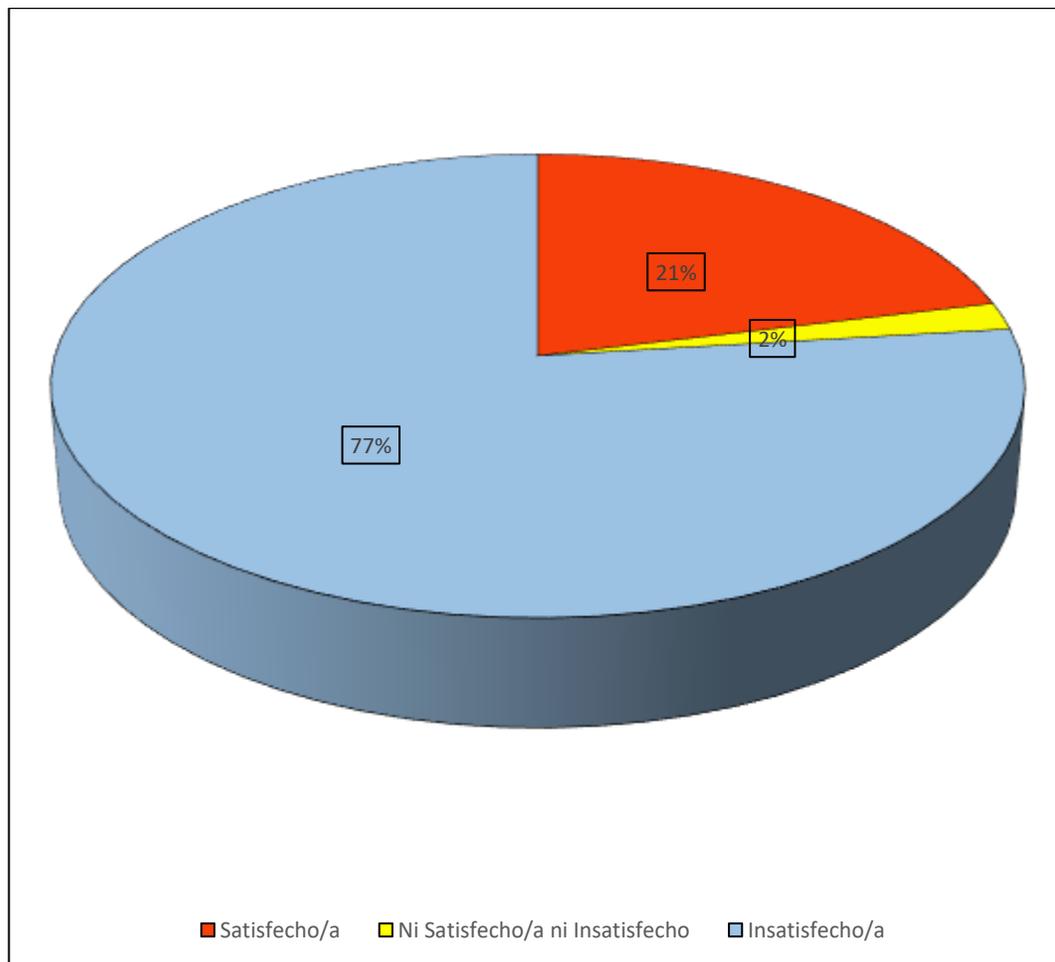
**Gráfico 24: Cuando usted realiza un buen trabajo, se siente complacido o reconocido por su inmediato superior de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 24, muestra que el 59% del personal de enfermería está satisfecho de su trabajo y que sea reconocido por los demás, un 6% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 35% está insatisfecho.

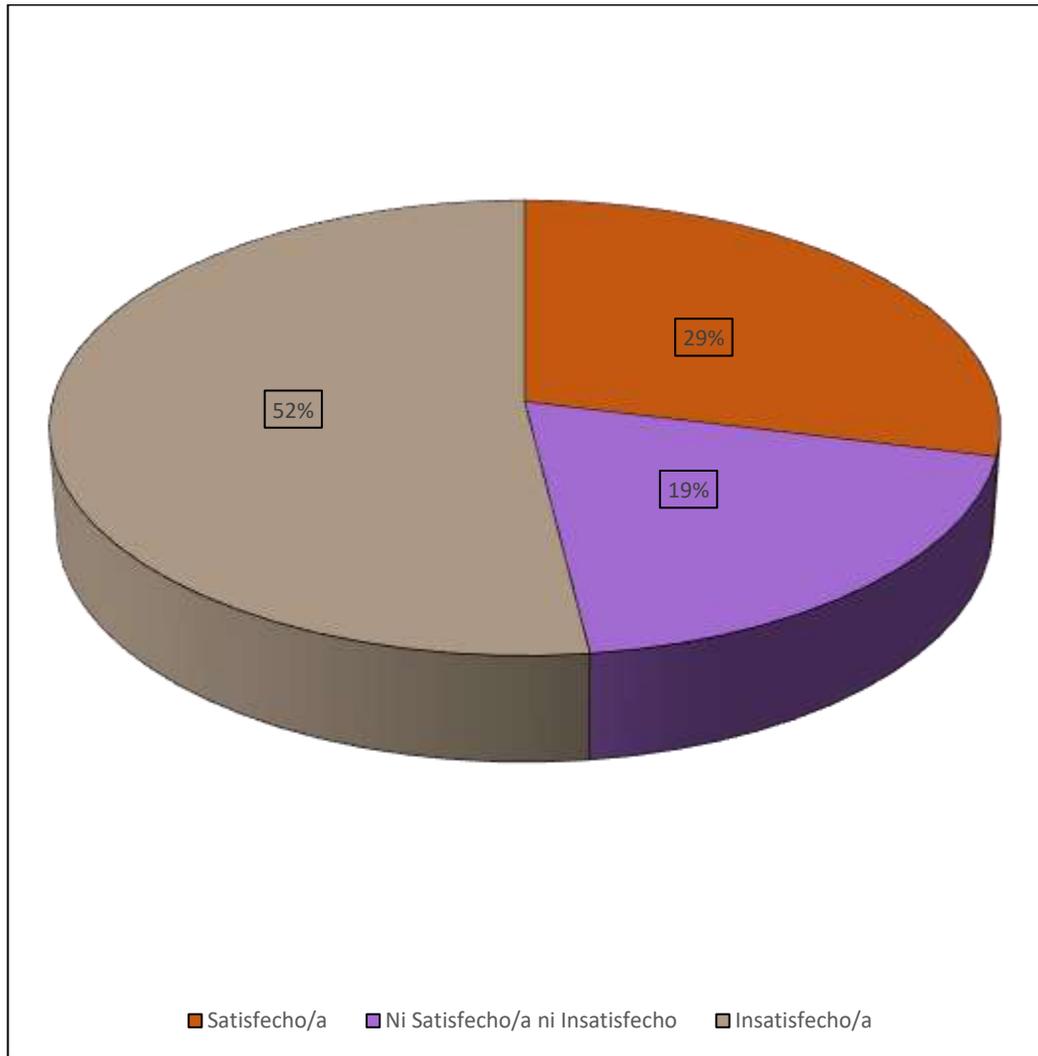
**Gráfico 25: Se siente satisfecho (a) con los incentivos que otorga su institución específicamente en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 25, muestra que el 21% del personal de enfermería está satisfecho con los incentivos económicos o escritos de parte de la Institución, un 2% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 77% está insatisfecho.

