



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE  
SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL  
DE MÉDICOS RESIDENTES DEL POSTGRADO DE  
PEDIATRÍA Y PUERICULTURA DEL  
HOSPITAL “J.M DE LOS RÍOS”  
CARACAS – VENEZUELA. AÑO 2007**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

LÓPEZ LÓPEZ ,Graciela María de la S.T

Como requisito para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN  
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

Realizado con la asesoría del profesor:

Leal, Miguel

Caracas, Julio 2007

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE  
SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL  
DE MÉDICOS RESIDENTES DEL POSTGRADO DE  
PEDIATRÍA Y PUERICULTURA DEL  
HOSPITAL “J.M DE LOS RÍOS”  
CARACAS – VENEZUELA. AÑO 2007**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:  
LÓPEZ LÓPEZ ,Graciela María de la S.T

Como requisito para optar al grado de:  
**ESPECIALISTA EN  
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

Realizado con la asesoría del profesor:  
Leal, Miguel

Caracas, Julio 2007

Este Trabajo Especial de Grado ha sido aprobado en nombre de la Universidad  
Católica Andrés Bello por el siguiente jurado examinador:

---

Jurado (Nombre y Firma)

---

Asesor (Nombre y Firma)

---

Fecha

## DEDICATORIA

A mis padres, por siempre apoyarme en mis deseos de superación.

A mi esposo Jesús, por su amor y paciencia.

A mi hospital, mi segundo hogar, por darme la oportunidad de aprender cada día más.

A mis pequeños pacientes, que son el estímulo para tratar de ser cada día mejor.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, sobre todas las cosas, por darme la oportunidad de crecer como persona y profesional.

A mi tutor, profesor Miguel Leal por su apoyo, paciencia y ayuda en la realización de esta tesis y por las enseñanzas aportadas para mi formación como gerente.

A mis profesoras y amigas Dras. Berenice del Nogal y Yackeline Panvini por su gran ayuda en la elaboración del marco metodológico de este trabajo.

A mis profesores de la honorable Universidad Católica Andrés Bello por sus conocimientos impartidos y su paciencia durante el proceso de mi aprendizaje.

A mis compañeros de Postgrado, por su amistad y darme la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos.

A mis compañeros de trabajo, por soportar mi ausencia durante los tres años que duró mi preparación.

A mis pequeños pacientes, quienes son el motor que me impulsa a seguir estudiando y preparándome más.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al alcance de esta meta.

# INDICE

|  | Páginas |
|--|---------|
| Resumen .....  | iv      |
| Introducción .....   | 10      |
| Capítulo I:  |         |
| • Planteamiento del Problema .....                           | 13      |
| • Ideas Generales y Específicas .....                        | 16      |
| • Objetivos Generales y Específicos .....                    | 17      |
| • Justificación .....  | 18      |
| Capítulo II:   |         |
| • Marco Teórico .....  | 19      |
| Capítulo III:  |         |
| • Marco Organizacional .....                                 | 60      |
| ○ Antecedentes .....   | 60      |
| ○ Origen de la Cátedra de Pediatría y Puericultura .....     | 65      |
| Capítulo IV:   |         |
| • Marco Metodológico .....                                   | 69      |
| ○ Diseño de la Investigación .....                           | 69      |
| ○ Niveles de Investigación .....                             | 70      |
| ○ Población .....  | 70      |
| ○ Muestra .....  | 70      |
| ○ Técnicas e Instrumentación de Recolección de Datos .....   | 71      |
| • Cuestionario de Satisfacción Laboral .....                 | 73      |
| • Operacionalización de Variables .....                      | 75      |
| ○ Período de Recolección .....                               | 75      |
| ○ Técnicas de Presentación de los Datos .....                | 76      |
| ○ Consideraciones Éticas y Legales .....                     | 76      |
| Capítulo V:  |         |
| • Tabulación de los Datos y Análisis de los Resultados ..... | 77      |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Capítulo VI:                     |    |
| • Conclusiones .....             | 89 |
| • Recomendaciones .....          | 91 |
| Referencias Bibliográficas ..... | 92 |
| Anexos .....                     | 95 |

## INDICE DE ANEXOS

|  | Páginas |
|--|---------|
| • Anexo A: Foto de la fachada principal del Hospital de Niños<br>“J.M de los Ríos”. Caracas – Venezuela .....                                  | 96      |
| • Anexo B: Mapa geográfico de la ubicación del Hospital de Niños<br>“J.M de los Ríos”. Caracas – Venezuela .....                               | 98      |
| • Anexo C: Organigrama del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”<br>Caracas – Venezuela .....  | 100     |
| • Anexo D: Misión y Visión del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”<br>Caracas – Venezuela .....  | 105     |
| • Anexo E: Misión y Visión de la Cátedra de Pediatría y Puericultura<br>del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”. Caracas – Venezuela .....     | 107     |
| • Anexo F: Cronograma de Actividades .....   | 109     |
| • Anexo G: Consentimiento Informado .....  | 111     |
| • Anexo H: Carta de Aprobación de la Cátedra de Pediatría y Puericultura<br>del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”. Caracas – Venezuela ..... | 113     |

**Universidad Católica Andrés Bello**  
**Vicerrectorado Académico**  
**Dirección general de Estudios de Postgrado**  
**Postgrado de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud**

Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital “J.M de los Ríos” Caracas – Venezuela. Año 2007.