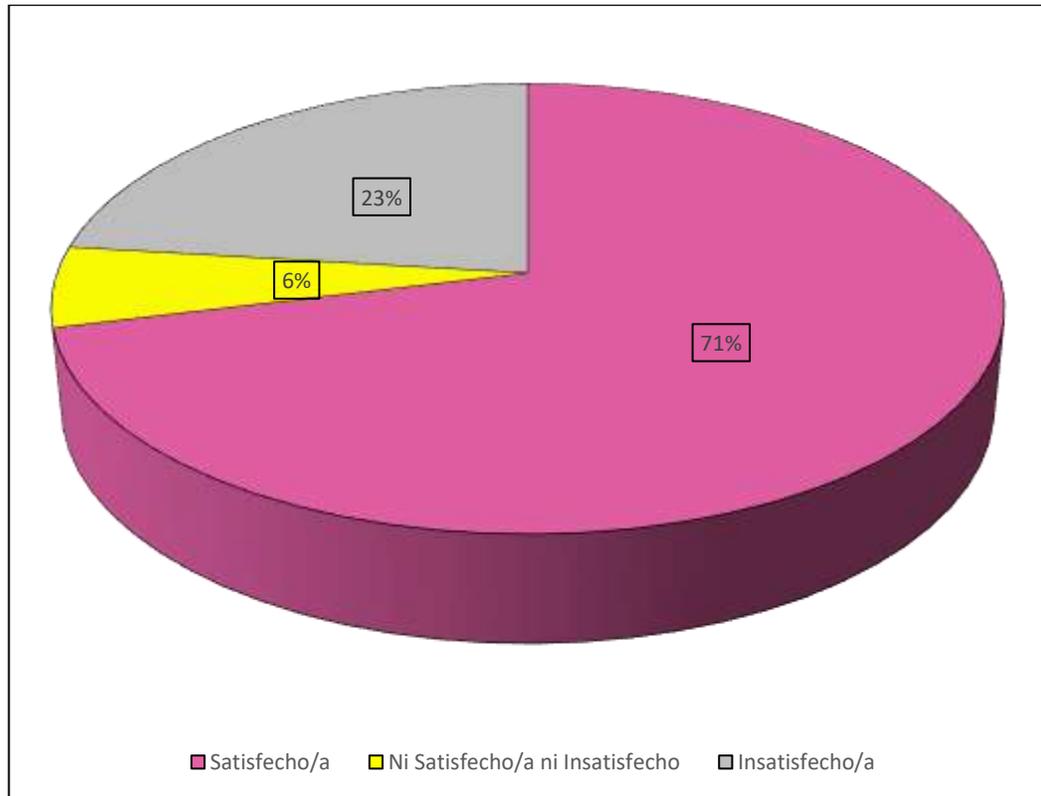
**Gráfico 26: Usted se siente complacido de la promoción que le brinda la institución al personal específicamente de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 26, muestra que el 29% del personal de enfermería está satisfecho con la promoción de ítems y cargos en la Institución, un 19% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 52% está insatisfecho.

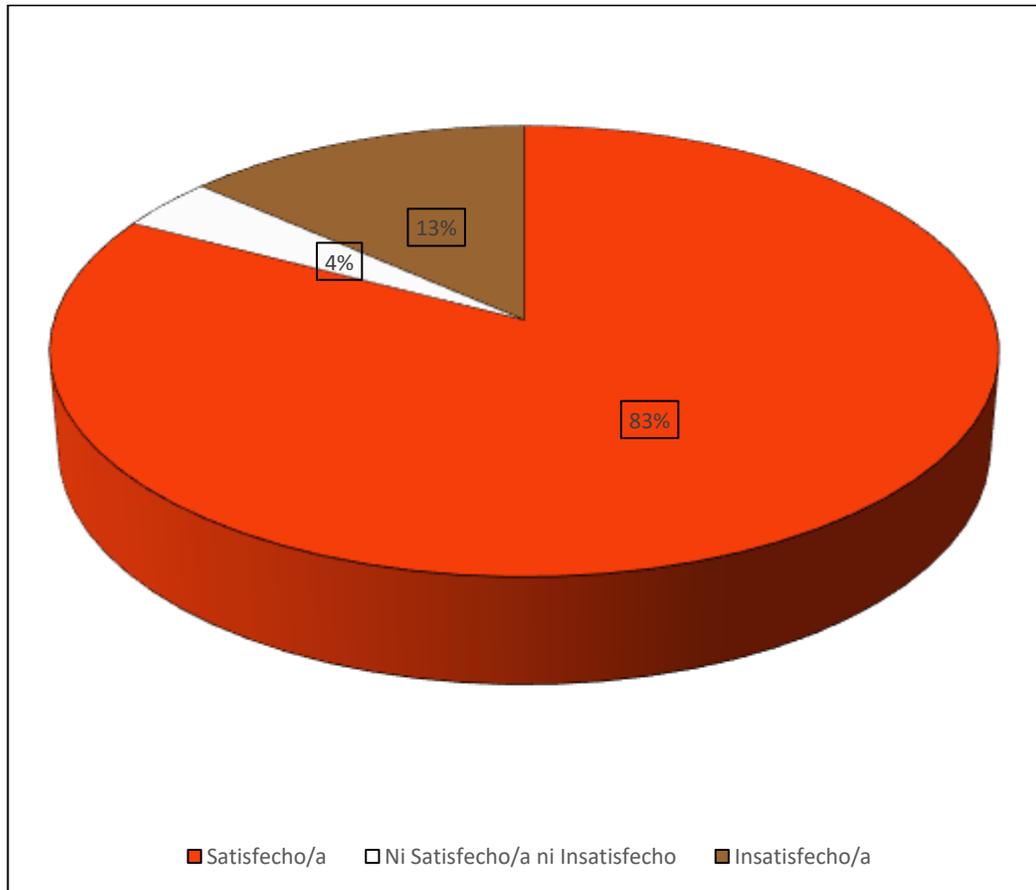
**Gráfico 27: Se siente satisfecho o realizado con el desempeño de sus funciones en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 27, muestra que el 71% del personal de enfermería está satisfecho con la laboral que desempeñan a diario para restablecer la salud y la vida de los pacientes, un 6% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 23%.

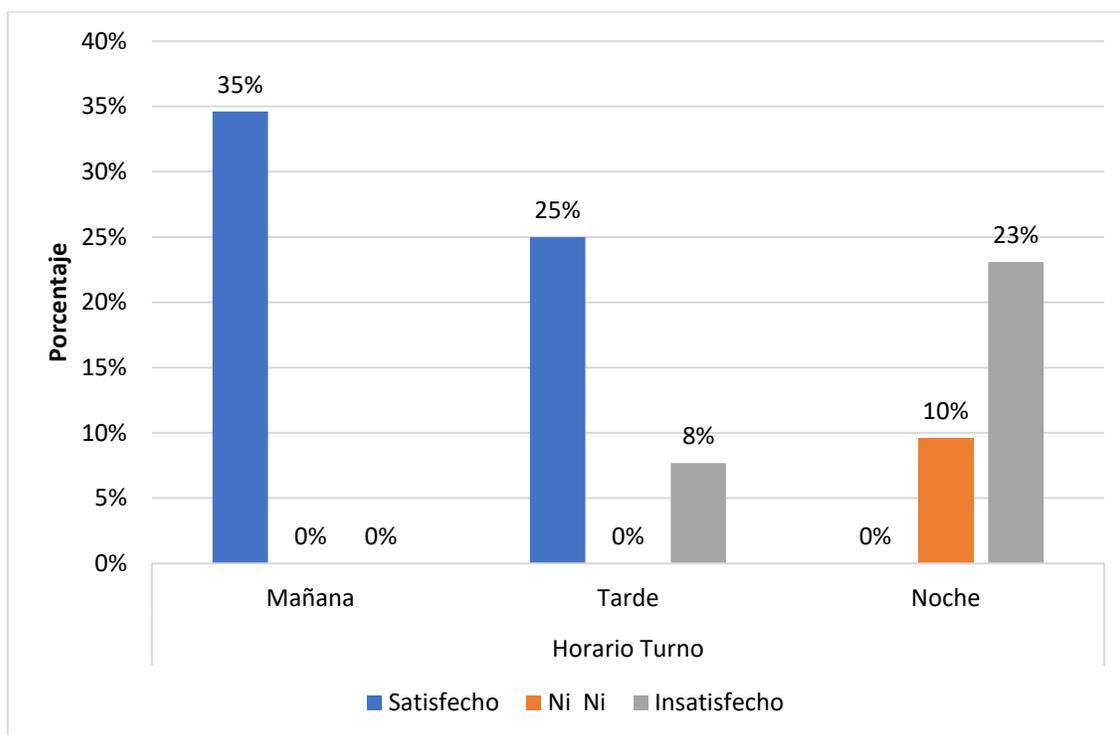
**Gráfico 28: Usted está conforme por los resultados que obtiene en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

El gráfico N° 28, nos muestra que el 83% del personal de enfermería está satisfecho con los resultados personales que logran y principalmente en beneficio de la población asegurada de la Caja, un 4% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 19% está insatisfecho.

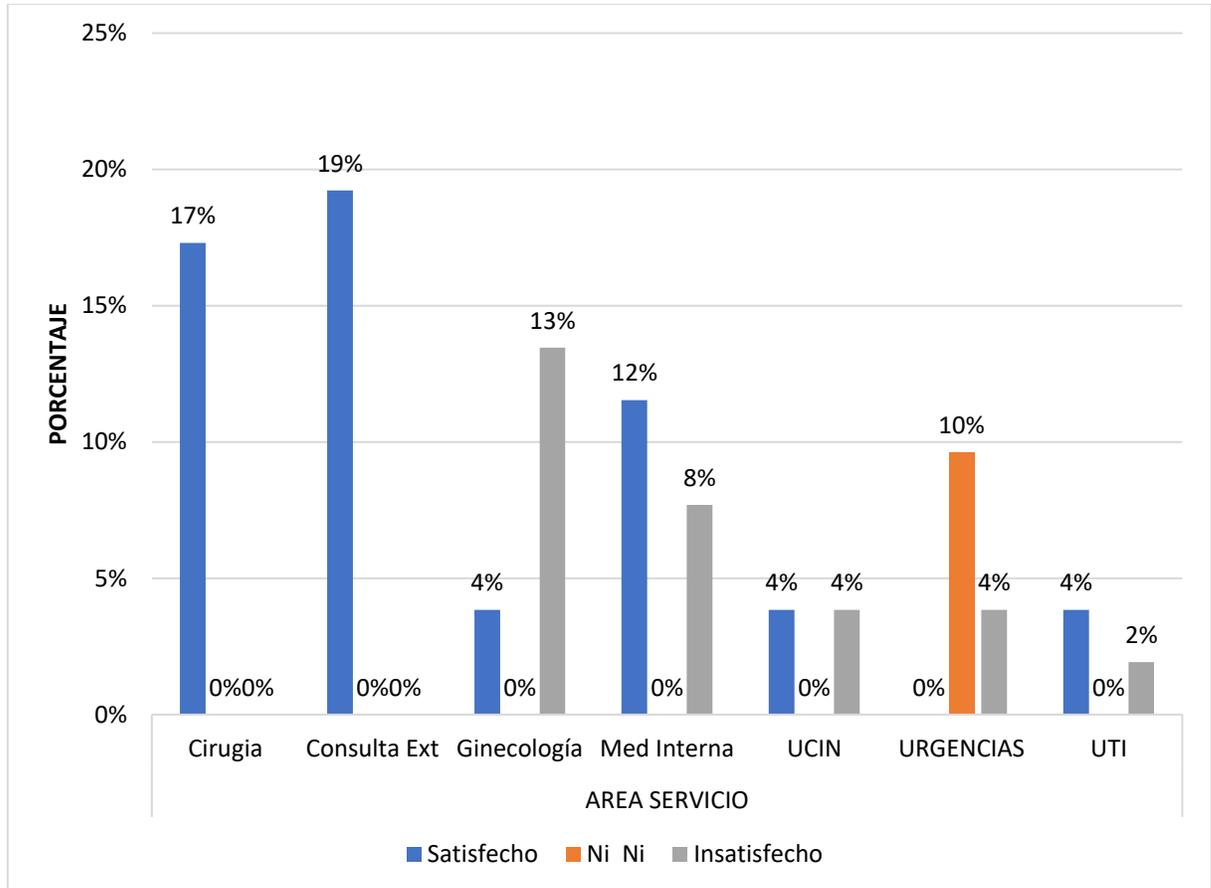
**Gráfico 29: Distribución según nivel de satisfacción y horario de turno del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

Los resultados que expresan en el presente cuadro muestran que el mayor nivel de insatisfacción de 23% se presenta en los turnos nocturnos y una cantidad significativa en el turno de la tarde con un 8%. El mayor nivel de satisfacción se puede apreciar en el turno matutino.

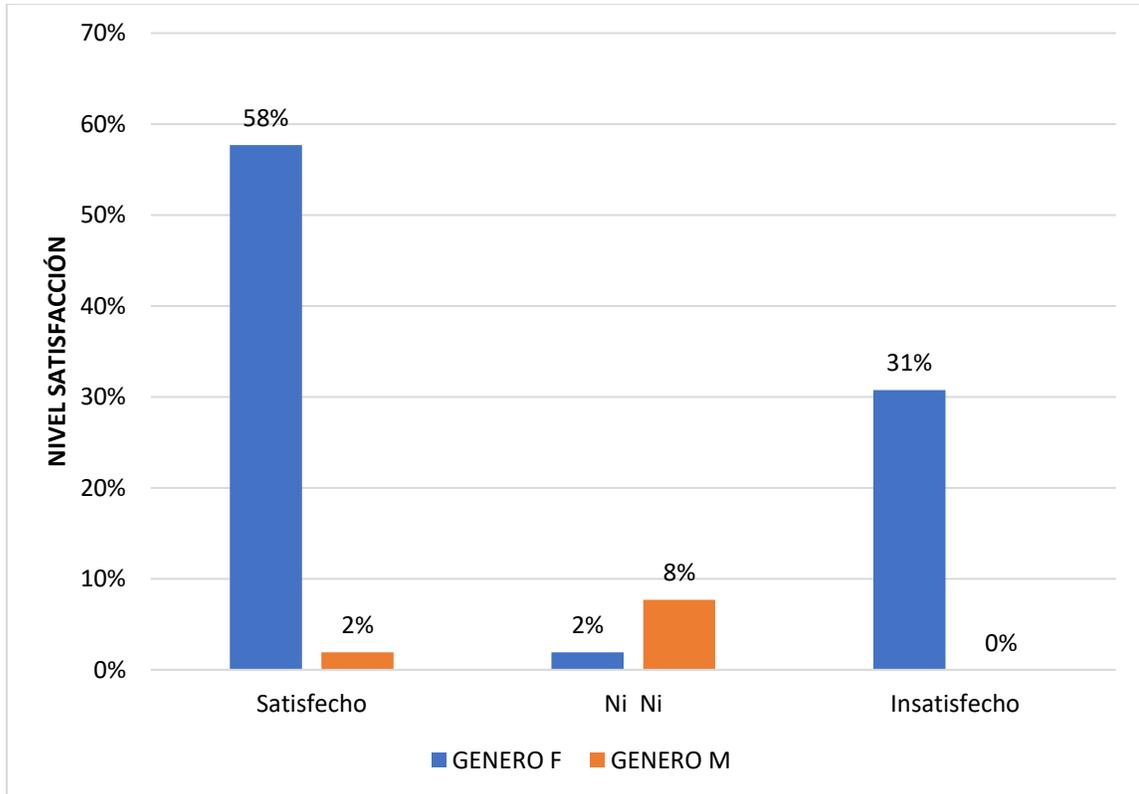
**Gráfico 30: Nivel de satisfacción según el Área de Servicio del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

Encontramos un mayor nivel de satisfacción en los servicios de cirugía y consulta externa con 17 y 19% respectivamente, los mayores valores de insatisfacción se pueden observar en los servicios de ginecología, Medicina Interna, UCIN y urgencias.

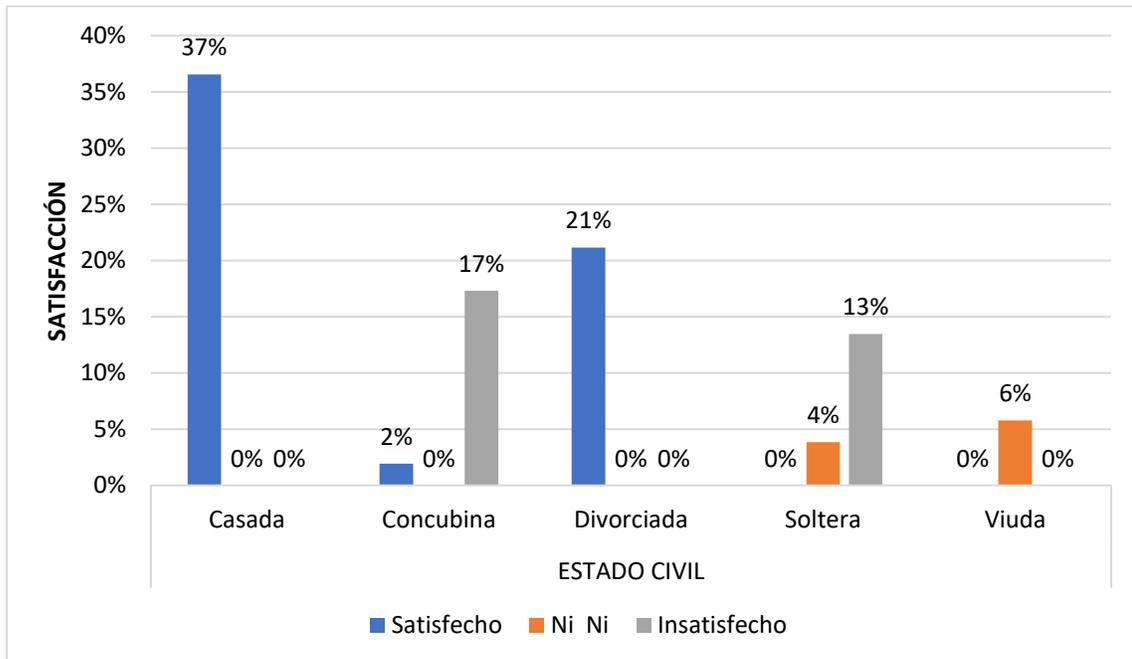
**Gráfico 31: Nivel de Satisfacción según el género del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