**Autor:** Graciela María de la S.T, López López

**Tutor:** Prof. Miguel Leal

Caracas, Julio 2007

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con la finalidad de evaluar el grado de Satisfacción Laboral de los médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas, Año 2007. La población y muestra estuvo conformada por 50 personas, representando el 89,28% de la población total constituida por 56 médicos residentes, que se encontraban presentes al momento del análisis. Se aplicó el cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 de J.L. Meliá y J.M. Peiró de Psicología de la Seguridad. Universidad de Valencia, con confiabilidad y validez para su aplicación a nivel mundial; del cual se tomaron 25 preguntas cerradas y se adaptaron al presente estudio con 7 alternativas de respuesta. Los resultados evidenciarán que en la mayoría de los aspectos investigados (ambiente y condiciones laborales, remuneración, incentivos o recompensas, calidad de atención del paciente, recursos y equipos disponibles, seguridad laboral, posibilidad de mejoramiento y crecimiento profesional y asistencia médica) el grupo de médicos sujetos a este estudio se mostró insatisfecho; más sin embargo sienten satisfacción en el ejercicio de su labor, así como con el trabajo en equipo y relaciones interpersonales con superiores y compañeros. Estos resultados permiten afirmar que deben realizarse estrategias que tanto a nivel gerencial, como a nivel personal permitan mejorar el grado de Satisfacción Laboral de este grupo de médicos residentes, lo cual influiría positivamente en la actitud del empleado ante la tarea asignada, garantizando de esta manera una prestación de servicio de alta calidad y logrando mejorar la productividad y la eficiencia organizacional.

**Palabras Claves:** Satisfacción laboral, grado de satisfacción, productividad.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo destacar la importancia fundamental de la satisfacción laboral en el recurso humano.

Satisfacer, del latín, *satis*, bastante o suficiente y *facere*, hacer, significa dar contento, agradar. Satisfacción es contento, placer, gusto. Es el cumplimiento de un deseo o de una necesidad. Estar satisfecho es estar contento, complacido, conforme. Bonadeo, Miriam & col. *Evaluación del grado de satisfacción del personal médico en un hospital de Pediatría*.(4)

La satisfacción en el trabajo: Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Donabedian señalaba que “la sensación de satisfacción puede favorecer el mejor desempeño del profesional” y resaltaba que “las organizaciones médicas también deben servir a los intereses de los prestadores de servicios”. Merce H. *Satisfacción en los servicios de salud*. (19)

A medida que fuimos desarrollando nuestro enfoque del análisis de las organizaciones, nos quedó claro que las organizaciones, al igual que las personas, tienen diferentes personalidades y trabajan a ritmos diferentes. ¿Por qué? ¿Y por qué en algunas organizaciones las personas parecen lanzarse a su trabajo con gran ahínco mientras que en otras van a trabajar y hacen lo menos posible? ¿Por qué algunas organizaciones tienen una visión que las pone a la vanguardia de la innovación, mientras que otras están siempre a la zaga, sin saber adónde ir? Las ideas relacionadas con la motivación organizacional ayudan a proporcionar información

sobre por qué las organizaciones y las personas que trabajan en ellas se comportan de la manera en que lo hacen. Davis, K. *El comportamiento Humano en el Trabajo* (8)

Todo un conjunto de elementos puede lograr que un empleo sea más agradable o un lugar de trabajo más cómodo. ¿Pero qué factores suscitan esa pequeña porción adicional de esfuerzo que eleve la inversión del trabajador? Los investigadores han hallado cinco factores que presentan mayor probabilidad de estar asociados con el anhelo de trabajar con más dedicación: buenas posibilidades de ascender, buen sueldo, paga ligada al rendimiento, reconocimiento de la obra bien hecha y oportunidad para desarrollar capacidades. Factores como la ausencia de apresuramientos y tensiones, un emplazamiento conveniente, un ambiente laboral tranquilo e higiénico, el trabajo con personas agradables y una buena relación con el supervisor vuelven el empleo más placentero. Davenport, T. *Capital Humano* (7)

La situación actual de los servicios de salud en nuestro país encuentra a los médicos inmersos en una profunda crisis socioeconómica y de valores, rodeados de incertidumbre. La crisis afecta todas las esferas de la vida cotidiana y modifica sus actitudes, descreyendo del presente y sin poder proyectar a futuro. Por ello, se consideró oportuno tratar de identificar los factores que intervienen en la satisfacción de los trabajadores e influyen como motivadores y que puedan traducirse en una atención con calidad a los usuarios externos. Bonadeo, Miriam & col. *Evaluación del grado de satisfacción del personal médico en un hospital de Pediatría*.(4)

Los objetivos para poder llevar a cabo esta investigación son:

- Definir de que manera el puesto de trabajo, las actividades realizadas y los recursos disponibles para la realización del acto médico favorecen o no la satisfacción laboral de los residentes cursantes del Postgrado de Puericultura y Pediatría. con sede en el Hospital de Niños “J.M de los Ríos
- Establecer en que forma las condiciones laborales y el ambiente laboral inciden en la satisfacción de estos médicos residentes.
- Identificar como las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, jefes inmediatos o superiores influyen a través de la satisfacción en el desempeño de las actividades de los residentes.

- Estimar el grado de satisfacción laboral de los residentes de pediatría al evaluar la remuneración económica e incentivos o recompensas que ofrece el hospital
- Determinar si existe o no seguridad laboral y compromiso de atención médica institucional que satisfaga al grupo de médicos sujeto al presente estudio.