En el cuadro Podemos observar que existe un mayor nivel de satisfacción en el género femenino con 58% sobre el grupo de varones, tanto en el grupo de satisfecho como en insatisfacción. Debemos señalar una mayor proporción de mujeres que de varones en la población de estudio

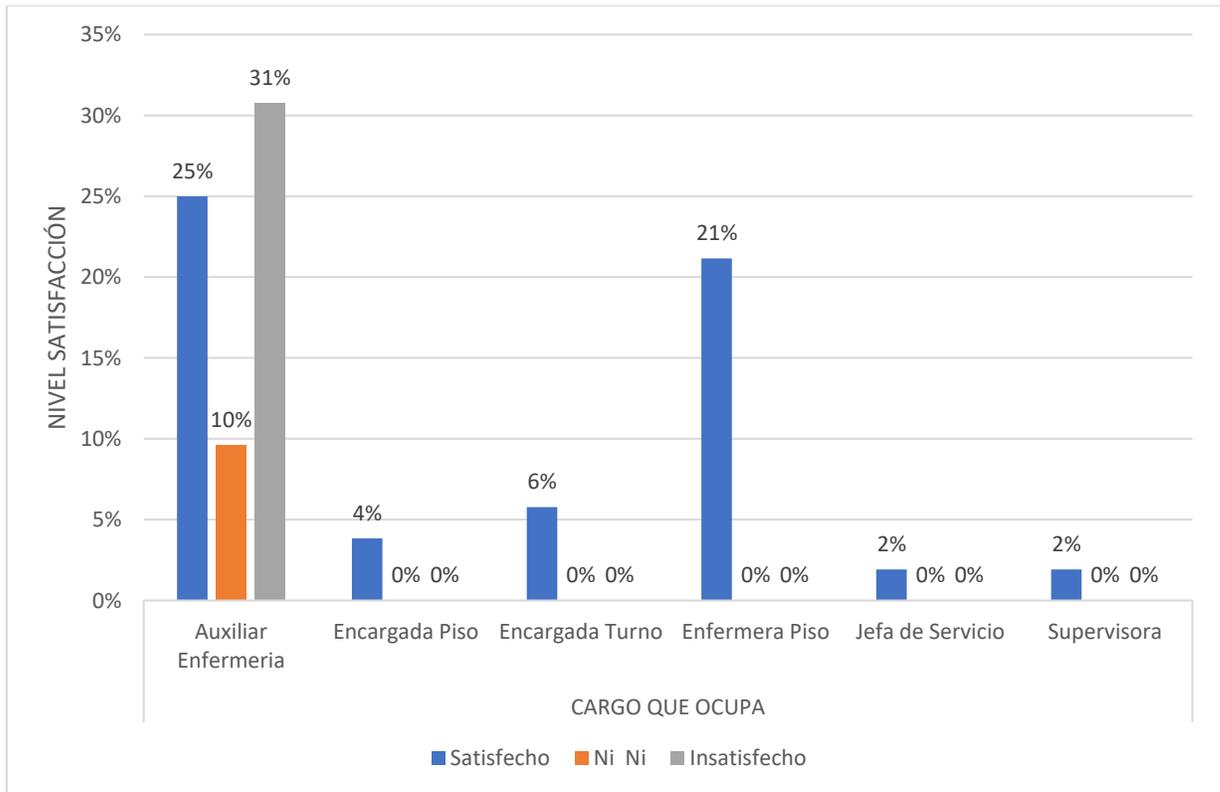
**Gráfico 32: Nivel de Satisfacción según el estado civil del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

En el presente cuadro podemos encontrar un mayor nivel de insatisfacción en los grupos de mujeres en concubinato y solteras: apreciándose un 37% de satisfacción en el grupo de las mujeres casadas.

**Gráfico 33: Nivel de satisfacción del personal de enfermería según el cargo que desempeña en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019**



Fuente: Elaboración propia Investigación 2019

En el grupo del personal de auxiliares de enfermería se encuentran los mayores niveles de insatisfacción. Sin embargo, se puede apreciar una mayor carga de la población de estudio en el grupo descrito

## 9. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación sobre “La Satisfacción Laboral del personal de Enfermería de la Caja de Salud CORDES, gestión 2019” nos aporta una valiosa evidencia entre las que encontramos:

La mayor proporción de personal femenino refleja las preferencias de género relacionadas con la formación en enfermería, carrera a la cual se postulan más mujeres que varones, en ese sentido cuando ingresan al ámbito laboral estas proporciones se mantienen, aunque con el tiempo la presencia de varones se va incrementando.

Se observa que las personas concubinas, casadas y divorciadas al tener mayor probabilidad de tener hijos, demandaran mayor estabilidad laboral y seguridad social, lo cual repercute en la satisfacción laboral.

Se ha detectado un problema en cuando que las autoridades de la institución no han socializado su estructura organizacional, esto también evidencia que el personal desconoce el manual de funciones, que forma parte de los documentos relacionados con la organización administrativa, lo que implica que sus labores la realizan a instrucciones de sus superiores y no así en protocolos establecidos.

El sentir del personal es que es insuficiente la cantidad de talento humano a nivel general en las diferentes categorías, por la sobrecarga de labores en algunas áreas de internación.

Dependiendo las tareas y la complejidad que se tenga que atender, se requieren mayores competencias y niveles de formación profesional, en ese sentido el que tengan un mayor grado de formación y mayor cantidad de años de estudio contribuirá con la calidad de atención y la satisfacción del personal de enfermería.

Los cargos de supervisión o el de Jefe de Servicio o de personal de enfermería con ítem, son importantes en la Estructura Organizacional, empero, los

porcentajes son bajos, lo que nos muestra que la institución no cumple con la caracterización de Hospitales de segundo nivel.

La insatisfacción en los trabajadores tiene un porcentaje alto, especialmente en el sector de la mejora de los salarios del personal que no es de planta, existe un malestar que puede desmotivar para cumplir con sus funciones y puede afectar en la productividad y la prestación del servicio.

Existe una elevada percepción que tiene la mayoría de los trabajadores que su inmediato superior no posee la idoneidad, formalidad y competitividad aspecto que debe ser analizado por las instancias superiores para evaluar a su personal que está a cargo de sus dependientes, para establecer si este extremo es correcto para tomar decisiones

En cuanto a un factor des motivante, encontramos las brechas en los niveles salariales: tenemos a Bs. 4.200.- los titulados, esta situación también insatisfacción para los trabajadores, en el futuro se podría completar esto con una revisión de la escala salarial y ver la forma de mejorar los salarios, en relación a otras Cajas de Salud y con el mercado laboral, por ejemplo en la Caja Petrolera de Salud , se están cancelando Bs. 5.600.- y la CNS hasta 6.400.-, lo cual implica diferencias notables.

Existe una percepción de los trabajadores de que no existe una adecuada relación con sus superiores, se establece que el inmediato superior es de mal carácter y poco comunicativo, se debe corregir esta situación, que incide en la coordinación, y el logro de los objetivos trazados por la unidad de enfermería.

La mayoría de los trabajadores considera que sus sugerencias no son tomadas en cuenta, para mejorar el servicio a los asegurados y beneficiarios, aspecto que influirá en la calidad de la prestación del servicio y por ende incidirá en la imagen institucional, aspecto delicado para mantener lo obtenido a la fecha.

Existe una desigualdad en la condición laboral del personal, la precariedad de los contratos temporales, refleja que el personal no está de acuerdo con los beneficios que percibe, por ejemplo el sueldo para el personal de ítem es superior, tienen bono de transporte y refrigerio, bono de riesgo. Generando la

percepción en los de contrato se sienten discriminados no existe equidad de beneficios entre trabajadores.