El trabajo de investigación se realizó con la idea de estudiar la satisfacción laboral del recurso humano (Residentes Universitarios del Postgrado de Puericultura y Pediatría) y sus relaciones con la organización (Hospital de Niños “J.M de los Ríos”) por influencia de diferentes factores, que pueden afectar tanto el desempeño laboral como la calidad de atención al paciente ofrecida por este grupo de médicos .

Como metodología se elaborará un cuestionario que incluya las variables sujetas a estudio para evaluar el grado de satisfacción laboral. En el Capítulo I se exponen el planteamiento del problema, las ideas generales y particulares de la investigación, los objetivos generales y específicos y la justificación. En el Capítulo II el marco teórico. En el Capítulo III el marco organizacional. En el Capítulo IV se desarrollará el marco metodológico. En el Capítulo V la tabulación y por último el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con la presente investigación. Además de incluir las referencias bibliográficas y anexos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto, la utilidad y función del trabajo han sido objeto de grandes controversias a lo largo de la historia. En la mayor parte de las sociedades la generalidad de las personas debe adecuarse de alguna manera a la exigencia de trabajar, por lo que las personas pasan más de la mitad de su tiempo de vigilia, durante las dos terceras parte de su vida, desempeñando algún tipo de trabajo.

Al mismo tiempo, el trabajo es una actividad de vastos alcances que se refleja e influye sobre casi todos los aspectos de la conducta humana, por lo que los individuos al desempeñar un trabajo no sólo trasladan a él sus habilidades intelectuales y motrices, sino también sus individualidades.

Por otra parte, el trabajo le proporciona al individuo la sensación de pertenencia a un sector de la sociedad que se considera importante, necesario y valioso. Para un individuo trabajar significa tener un propósito, expresarse y sentirse satisfecho de contribuir a la sociedad. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (26). Milcovich T, B. (1994) *Dirección y Administración de recursos humanos: un enfoque estratégico* (22)

SATISFACCIÓN hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicología, la "satisfacción laboral" se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Frecuentemente se identifica la satisfacción laboral con la moral de trabajo. No obstante, este último es un concepto más grupal que individual que implica el

compartir varias personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo.

A veces también se asocian los conceptos de "calidad de vida laboral" y "satisfacción laboral". Sin embargo, habría que tener presente que la pregunta al asalariado por su satisfacción ilumina sobre los problemas que éste percibe, pero no forzosamente los que padece y de los que a veces ni es consciente por muy graves que sean.

La satisfacción laboral se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción". Cantera L, F.J. *Evaluación de la Satisfacción Laboral: Métodos directos e indirectos* (5)

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo Davis, K. *El Comportamiento humano en el Trabajo* (8)

El individuo, como parte importante del ambiente, es netamente social, produciéndose unas series de continuas interacciones con todos los componentes que forman el ambiente.

La cultura de la organización se relaciona con las suposiciones, los valores y las creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos factores funcionan, si bien en forma subliminal, dentro de los límites de la organización. La cultura de una organización rara vez está escrita, pero se comunica definitivamente a los miembros y a las partes interesadas en una variedad de maneras formales e informales. El análisis de la cultura de una organización es crítico para tratar de comprender las fuerzas motivacionales que apoyan el cambio y el mejoramiento del desempeño o se oponen a ellos. Sexton, W. P. *Teorías de la Organización* (31)

El presente trabajo tiene como finalidad la evaluación del nivel de satisfacción laboral de los médicos cursantes de la residencia universitaria del Postgrado de Puericultura y Pediatría con sede en el Hospital de Niños “J.M de los Ríos”.

Un hospital se comporta como una empresa u organización, y como un sistema abierto influenciado por el entorno. Dentro de él, el recurso humano, juega el papel más importante para el alcance de metas u objetivos, Por ser los residentes, dentro de este recurso humano, los que están más en contacto con el usuario o cliente (paciente), son objeto del presente estudio con la finalidad de determinar los aspectos que le satisfacen o no, en su desempeño laboral.

Estos aspectos a investigar, representan una forma de medición de la satisfacción de este grupo ante el medio ambiente de trabajo, la estructura organizacional, condiciones laborales y relaciones interpersonales que afectan el cumplimiento de sus funciones a cabalidad e incluso su desempeño profesional.

## **IDEAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Idea General:**

¿ Cómo evaluamos e identificamos los factores relacionados con la satisfacción laboral en los Residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”?

### **Ideas Específicas:**

1. ¿De que manera definimos como el puesto de trabajo, las actividades realizadas y los recursos disponibles para el acto médico inciden en la satisfacción laboral de los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura?
2. ¿En que forma establecemos como las condiciones laborales y el ambiente de trabajo afecta a las residentes en su satisfacción laboral ?
3. ¿Cómo identificar sí las relaciones interpersonales entre residentes y superiores influyen en la satisfacción laboral de este grupo de médicos?
4. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral al evaluar la remuneración percibida, los incentivos o recompensas y la oportunidad de crecimiento profesional?
5. ¿Existe seguridad laboral y compromiso de atención médica por el hospital en caso de accidentes laborales que satisfaga al grupo sujeto al presente estudio?