En la variable de la empatía se refleja un bajo nivel, cuyo efecto es el de existir un bajo nivel de cooperación o trabajo en equipo, tampoco se aprecia una adecuada empatía con los asegurados y beneficiarios, aspecto fundamental porque la razón de la Seguridad Social de Corto Plazo está referido a este propósito, se debe establecer seminarios talleres para mejorar este aspecto que es fundamental para la prestación del servicio.

Los datos muestran que no existe una buena comunicación al interior de la Clínica, principalmente en la Unidad de Enfermería, esta situación debe mejorarse, porque el trabajador necesita estar informado oportunamente y al mismo tiempo una buena comunicación permitirá una buena coordinación del personal para el logro de los objetivos de la Unidad y de la Institución.

Tampoco es percibida una distribución adecuada de responsabilidades para cada funcionario, se recarga el trabajo a pocos trabajadores, esto genera en una mala la prestación del servicio a los asegurados y beneficiarios.

En lo referido a la infraestructura los datos señalan que no existe una buena distribución de ambientes o que está mal organizado, se debe redistribuir o habilitar más ambientes para otorgar un servicio de calidad a los asegurados y así mejorar la distribución acorde a las necesidades institucionales.

A pesar de algunas limitaciones que se tienen, el personal está realizando un trabajo sacrificado pero oportuno, con calidad y calidez, en favor de los asegurados y beneficiarios. Es importante incentivar al recurso humano de forma constante para mantener o mejorar su imagen institucional.

Se señalan síntomas de estrés en el personal, esto implica que se debe tomar acciones inmediatas que tiendan a mejorar o solucionar este problema, que puede reflejarse en una mala la prestación del servicio a los asegurados y beneficiarios.

El personal observa que no está siendo reconocida su labor, por lo que importante efectuar acciones y tareas que minimicen este porcentaje para que la mayoría del personal perciba que existe un reconocimiento de parte de sus autoridades.

Probablemente una solución que se distingue está relacionada con los incentivos, ya sea económicos o escritos, para levantar los ánimos y mejorar el ambiente laboral.

Se expresa un desacuerdo con la manera de promoción de cargos e ítems en la Institución, debe ser por meritocracia y evaluación permanente y debe estar regulado por el ordenamiento interno, como es el Estatuto y Reglamento de personal para este propósito, genera insatisfacción y por consiguiente influirá en la motivación.

Se aprecia un mayor nivel de insatisfacción en el turno nocturno, y entre el grupo del personal de las enfermeras auxiliares, también están relacionadas con el estado civil de concubinas, casadas y divorciadas.

Se observa un mayor nivel de insatisfacción en el personal de los servicios de ginecología, medicina interna urgencias y las unidades de terapias intensivas.

Se debe seguir trabajando con este reducido grupo de insatisfechos, se debe trabajar para generar la identificación, empoderamiento y dedicación a la Institución, pese a las limitaciones que se tiene, lo que refleja una prestación del servicio a los asegurados y beneficiarios, bajo los principios de oportunidad, calidad y calidez que muchas veces reemplaza las limitaciones.

Sopesando todos los elementos, las dimensiones que hacen a la satisfacción del personal que se sienta parte de la Institución, un clima laboral, adecuado y las condiciones económicas, reconocimientos económicos y escritos, incentivos, empatía comunicación adecuada, condiciones de infraestructura, equipamiento, bioseguridad, promociones, como también lo organizacional como la división del trabajo, relación de línea del departamento de enfermería considerando los factores motivacionales como: el trabajo en sí, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad; factores higiénicos: las condiciones de

trabajo, administración de la empresa, salario, relaciones con el supervisor, beneficios y servicios sociales.

Apreciando todos estos elementos más la división del trabajo de infraestructura organizacional el principio de orden; donde el cargo y las funciones deben estar definidos por escrito y de conocimiento por cada trabajador, se observa que un porcentaje no conoce el puesto de trabajo por escrito. Esto va en contra de lo que señala Aston, indicado que el conjunto de acciones es organizadas y señaladas de forma escrita. Asimismo Child, refiere que al no pedir por escrito las funciones señala una falta grave de control del personal llegando a no cumplir con los objetivos trazados en la organización. (Aston, 1960).

Por otro lado para Simms, lo que se menciona anteriormente llega a ser una falta de comunicación por parte de la organización al no saber de las funciones a realizar en el lugar de trabajo establecido, en este estudio nos muestra que el 74 % que no conoce sus funciones, por lo que para Simms es una falta de responsabilidad por parte de la empresa hacia el trabajador, ya que esto llevara a no cumplir con los objetivos trazados, por lo que se deduce que esta situación sea consecuencia de lo anterior (Simms, L.M. Prince Ervin, 1986).

Con referencia a relación de línea, un porcentaje alto desconoce el trato que debe tener con el nivel jerárquico, pese que el cien por ciento conoce quien es su jefe inmediato. Lo que para Chester, representa que los subordinados no aceptan la jerarquía organizacional es decir que las órdenes superiores no determinan a su interés personal, de la organización o de su bienestar físico mental (Barnard, 1968).

Con respecto a la unidad de mando el personal debe ser responsable ante un solo jefe; el 98 por ciento no existe unidad de mando y el 23 por ciento la tiene confusa, según Weber, produce conflictos de autoridad ya que el personal puede evadir, las responsabilidades y así perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Analizando el elemento concentración de autoridad el 77 por ciento de las decisiones se definen en niveles bajos y medios, lo que representaría una

estructura descentralizada. Para Aston es la forma estratégica de ser eficiente la moral de los empleados. Para Hoelzel, es la táctica para ayudar al departamento de enfermería a responder los desencantos económicos principalmente (Hoelzel, 1989).

Considerando la cadena de mando: se entiende que el 98 % esta pasable ; lo que para Van Fleet y Cols, indican que no se deben utilizar a los gerentes, facilitando de esta manera la interacción entre los miembros, al mismo tiempo sobrecarga de supervisión a los subordinados (Fleet, 1983).

Debido a que el 94 por ciento encontró nivel de control bajo, lo que permite establecer que ejecutivo y los responsables de área están sobre cargados de supervisión y por ende esto implica que los subordinados reciban muy poca orientación y control.

Finalmente, la correspondencia de la satisfacción laboral, se concluye centralización y tramo de control deficiente. De igual manera se establece que los factores motivacionales e higiénicos, presenta en sus diferentes niveles insatisfacción.

### **9.1. Implicaciones de los resultados**

Una vez examinan e interpretan los resultados de la investigación, se insertó en el marco conceptual de referencia previamente construido, se discutió las coherencias y contradicciones, se evaluó y calificó las implicaciones de los resultados. Al final de la sección, se discutió aquellos resultados que, a pesar de no estar contenidos en los objetivos del estudio, se constituirán en descubrimientos de éste.

Se determinó que las implicaciones de los resultados obtenidos de la investigación sobre la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Clínica, Caja de salud CORDES, se debe implementar medidas correctivas, y ajustes enmarcados en las Normas internas, como también la Ley General del Trabajo y demás disposiciones conexas.

## 9.2. Audiencias interesadas en los resultados

Las audiencias interesadas en los resultados en este caso específico es el personal del departamento de enfermería de la Clínica, Caja de salud CORDES, los que se debe transmitir que una vez identificado el problema y las necesidades y capacidades, para construir y compartir sentidos comprendidos en sus actores sociales.

Las audiencias nos permitirán hacer conocer las estrategias estructurales y motivacionales para ir planteando las soluciones a la problemática planteada.

## 10. CONCLUSIONES

Es importante que las Instituciones de salud, logren alcanzar un grado alto de satisfacción de sus trabajadores, que estén motivados económicamente, y de forma escrita, tengan las condiciones necesarias de infraestructura, equipamiento, insumos, ambientes adecuados, para otorgar un servicio oportuno con calidad y calidez a los asegurados y beneficiarios que es la razón de ser de los Entes Gestores de la Seguridad Social de Corto Plazo.

Tomando en cuenta estas consideraciones las conclusiones van en el siguiente orden:

1. Se cuantifico el grado de Satisfacción Laboral del personal de Enfermería de la Caja de Salud CORDES, gestión 2019, obteniendo el siguiente resultado:

Considerando la dimensión **extrínseca** con relación al trabajo, remuneración y organización, el **20%** manifestaron **satisfacción**, el **7%** no manifestaron **ni satisfacción ni insatisfacción**, el **36%** manifestaron **insatisfacción**.

Considerando la dimensión **intrínseca** (relacionados con el individuo), el **15%** manifestaron **satisfacción**, el **3%** no manifestaron **ni satisfacción ni insatisfacción**, el **19%** manifestaron **insatisfacción**.