## **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el grado de satisfacción laboral de los Residentes del Postgrado Universitario de Puericultura y Pediatría del Hospital de Niños “J.M de los Ríos” , e identificar algunos factores relacionados con esta satisfacción; en el lapso comprendido entre Julio del 2007 y Diciembre del año 2007.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir de que manera el puesto de trabajo, las actividades realizadas y los recursos disponibles para la realización del acto médico favorecen o no la satisfacción laboral de los residentes cursantes del Postgrado de Pediatría.y Puericultura con sede en el Hospital de Niños “J.M de los Ríos
2. Establecer en que forma las condiciones laborales y el ambiente laboral inciden en la satisfacción de estos médicos residentes.
3. Identificar como las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, jefes inmediatos o superiores influyen a través de la satisfacción en el desempeño de las actividades de los residentes.
4. Estimar el grado de satisfacción laboral de los residentes de pediatría al evaluar la remuneración económica e incentivos o recompensas que ofrece el hospital
5. Determinar si existe o no seguridad laboral y compromiso de atención medica institucional en caso de accidentes laborales que satisfaga al grupo de médicos sujeto al presente estudio .

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La satisfacción laboral es un tema que está siendo cada vez más abordado por diferentes investigadores dentro del marco de la cultura organizacional y el comportamiento de los individuos dentro del ambiente de trabajo; estudiándose los factores externos e internos que influyen en el desempeño laboral y generan el éxito o fracaso de la organización.

No solo se trata del recurso humano (trabajador o empleado) sino de todo un conjunto de factores ambientales que rodean su entorno laboral que condicionan que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera en beneficio o no del cliente o usuario y a su vez de la organización.

De tal manera que el estudio de la satisfacción laboral en los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños se considera pertinente ya que permite evaluar la calidad de atención ofrecida al usuario (paciente) y su influencia en el logro de objetivos y metas de la organización (hospital).

En vista de la situación actual socio-política del país, que ha influido en la calidad de vida de los profesionales, incluyendo al sector salud, desmejorándose sus condiciones laborales y por ende su desempeño e inclusive su rendimiento académico se evaluará el grado de satisfacción laboral percibido por el grupo sujeto a este estudio.

De tal manera que al determinar los factores que ocasionan insatisfacción en los residentes se establezcan propuestas para mejorar el ambiente de trabajo y las condiciones laborales que favorezcan al trabajador en sí y a su ejercicio profesional, garantizando de esta manera calidad de atención a los pacientes y a la comunidad en general y el trabajador lograr un incentivo que le ayude a ser cada día mejor y crecer como profesional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **SATISFACCIÓN LABORAL**

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Desde el punto de vista social, en los últimos 50 años se han desarrollado transformaciones más aceleradas de las formas de satisfacer las necesidades del hombre y las capacidades de la fuerza de trabajo, que en toda la historia anterior de la humanidad.

Llevado por este radical proceso, sin atender las diferencias regionales, de hecho se ha producido un cambio agregado de técnica, conocimiento, actuación y pensamiento. El desarrollo de los recursos humanos, las nuevas tecnologías, el progreso de la ciencia y la dirección se entremezclan y apuntan en el mismo sentido, el papel activo es, en todo orden, del hombre, y se centra en la solución de problemas, la creatividad y la innovación.

La transformación de la cultura organizacional que exige el mundo actual es un reto para nuestro sistema empresarial.

La cultura de una organización, puede definirse como, "Una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado". Cruz, C. T. *Consultoria Gerencial*(6)

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

### **Compromiso con el trabajo**

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

## **Satisfacción laboral**

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante

## **Compromiso organizacional**

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. Márquez, M. *Satisfacción laboral* (17)

## **¿Qué es la Satisfacción Laboral?**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Márquez, M. *Satisfacción laboral* (17)

El concepto, la utilidad y función del trabajo han sido objeto de grandes controversias a lo largo de la historia. En la mayor parte de las sociedades la generalidad de las personas debe adecuarse de alguna manera a la exigencia de trabajar, por lo que las personas pasan más de la mitad de su tiempo de vigilia, durante las dos terceras parte de su vida, desempeñando algún tipo de trabajo.

Al mismo tiempo, el trabajo es una actividad de vastos alcances que se refleja e influye sobre casi todos los aspectos de la conducta humana, por lo que los individuos al desempeñar un trabajo no sólo trasladan a él sus habilidades intelectuales y motrices, sino también sus individualidades. Fernández, B & Panevic, T (2003) *Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados* (10)

Por otra parte, el trabajo le proporciona al individuo la sensación de pertenencia a un sector de la sociedad que se considera importante, necesario y valioso. Para un individuo trabajar significa tener un propósito, expresarse y sentirse satisfecho de contribuir a la sociedad. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28). Milcovich T, B. (1994) *Dirección y Administración de recursos humanos: un enfoque estratégico* (22)

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de **empleo** que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados  
Las características de empleos anteriores  
Los **grupos** de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución  
Condiciones de trabajo  
Supervisión  
Compañeros  
Contenido del puesto  
Seguridad en el empleo  
Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de **análisis** en lo que a satisfacción se refiere:

**Satisfacción General** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

**Satisfacción por facetas** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos

específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Márquez, M. *Satisfacción laboral* (17)

### **Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral:

### **Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado **Encuesta de Diagnóstico en el Puesto** a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

**Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

**Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo

**Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

**Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

### **Satisfacción con el salario:**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Michell,1975)

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente

definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **Ambiente laboral:**

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Márquez, M. *Satisfacción laboral* (17)

### **SATISFACCION LABORAL (resultado de una planificación laboral formativa y motivadora)**

Mientras que la motivación para trabajar y para formarse en el trabajo suele hacer referencia a disposiciones conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento, la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él .Weinert, A.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*..(32). Implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la

relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida. Lawler, E.E. (1975): *Motivation in work organizations* (15)