De los resultados obtenidos y considerando la dimensión extrínseca, existe insatisfacción de parte del personal, las acciones que se deben implementar son las siguientes:

- a) Revisar la escala o niveles salariales institucionales entre el personal de planta titulado y el de contrato, tienen las mismas responsabilidades, pero la diferencia salarial entre uno y otro es significativa, es de conocimiento de ambas partes lo que genera malestar y desmotivación, se debe realizar un esfuerzo económico institucional para generar un clima laboral adecuado.
- b) Cuando existe incremento salarial anualmente, este beneficio no percibe el de contrato solo el de ítem, genera discriminación y no existe equidad, se debe incrementar un porcentaje igual o aproximado, para evitar malestar y desmotivación en el personal.
- c) De forma inmediata y periódica el Encargado de Recursos Humanos debe evaluar al personal, en relación a las instrucciones deben ser de forma escrita, por conducto regular con forme establece su Reglamento Interno, y se debe tomar decisiones oportunas, para no generar resultados negativos.
- d) Realizar actividades internas de compartimiento, pueden ser en el ámbito social, cultural, deportivo, académico y otros, para que genere interacción entre compañeros, unidad, trabajo de equipo, coordinación, apoyo, experiencias, temas familiares, religiosos y otros. Estas acciones mejoraran las relaciones entre los trabajadores, lo que implica la prestación de un mejor servicio a los Asegurados y Beneficiarios.
- e) La comunicación interna se debe mejorar, a través de comunicados internos establecidos en lugares visibles, las redes sociales que se enfoque a transmitir información, restringiendo comentarios los cuales lo pueden hacer de forma física o escrita.
- f) Los ambientes físicos como el de Jefatura de Enfermería o los cubículos en piso para el personal de enfermería, es inadecuado y no permite desarrollar su trabajo de forma correcta. Se sugiere alquilar otros ambientes contiguos, debido al hacinamiento que existe, mientras se construya un paralelo a la Clínica que ampliaría la infraestructura y de las condiciones de trabajo adecuadas y como establece la caracterización **de Hospitales de Segundo Nivel de Atención.**

- g)** Se debe contar con stock permanente en almacenes del material de Bioseguridad, para cuidar la salud y la vida del personal de salud de la Clínica. Adquirir equipamiento considerando que existe presupuesto para este rubro, los responsables en la Clínica deben incluir en su POA anual y exigir el cumplimiento del mismo, para dar un servicio de calidad a su población protegida.

De los resultados obtenidos y considerando la dimensión intrínseca, existe insatisfacción de parte del personal, las acciones que se deben implementar son las siguientes:

- a)** Se debe implementar como política institucional y de forma regular los reconocimientos escritos, y económicos en la medida de su presupuesto, para incentivar, motivar al personal.
- b)** La promoción de cargo o la asignación de ítems se debe implementar a través de meritocracia y examen de competencia, se debe mejorar y actualizar el procedimiento establecido e su Reglamento Interno de personal, para evitar discriminación y malestar en los trabajadores.
- c)** El trabajador pese a las limitaciones Institucionales cumple su trabajo con mucho esfuerzo, debe ser motivado constantemente a través de la Unidad de Recursos Humanos.

Aspectos que generan mayor insatisfacción son: No se retribuye económicamente el tiempo extra que trabajan, no reciben alimentación por trabajar en una área de riesgo, trabaja más de lo que debería debido a la falta de organización y comunicación, no son suficientes los recursos materiales, la distribución física del ambiente del trabajo no facilita sus labores, cuando hacen un buen trabajo no reciben el reconocimiento que debería recibir, los que hacen bien su trabajo no tienen una buena oportunidad de ser promovidos.

- 2.** Se describe las características del personal del departamento de Enfermería en la Clínica de la Caja de Salud CORDES, durante la gestión 2019.

La Jefe de Enfermeras carece de liderazgo, el personal no realiza su trabajo con satisfacción, no hace las cosas con su gente, no imparte respeto de los demás, no tiene profundo conocimiento que le permita dirigir, carece de visión de hacia dónde va la organización, la comunicación es deficiente para transmitir a su equipo las metas del departamento de enfermería, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

La idea fundamental es transmitir su meta, desconocen hacia dónde van la dirección. Para alcanzar el éxito todos sus componentes deben conocer y comprender su propósito y metas. Al existir confusión o desacuerdo, el éxito del departamento será más difícil de conseguir.

El respeto mutuo entre trabajadores es otra característica que no se cumple para ser eficaces. También debe existir disposición de hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

La Jefe de Enfermeras y los trabajadores del Departamento de enfermería deben intercambiar información y retroalimentación.

Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado lo que permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, la Jefe de Enfermeras deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar y felicitar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

3. Se caracterizó al personal de Enfermería el objetivo se cumple caracterizar al personal de enfermería para su contribución al cumplimiento de los objetivos Institucionales.

El método de estudio es descriptivo de corte transversal sobre las características del personal de enfermería de la Caja de salud CORDES. Se consideró el total del universo de 52 enfermeros/eras. Se analizó sexo, edad, grado de instrucción, organigrama, categoría, áreas de trabajo, cargos que ocupan en la estructura.

El personal de enfermería está sustentado en profesionales del sexo femenino, con un 90% y 10% sexo masculino, su estado civil casados un

37%, divorciados 21 %, concubinos un 19%, solteros un 17% y viudos un 6%. Entre las principales actividades que realizan están las de prevención para la población protegida, en especial para los grupos de personas mayores de 60 años y la población menor de 15 años; cobertura total del programa de vacunación, seguimiento a mujeres en edad fértil, intervención directa en los programas de salud establecidos, participación activa en la identificación, priorización y análisis causal de los principales problemas de salud.

El personal de enfermería de la Caja de salud CORDES, se caracteriza por ejecutar acciones integrales que favorecen el cumplimiento de los objetivos Institucionales y poseer suficiente experiencia para hacerlo con calidad.

4. De acuerdo a la cuantificación del grado de Satisfacción del personal de enfermería realizada, se pudo medir el grado de satisfacción e insatisfacción, con relación al trabajo, remuneración, organización y las relacionadas con el individuo se tiene un total, de un **35%** manifestaron **satisfacción**, el **10%** no manifestaron **ni satisfacción ni insatisfacción**, el **55%** manifestaron **insatisfacción**.

## 11. RECOMENDACIONES

Se sugiere realizar a la Caja de Salud CORDES, la implementación de algunas acciones y se deja abierto para futuros investigadores los siguientes temas:

En tiempo real, para que se incentive las investigaciones y sean un aporte científico al desarrollo de nuestro País.

Las características estructurales del trabajo que desarrolla el personal de enfermería de la Clínica de la Caja de Salud CORDES, la presente investigación se realizó con el objetivo de tener un diagnóstico concreto de la problemática que plantea una de las áreas de salud de la Clínica, la misma debe ampliarse a las demás áreas, por lo que se recomienda en adelante poder realizar estudios continuos para una mejora continua del servicio, y no esperar este tipo de investigaciones para realizar ajustes necesarios con la finalidad de lograr los Objetivos planteados y el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

Las autoridades de la Caja de Salud CORDES, utilicen y apliquen la información de la presente investigación, para conocer la realidad laboral del personal de enfermería; plantear estrategias que mejoren el nivel de satisfacción laboral intrínseca y extrínseca mediante acciones oportunas, reales, considerando al personal de enfermería como el primer cliente interno que merece toda la atención de las Autoridades lo que más adelante dará resultados positivos en bien de su población asegurada, también es importante la implementación de Seminarios, talleres, cursos de capacitación y actualización.

Se debe plantear acciones o estrategias de integración entre los trabajadores de la institución; la empatía, el compañerismo es un aspecto importante que se debe fortalecer, el trabajo en equipo.

Se recomienda a la Caja de Salud CORDES, que el momento de contratar personal, se debe entregar previamente el Manual de Funciones y Procedimientos, Misión y Visión y los objetivos Institucionales, inducción o ambientación y capacitación permanente.

También se recomienda a la Caja de Salud CORDES, profundizar los factores de insatisfacción laboral de su personal en todas sus áreas, con la finalidad de cumplir con su Misión, Visión y su Objetivos Institucionales.

También debería analizarse de forma periódica el FODA Institucional, para ir mejorando, minimizando las debilidades y optimizando las fortalezas, aprovechar las oportunidades y eliminar o disminuir las amenazas, lo que permitirá realizar acciones oportunas de corrección y prevención.

Los investigadores vienen atravesando su viacrucis para lograr información de las Empresas públicas y privadas, se debe hacer cumplir la disposición legal desde el Ministerio de Educación, para facilitar a los investigadores acceder a información oportuna de cualquier instancia en tiempo real, para que las investigaciones sean un aporte científico al desarrollo de nuestro País.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aston, A. -P. (1960). Estructura de Organizacion de la Empresa Pública y Privada.
- Barnard, C. I. (1968). *Las funciones del ejecutivo de Cambridge* (Vigésima edición de aniversario ed.). (U. d. Harvard, Ed.) Massachusetts: Universidad de Harvard.
- Bernal Gonzales, I., & Pedraza Melo, N. A. (marzo de 2015). Satisfaccion Laboral y su relacion con la Calidad de los Servicios Publicos de Salud . *Estudios Gerenciales*, 31(134).
- Blum, M. y. (1976). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales* (Pág. 73. ed.). (E. Trillas, Ed.) México DF: Editorial Trillas.
- Bolivia, J. P.-P. (20 de julio 1990). Ley 1178 Administracion y Control Gubernamentales (Safco).
- Bolivia, R. d. (1956). Código de Seguridad Social Boliviano.
- Bravo, M. J. (1996). *Satisfacción Laboral. El Tratado de psicología del Trabajo* (1. ed. ed.). (S. Síntesis, Ed.) España: Síntesis, S.A.
- Bruggemann, A. G. (1975). Recuperado el 6 de junio de 1975, de Job satisfaction. Bern: Huber: <http://www.davidpublishing.com/davidpublishing/Upfile/6/26/2012/2012062667947273>
- Chiavenato, & Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na edición ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). (Interamericana, Ed.) Cuajimalpa , Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Científica, E. P.-I. (2012). *Fideas G. Arias* (6ta edición ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Cordes, C. d. (2014). Plan Estratégico Instirucional.

- Cordes, C. d. (2018). Recuperado el 15 de julio de 2018, de Audiencia Publica de Rendicion de Cuentas Inicial 2018: <http://cajacobdescba.bo/Descargas/Inicial2018.pdf>
- Dessler, G. O. ((1979)). *Organización y administración, enfoque situacional* (Primera edición ed.). (P. H. Internacional, Ed.) Bogota, Colombia: Prentice Hall Internacional.
- Diaz, J. M. (2012). Clima Organizacional en Instituciones de atención primaria en salud. *Revista Médica Electrónica* , 34(5).
- Dutka, A. (1994/1998). Manual de A.M.A. (American Marketing Association) para la satisfacción del.
- Enrique, F. (2004, págs, 79 al 86). *Organización de Empresas* , , 2004, Págs. 79 al 86. (Segunda Edición ed.). (I. S.A., Ed.) Mexico: Mc Graw Hill.
- estructuralista, M. W. (2003). Recuperado el 15 de julio de 2003, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/max-weber-y-la-escuela-estructuralista/>
- F.Sikula, A. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas* (311 pp ed.). (Limusa, Ed.) México.: Limusa.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general: principios de la administración científica* (14e ed. [i.e. 1a ed. en español para El Ateneo] ed.). (D. Éditeur, Ed.) París: Dunot Éditeur.
- Fleet, D. V. (1983). *Alcance de la investigación y temas de gestión* (Academy of Management Journal ed.). (A. o. Journal, Ed.) Arizona: Academy of Management Journal.
- Flores Guerrero, F. y. (Febrero de 2005). Las motivaciones y los usos sociales y educativos que los estudiantes universitarios hacen del Facebook. *Revista de Tecnología y Sociedad*, 4(7).
- Gallegos, P. R. (2005). Recuperado el 5 de Mayo de 2005, de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos35/teorias-sociologicas/teorias-sociologicas.shtml#sociologia>

- Garcia-Hernandez, Y. e. (8 de 2016). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en dos Instituciones de Salud. *UV.Mex*.
- Gibson, J. (1996). *Las Organizaciones* (8138TH ed.). (M. G. HILL, Ed.) Madrid, España: Hill Mg.
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1994). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Mexico: Mexico: Interamericana.
- Guzman, O. G. (2013). Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral de una entidad financiera .
- Hayes, B. E. (1999). *Diseños de encuestas, usos y métodos de análisis estadístico* (2da Edición ed.). México: Oxford.
- Hernández y Rodríguez, S. (-H. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia* ( Primera Edición ed.). (Interamericana, Ed.) Mexico D.F.: McGraw- Hill.
- Herzberg, F. (1967). *The motivation to work. de América*. (Wiley, Ed.) New York, Estados Unidos: de America.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *La motivación para trabajar* (1959). (W. Ed., Ed.) Nueva York, Estados Unidos: Wiley Ed. .
- Hezrberg, F. M. (1959). La motivación para trabajar . (Wiley, Ed.) 2 da edición .
- Hoelzel, C. B. (Mayo de 1989). Uso del poder estructural como recurso para incrementar la influencia. (T. J. Administration, Ed.) *The Journal of Nursing Administration, Vol. 19(19)*.
- Hoopock. (1935). *Satisfacción Laboral*. (A. Press, Ed.) New York: Amo Press.
- Hungler, D. P.-B. (1994). *Investigación Científica en Ciencias de la Salud* . Mexico: Interamericana.
- Hungler, P. y. (05 de marzo de 2001). <https://es.scribd.com/document/632119574/Polit-y-Hungler-Investigacion-cientifica-en-ciencias-de-la-salud-Cap-3-pdf>. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/632119574/Polit-y-Hungler-Investigacion->

cientifica-en-ciencias-de-la-salud-Cap-3-pdf:

<https://es.scribd.com/document/632119574/Polit-y-Hungler-Investigacion-cientifica-en-ciencias-de-la-salud-Cap-3-pdf>

- INASES. (20016). *Anuario Bioestadístico. Los Seguros de Salud en Bolivia*. Anuario Bioestadístico 2015, Inases, Bioestadística, La Paz, Bolivia.
- Ivette, A. A. (2008). factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería servicio de emergencias Hospital San Rafael de Alajuela .
- Jaqueline, H. M. (2019). Satisfacción Laboral del personal de enfermería del Policonsultorio Caja Petrolera de Salud El Alto .
- Juarez. Adata, S. (marzo de 2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral . *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3).
- Lawler, E. (1973). *Motivación en la organización del trabajo*. (L. cole., Ed.) Monterrey: California.
- Litterer, J. y. (1979). *Análisis de las organizaciones*. (Limusa, Ed.) México: Limusa.
- Locke, E. (1976). *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. (R. M. Ed., Ed.) Chicago. Estados Unidos: Rand McNally College Ed.
- Luz, A. A. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de San Pedro de Chimbote. 6(1).
- Martinez Selva, J. M. (2004). *Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados*. (P. E. S.A, Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad* . Madrid : Diaz de Santos .
- Medina, O. (agosto de 2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administración pública* , 23(5). Obtenido de Medina,O. (2008), Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa . Revista de administración pública .

- Meliá, J. L. (marzo de 1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales, *Psicologemas. El Cuestionario de Satisfacción*, vol. 5(pp. 59-74.).
- Merton, R. K. (2007). *Teoría de la Organización* . (Glencoe, Ed.) Nueva York: Glencoe.
- Ministerio de la Presidencia, E. P. (2020). Manual de Procesos y Procedimientos.
- Ministerio de Salud y Deportes, E. P. (2020). Norma Nacional de Caracterización de Hospitales de Segundo Nivel.
- Gulick, L. y. (1937). *Teoría de la Organización* (eds ed.). (A. M. Publishers, Ed.) Nueva York: Papers on Science of Administration.
- Nadler, D. y. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder*. (O. U. Press., Ed.) México: Oxford University Press.
- Mooney Elanor M, R. M. (1985). Valoración Organizacional. *The Journal* .
- Pablos, G. (1989). Satisfacción Laboral de las Enfermeras de los Hospitales Públicos de Badajoz. *Cielo*, 61(239).
- Peralta Moyna, H. G. (2018). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería de la Caja de Salud de la Banca Privada.
- Pigors, P. y. (1985). *Administración de personal*. (CECSA, Ed.) México: CECSA.
- Reyes RGR, S. D. (Marzo de 2015). Compromiso y clima organizacional: caso de estudio del hospital general de río Verde. *Revista de psicología y ciencias del comportamiento de la UACJS*, 2(70-92).
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va ed.). (Hall, Ed.) México: Prentice .
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera Edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A.
- Ruiz, E. J. (Septiembre de 2010). Satisfacción Laboral : Descripción Teórica y sus Determinantes . *Psicología Científica* (12). Recuperado el 4 de septiembre

de 2010, de Revista Psicología Científica:  
<https://kelcorsc.wordpress.com/definicion-de-satisfaccion-laboral/>