Así y tal y como exponen Garmendia y Parra (1993 pag. 117) alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea. Gil L.C.M. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (12)

Quizás sería muy arriesgado por lo sencillo, plantear que la satisfacción se correlaciona directamente con el rendimiento, pero si se ha encontrado una asociación fuerte entre satisfacción y estabilidad en la organización (absentismo y rotación de personal). En este sentido, un elemento que influye en la complejidad del tema y en el estudio de estas consecuencias, estriba en la propia dificultad a la hora de operativizar la definición de satisfacción. Entre ellas podemos destacar dos grupos, aquellas que se centran en un conjunto de sentimientos positivos con las que los empleados perciben su trabajo y aquellas que las estudian como un conjunto de actitudes laborales que tienen relación con aspectos específicos del trabajo. Newstrom, J.W. y Davis, K. (1993): *Organizational behavior. Human Behavior at work.* (24) Morales, J.F. (1994, de.): *Psicología Social.* (23)

## **DIMENSIONES DE LA SATISFACCION LABORAL**

Si seleccionamos la segunda categoría de definiciones de la satisfacción laboral relativa al conjunto de actitudes, tendremos que analizar las dimensiones específicas de las que depende. En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

*Eventos o condiciones de satisfacción laboral:*

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

*Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos*

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

## **DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. López, A. *La*

*motivación*. www.monografías.com (16)

## **INTERACCIÓN MOTIVACIÓN, FORMACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Stephen Robbins define la motivación como “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” Zorzorna, Luis. (S/F). (33)

Definición de Formación: desarrollo de la disponibilidad para recibir y aunar los conocimientos, dirigiéndolos a la acción. Se le atribuye un carácter aplicado y un contenido de conocimiento científico. Gil L.C.M. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (12)

La satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él (Weinert, 1985) e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida (Lawler, 1975). Gil L.C.M. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (12)

## **ANTECEDENTES DE LA INTERACCIÓN MOTIVACIÓN, FORMACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Disponemos de numerosos criterios de clasificación de los factores que actúan interrelacionados en la motivación, formación y satisfacción laboral. A modo de ejemplo señalamos dos sistemas en los que se contemplan variables comunes.

Según Korman (1978) variables ambientales de las que depende:

- Nivel profesional, a más elevado más satisfacción.
- Contenido del puesto, aumenta con la variación.
- Tipo de liderazgo participativo.
- Salario y promoción ambas interrelacionadas.
- Grupos de trabajo, aceptación por los miembros del grupo y reconocimiento.

Korman, L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones* (14)

En una clasificación reciente Peiro y Prieto (1996) destacan:

- *Las características y el diseño del puesto.*

Se dispone de abundante evidencia empírica de que las personas que desempeñan tareas repetitivas y pobres sienten un mayor aburrimiento, infrautilización de sus habilidades e insatisfacción general (Spector, 1992), se recordará que el enriquecimiento de las tareas era uno de los principales objetivos de la formación profesional en la empresa y en parte, ahí residía su carácter motivador. La satisfacción que se puede obtener ante el cambio y la innovación tecnológica, depende asimismo de los contenidos del puesto (variedad, esfuerzos intelectuales, identidad, cualificación) y del nivel de participación de los empleados (Korunga, Weiss, Huemer y Kareta, 1995).

Otro aspecto relacionado sería la percepción de control sobre el trabajo que tienen los propios empleados. Este control está relacionado con la motivación y la

satisfacción, aquellos sujetos motivados por el trabajo pero que no tienen margen de acción en su proceso laboral, manifiestan un mayor grado de insatisfacción.

*- Los sistemas de recompensas y el salario*

La satisfacción con el salario como fuente de ingresos, indicador de nivel de vida y reconocimiento laboral, se suele dar con la asunción de responsabilidades. Lógicamente, la insatisfacción está relacionada con comportamientos absentistas, apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Complementado estos resultados se podría utilizar una teoría motivacional que explica esas actitudes. Concretamente, la teoría de la discrepancia postularía que la satisfacción está mediatizada por la comparación que haga el trabajador de su salario con el de compañeros de niveles similares y la equidad que perciba en el sistema distributivo de recompensas empresariales.

*- Las características organizacionales*

Entre las más importantes destacaríamos el sistema de dirección, la división del trabajo, la comunicación organizacional (recuérdese su importancia como factor motivador y formativo). En este sentido, el liderazgo también sería especialmente interesante en cuanto a distribuidor de recompensas y reconocimientos laborales. Otro factor comentado anteriormente sería la participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y está asociada a la satisfacción percibida (Wagner, 1994).

*- Los rasgos del trabajador: variables demográficas y disposicionales*

El papel desempeñado por las variables sociodemográficas como la edad, la educación, nivel ocupacional es polémica ya que numerosos estudios encuentran resultados contradictorios. Sin poder generalizar, en diferentes investigaciones la

tendencia común es que la satisfacción se da con más frecuencia en función de la experiencia laboral (la antigüedad en el trabajo es un posible predictor de mayores recompensas en el trabajo), la cualificación y los ingresos.

Watson y Slack (1993) analizan las causas disposicionales de porqué la satisfacción laboral suele mantenerse estable en la trayectoria profesional del trabajador, priorizando el talante afectivo, bien sea positivo (capacidad de sentir entusiasmo y gratificación) y negativo del mismo (susplicacia, estrés, introversión).

Como Peiro y Prieto (1996) concluyen los determinantes de la satisfacción laboral combinan características de diferente tipo: del ambiente, del puesto, de personalidad y de motivación. Subrayando la importancia de la formación, destacaríamos las características del puesto que en un sentido negativo asociaría la insatisfacción con la rutinización y la arbitrariedad en la distribución de recompensas.

Gil L.C.M. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (12)

## **CONSECUENTES DE LA INTERACCIÓN MOTIVACIÓN, FORMACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Dado que en el epígrafe anterior ya se han analizado las ventajas de plantear un diseño de puestos y procesos laborales relativos a la tríada: motivación, formación y satisfacción, en este apartado destacaremos las consecuencias negativas de la insatisfacción laboral y concluiremos con la relación positiva de satisfacción laboral y rendimiento.

En primer lugar, resulta lógico que el trabajador que no se encuentra satisfecho con su trabajo, busque oportunidades para evitar su permanencia en un entorno que percibe hostil. El cambio de trabajo o de organización, el absentismo laboral y determinadas actividades sindicales correlacionan positivamente con este malestar.

Con respecto al absentismo, éste no tiene porque coincidir con la retirada del trabajador durante largos periodos. Un inicio mucho más sutil de este tipo de comportamientos puede iniciarse con actitudes apáticas, de somnolencia, quejas, accidentes laborales, retrasos, etc. El cambio de organización y de trabajo se podría analizar desde esta tendencia y en ella parecen intervenir especialmente las expectativas del trabajador, tanto de encontrar un trabajo mejor, como de que su satisfacción aumentará con este cambio. Determinadas afiliaciones sindicales están relacionadas con la percepción de conflicto por parte del trabajador y especialmente con unas condiciones económicas salariales desfavorables. Kochan, T.A. (1980): *Collective bargaining and industrial relations*. (13)

Una explicación alternativa a este dato es que los trabajadores afiliados son más conscientes y están más informados sobre sus derechos laborales y consecuentemente incrementan su nivel de expectativas.

Desde un modelo positivo, la satisfacción y el rendimiento laboral mantienen una relación controvertida, encontrando explicaciones alternativas y en un doble sentido:

- El rendimiento causa satisfacción. Ya que un mejor rendimiento conlleva recompensas psicológicas, sociales y económicas, si este reconocimiento es visto como equilibrado con respecto a la que obtienen los compañeros, se producirá un aumento de la sensación de bienestar y satisfacción.
- La satisfacción es la causa del rendimiento. Hemos analizado que una conducta motivada que busque realizar las necesidades y motivos todavía no satisfechos, es un importante motor para un comportamiento caracterizado por el esfuerzo.

La congruencia de los intereses del trabajador y los objetivos de la empresa también comentamos que es una importante fuente de satisfacción. Entre los intereses más importantes del trabajador encontraríamos su elección vocacional, las expectativas previas, el progreso laboral, el enriquecimiento del puesto, el

aprendizaje y ejecución de nuevas habilidades. Tampoco deberíamos descartar la influencia de otras variables como la satisfacción vital y el significado del trabajo en el individuo. Gil L.C.M. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (12)

Como plantean Peiro y Prieto (1996, p. 248): “uno de los objetivos básicos en el estudio de la motivación laboral debería ser su aplicación directa al Desarrollo Organizacional. Así, ante determinadas problemáticas en las organizaciones se podrían utilizar las teorías y los modelos como instrumentos válidos en la intervención. En este sentido, algunas teorías y modelos sobre la motivación laboral pueden ser útiles para la implantación de planes y programas de formación en las organizaciones, la gestión eficaz de la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y del rendimiento laboral, entre otros (...). Entre estas estrategias motivacionales cabe destacar los sistemas de compensaciones, el diseño de puestos, tareas y roles, el sistema normativo y disciplinario, los estilos de dirección y de liderazgo y la participación en el trabajo y en las organizaciones (Hontangas, Peiró y Salanova, 1995)”. Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto* (25)

Con Moreno (1997) coincidimos, en que es la organización por proyectos o productos la que más facilita la integración de funciones y su orientación al proceso global, lo cual permite a cada actor, entender y evaluar su aportación al conjunto. Se trataría de potenciar la motivación intrínseca propia de la conducta del aprendizaje cuando es altamente satisfactoria, se autoalimenta y es de duración indefinida. Si se consigue esta motivación, junto con la implicación en la empresa, se han sentado las bases para que la organización aprenda. Gil L.C.M. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (12)

## **SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta

habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. La productividad consiste en producir con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financieros. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente. Cruz C, T (1995): *Consultoría Gerencial*.(6)

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaban que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso

de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí ... ».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da

libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan

en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **MANIFESTACIÓN DE INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.



Figura 1. Respuestas a la Insatisfacción Laboral

C. Rusbult y Lowery (1985) "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology* (29)

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan

su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

## **RECURSOS PARA ENFRENTAR LA INSATISFACCIÓN**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **TEORÍAS ACERCA DE LO QUE HACE A LA GENTE PRODUCTIVA**

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más

eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

## **TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Se propone la existencia de dos clases de factores:

- *Factores Intrínsecos o Motivadores*, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Estos factores están bajo el control del individuo pues está relacionado con aquello que él hace y desempeña. Los factores intrínsecos involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.
- *Factores Higiénicos o Extrínsecos*. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Estos factores higiénicos, por se administrados y decididos por

la empresa, están fuera del control de las personas. Los principales factores de este tipo son: el sueldo, los beneficios sociales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las relaciones entre la empresa y los individuos que en ella trabajan. Son factores de contorno que circundan al individuo. López, A. *La Motivación* (16)

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción». Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (*ibid.*).