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). (M. I. Martínez, Ed.) México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Saturno, P. J. (1997). *Tratado de Calidad Asistencial en Atención Primaria*. (J. J. P. J. Saturno, Ed.) Madrid, España: Dupont Pharma.
- Serzo, H. (enero de 1986). Artículo publicado en la revista Sección “Clásicos de la Gerencia”, enero de 1986, . *Management Today en español*, 1er(pp 39 – 42.).
- Simms, L.M. Prince Ervin. (1986). *Administración de Enfermería* (23-28 ed.). (E. Naomi, Ed.) Mexico: Ed Interamericana.
- Stieglitz, H. (1971). *Conceptos de planificación organizacional*. (H. editor, Ed.) Nueva Jersey: En Frank,.
- Wright, T. y. (2007). Satisfacción laboral y bienestar psicológico como no aditivos predictores de rotación en el lugar de trabajo. ”, . *Revista de Administración, Dirección y Control*, 33(141).

# ANEXOS

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE MEDICINA, ENFERMERÍA, NUTRICIÓN**  
**Y TECNOLOGIA MÉDICA**  
**UNIDAD DE POST GRADO**



**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCION LABORAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL DE ENFERMERIA DE LA CLINICA CORDES**

---

**No:** \_\_\_\_\_

Le solicitamos por favor tenga la gentileza de llenar el siguiente cuestionario que tiene como propósito recabar información sobre la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Clínica CORDES, tomando en cuenta las siguientes consideraciones. La información obtenida será anónima.

***Instrucciones:*** Lee detenidamente llene, cierra con un círculo y marque con una (X) la respuesta que según usted sea la correcta de acuerdo a la siguiente escala en base al formato de Likert:

### **Escala de Calificación**

**(1) Satisfecho/a**

**(2) Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a**

**(3) Insatisfecho/a**

Favor no dejar ningún ítem sin responder para que exista una mayor confiabilidad en los datos recabados.

Si surge alguna duda consulte al encuestador.

## **DATOS GENERALES**

### **a. Factores socio demográficos**

**1. Edad:** \_\_\_\_\_

**2. Estado civil:**

1. Soltera                      2. Casada                      3. Unión libre                      4. Viuda  
5. Divorciada

**3. ¿Usted conoce el organigrama de la clínica CORDES?**

1. Si                                      2. No

**4. Categoría que ocupa en el hospital:**

1. Lic. en Enfermería                      2. Lic. con Especialidad                      3. Auxiliar de Enfermería

**5. Área de trabajo**

1. Urgencias                      2. Consulta Externa                      3. Unidad de Cirugía  
4. Medicina Interna 5. U.T.I.                      6. Ginecología                      7. UCIN  
8. Coordinación de Enfermería

**División del trabajo**

**6. ¿Actualmente que puesto ocupa en el departamento de enfermería?**

1. Coordinadora General de Enfermería                      2. Sub Coordinadora Enfermería  
3. Jefe de Área                      4. Supervisora de Enfermería  
5. Sup. Administrativo                      6. Sub comité de IASS  
7. Encargado de Servicio                      8. Encardo de Turno

## b. SATISFACCIÓN LABORAL

	<b>ITEMS</b>	<b>(1)</b> <b>Satisfecho/a</b>	<b>(2)</b> <b>Ni Satisfecho/a</b> <b>ni Insatisfecho/a</b>	<b>(3)</b> <b>Insatisfecho/a</b>
	<b>DIMENSION</b> <b>EXTRINSECA</b>			
	<b>SUELDO</b>			
1	Distribución según Género del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.			
2	Estado Civil del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
3	Conocimiento del organigrama por el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión			

	2019			
	<b>SUPERVISION</b>			
4	Categoría que ocupa el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
5	Áreas de trabajo del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
6	: Cargo que ocupa el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
	<b>BENEFICIOS LABORALES</b>			
7	Satisfacción con el salario que percibe por el trabajo que realiza el Personal de Enfermería de la			

	Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión.			
	<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>			
8	Satisfacción con los aumentos salariales que percibe el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.			
9	Satisfacción con el salario que percibe de acuerdo con su formación profesional el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
	<b>COMUNICACIÓN</b>			
10	Existe formalidad del inmediato superior a cargo del Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión			

	2019			
11	El trato es cordial de sus superiores con el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
12	Está satisfecho/a que su Jefe tome en cuenta las sugerencias en mejora del servicio de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
13	Usted está satisfecho con la equidad de beneficios que tiene el Personal de Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
14	Usted se siente complacido con la empatía que existe entre el Personal de			

	Enfermería de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
15	Usted se siente satisfecho/a con el ambiente laboral con sus compañeras (os) para desempeñar sus funciones en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
16	Usted se siente satisfecho/a con la comunicación que existe en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
17	Usted se siente satisfecho/a con las tareas asignadas en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
	<b>CONDICIONES AMBIENTALES Y FISICAS</b>			

18	Usted se siente satisfecho/a con la distribución física del ambiente de trabajo en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
19	Se siente complacida/o con la iluminación, ventilación en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
20	Usted se siente satisfecho/a con los materiales de bioseguridad suministrados en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
21	Usted se siente satisfecho/a con el equipamiento que existe en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
	<b>DIMENSION</b>			

	<b>INTRINSECA</b>			
	<b>TRABAJO EN SI</b>			
22	Se siente dichosa/o de la labor que realiza en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
23	Se siente tranquilo/a o estresada con el trabajo que realiza en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.			
	<b>RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO</b>			
24	Cuando usted realiza un buen trabajo, se siente complacido o reconocido por su inmediato superior de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019			
	<b>PROMOCION</b>			
25	Se siente satisfecho (a) con los incentivos			

	<p>que otorga su institución específicamente en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019.</p>			
26	<p>Usted se siente complacido de la promoción que le brinda la institución al personal específicamente de la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019</p>			
27	<p>Se siente satisfecho o realizado con el desempeño de sus funciones en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019</p>			
28	<p>Usted está conforme por los resultados que obtiene en la Clínica de la Caja de Salud Cordes, gestión 2019</p>			

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2

		edad en años	sexo	estado civil	grado de instrucción	categoría que ocupa en el hospital	área de trabajo
<b>N</b>	Válido	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>		35.69	1.90	2.60	3.17	2.54	3.67
<b>Error estándar de la media</b>		1.377	0.041	0.161	0.094	0.101	0.262
<b>Mediana</b>		34.50	2.00	2.00	3.00	3.00	3.50
<b>Moda</b>		22 <sup>a</sup>	2	2	3	3	2 <sup>a</sup>
<b>Desviación</b>		9.928	0.298	1.159	0.678	0.727	1.886
<b>Varianza</b>		98.570	0.089	1.344	0.460	0.528	3.558
<b>Asimetría</b>		0.428	-2.822	0.385	-0.225	-1.255	0.258
<b>Error estándar de asimetría</b>		0.330	0.330	0.330	0.330	0.330	0.330
<b>Rango</b>		36	1	4	2	2	6
<b>Mínimo</b>		22	1	1	2	1	1
<b>Máximo</b>		58	2	5	4	3	7
<b>Suma</b>		1856	99	135	165	132	191
<b>Percentiles</b>	25	26.25	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
	50	34.50	2.00	2.00	3.00	3.00	3.50
	75	43.50	2.00	3.75	4.00	3.00	5.75

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3

#### Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Satisfacción Laboral de Enfermería	Actitud del personal de enfermería frente a su trabajo cotidiano, enfrentando todos aquellos aspectos que se encuentran en el contexto de los profesionales de enfermería y que influyen en la Satisfacción laboral.	Satisfacción con relación con sus superiores.	Compromiso , supervisión	(1) Satisfecho/a (2)Ni Satisfecho/a ni Insatisfecho/a (3) Insatisfecho/a
		Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.	Entorno Físico, espacio y equipamiento.	
		Satisfacción con la participación en las decisiones.	Identificación y participación.	
		Satisfacción con su trabajo.	Rendimientos, competencias.	
		Satisfacción con el reconocimiento .	Ascenso, capacitación y liderazgo	

Fuente: Elaboración propia