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿porqué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

- La *necesidad de logro* refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal

necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. Las personas motivadas por este factor desean lograr cosas, se planean metas que persiguen con el fin de realizar algo con la mira de alcanzarlas.

- La *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. Los motivados por afiliación están más interesados en establecer contactos personales, en la necesidad de relacionarse con otras personas, en otras palabras en socializarse.
- La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997). Los individuos motivados por el poder tratan de influir sobre las demás personas ya que esa influencia en el ser humano incrementa el deseo de superación y de realización.

Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto. Robbins, S. (1992) Comportamiento Organizacional (28)

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **TEORÍA DE LA EQUIDAD**

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican. . Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las *personas comparables*. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe *equidad*. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de *desigualdad*. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Las reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompesación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surgan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el

trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados?

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral. . Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

## **TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM**

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores.

*Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo.* Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

*Esperanza de éxito en el desempeño:* Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

*Valencia.* El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

*Expectativa de esfuerzo-desempeño.* Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados *intrínsecos* los siente directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados *intrínsecos*, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo mas empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva». Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1) López, A. *La Motivación* (16)

Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento baja (Georgopoulos y otros, 1957). Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (Graen, 1969). Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las

expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS**

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. . Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro. Newstrom, J.W. y Davis, K. (1993): *Organizational behavior. Human Behavior at work.* (24)

En la figura 2 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

*Aceptación de la Meta:* Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

*Especificidad.* Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

*Reto.* La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el

impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

*Retroalimentación.* Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen. Newstrom, J.W. y Davis, K. (1993): Organizational behavior. Human Behavior at work. (24)

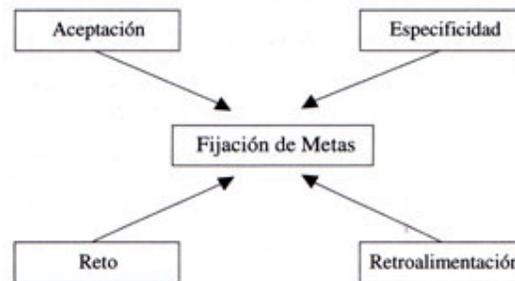


Figura 2: Teoría de la Fijación de Metas  
Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su

especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas .

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios puede tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumplan con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa. Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional* (28)

## **TEORÍA DE REFUERZO**

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es mas probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando:(1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se

repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande.

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos *refuerzos* pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal.

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada.

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el

reforzamiento positivo es el más poderoso. . Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo.

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, si sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro.

La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo,

empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla.

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización. Atalaya, M.C. *Satisfacción Laboral y Productividad* (1)

## **SATISFACCIÓN LABORAL Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido

del puesto y ver como influyen sobre la satisfacción del empleado. Atalaya, M.C.  
*Satisfacción Laboral y Productividad (1)*

## CAPÍTULO III

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### ANTECEDENTES:

El Hospital de Niños de Caracas es la cuna de la pediatría venezolana. Desde el mismo día de su inauguración en 1936, se convirtió en un semillero de médicos especializados en la atención de las enfermedades de la infancia, de modo que muy pronto el número de pediatras en el territorio nacional, que ni siquiera alcanzaba la media docena en ese entonces, fue incrementándose de manera sostenida y regular hasta cubrir las necesidades de la asistencia médica pediátrica, en Caracas primero, y en el resto del país luego, con el concurso de los nuevos centros de atención especializada esparcidos en nuestra geografía. Puede decirse que la práctica de la pediatría en cualquier ciudad venezolana tiene su origen, directa o indirectamente, en la presencia de pioneros especialistas que, en mayor o menor grado, se formaron en el Hospital de Niños caraqueño. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

El “J.M de los Ríos”, con todo y su perfil decididamente original, no es el primer hospital infantil en la historia venezolana. Ya en 1893 existía un hospital dedicado exclusivamente a los niños: fue el Hospital Linares. Y antes y después existieron instituciones y médicos que de manera esencial se dedicaron a atender a los niños enfermos. A pesar de que tales experiencias no tuvieron carácter orgánico y permanente, es de justicia consignar su existencia, ya que representa intentos de la época de indiscutible valor histórico y también, aunque en menor medida científico.

Entre tales antecedentes, al menos los que ocurrieron a partir del último cuarto de siglo XIX, hay que enumerar la asistencia médica que se prestaba a los niños en el Asilo de Huérfanos de Caracas, el funcionamiento de la Clínica de los Niños Pobres, a cargo de los doctores José Manuel de los Ríos y Francisco Antonio Rísquez, y provisto de un periódico científico que la misma clínica editaba; el ya

citado Hospital “Linares”, creado por iniciativa del comerciante Juan Esteban Linares; el Refugio de la Infancia, y diversos consultorios donde se prestaba atención médica a los menores. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

Existe un largo hiato entre la clausura del Hospital Linares y la inauguración del Hospital Municipal de Niños. El vacío fue apenas ocupado con suma precariedad por esfuerzos aislados, tales como una consulta intermitente de pediatría en el Hospital Vargas, y dos o tres iniciativas de galenos por construir hospitalitos donde se atendiera a los niños enfermos. En efecto, en 1924 se crea el servicio de consulta externa de Pediatría en el Hospital Vargas. En 1928, Carlos J. Bello abre un dispensario de Pediatría entre Cruz Verde y Santa Teresa, mudado de Piñango a Muñoz N° 10, donde se establece un hospital de niños y adultos. En 1929, el mismo Carlos J. Bello, con motivo de una epidemia de polio, abre allí una sala de hospitalización infantil. Y la Cruz Roja, en 1931, con motivo de una epidemia de gripe, abrió una sala para niños en su sede de Piñango a Muñoz, que fue mudada después a la calle entre las esquinas de Albañales y Capuchinos, bajo dirección de Gustavo H. Machado. Es de acotar que el edificio del Hospital Linares ubicado en la Avenida Este N° 203 de la Candelaria es actualmente sede del a Cruz Roja Venezolana en funcionamiento desde 1935. Boletín del Hospital de Niños (1962) Vol. 4 (3)

### **FUNDACIÓN DEL HOSPITAL DE NIÑOS.**

Una resolución del 15 de Noviembre de 1929, emanada de la Dirección de Vías de Comunicación y Obras Sanitarias del Ministerio de Obras Públicas, y suscrita por el Ministro Federico Álvarez Feo, ordena por instrucciones del Presidente de la República, que para entonces era el Dr. Juan Bautista Pérez, proceder a la ejecución de “los trabajos de reparaciones y modificaciones que requiere el edificio del Hospital Vargas de está ciudad y a la construcción en los terrenos anexos a dicho edificio de dos pabellones, uno destinado al aislamiento transitorio de tuberculosos, y otro destinado a la hospitalización de niños. La dirección de los citados trabajos estará a cargo del ciudadano ingeniero Guillermo

Pardo Soublette”. Allí mismo se señalaba que el pabellón para niños tendría capacidad para 50 enfermos. Memorias del Ministerio de Obras Públicas (1950) (21)

Estamos ante la génesis del Hospital de Niños. Sin embargo, se van a presentar dificultades e interrupciones que alteran y demoran la ejecución del proyecto. En primer lugar, Guillermo Pardo Soublette, a los pocos meses, es decir, en enero de 1930, anuncia al Despacho que ha hecho la inspección del lugar donde van a levantarse las obras y llega a la conclusión de que el terreno no es adecuado para construir el pabellón de niños, por lo pequeño, y aconseja situarlo “ lo más próximo al perímetro de la ciudad, en un terreno que disponga de una zona de protección y extensión para el caso de un ensanche futuro” lo acompaña en este dictamen un arquitecto que empieza a destacarse por la excelencia de sus obras: Carlos Raúl Villanueva. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

Ante la opinión de Pardo y Villanueva, el Ministerio designa al ingeniero Ricardo Razetti para que acometa las obras. Razetti considera factible su realización, pero no como pabellón sino como un edificio independiente del Hospital Vargas, tomando para ello el área ocupada por la Quinta San José, que servía de Departamento de habitación de las monjas de la Congregación de Hermanas de San José de Tarbes, es decir, las Hermanas de la Caridad, que eran las encargadas del manejo del Hospital Vargas desde su puesta en servicio en 1891. La adopción del proyecto Razetti fue rápido, de modo que el 5 de Mayo de 1930 comenzaron los trabajos. De todas maneras, hubo una nueva interrupción, y fue a partir de Julio de 1931 cuando se reanudaron los trabajos, ya con la idea firme de hacer un hospital aparte, destinado exclusivamente a niños, entre los 0 y 7 años, con capacidad para 150 enfermos. Memorias del Ministerio de Obras Públicas (1931)(20)

A medida que las llamadas obras civiles de la construcción del Hospital iban progresando sin mayores interrupciones, las autoridades distritales consideraron conveniente habilitar la planta baja del nuevo edificio a los fines de poner en funcionamiento un servicio de consulta externa, antes de completar la dotación total e inaugurarlos formalmente. Fue así como a partir de 1935, todavía en pleno régimen

gomecista, se trasladaron allí los consultorios del Hospital Vargas destinados a los niños enfermos. Así lo deja estampado en su Memoria Anual el nuevo Gobernador del Distrito Federal, General Félix Galavís, el cual consigna que a partir del 25 de Noviembre de 1935 se practicaron las primeras consultas de Pediatría y Puericultura en el local inconcluso del Hospital de Niños. Durante todo el año 1936, continuó funcionando dicha Consulta Externa, denominada oficialmente, Dispensario y Consulta Externa del Hospital de Niños, con una organización que incluía los siguientes servicios: cuatro consultas diarias y una prenatal, una instalación de Rayos X, un departamento para baños de luz, otro para inyecciones y curas urgentes, y otro para exámenes de sangre y de heces. Además, los medicamentos y fórmulas de las recetas indicados a los niños se daban en forma gratuita a las madres. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

Es interesante anotar que en aquellos días era indispensable inscribir previamente a los niños en el registro de la consulta para que pudieran ser atendidos, y es así cómo, tres semanas antes de inaugurarse formalmente el Hospital, el número de niños inscrito ascendía a la cifra de 6196. Las autoridades habían adoptado la medida del registro para evitar que personas pudientes o con suficientes recursos económicos se beneficiasen del carácter gratuito de las consultas. Gaceta Municipal del Distrito Federal (1937) (11)

Finalmente, el Hospital de Niños es inaugurado el 25 de Diciembre de 1936, con la asistencia del Presidente de la República, General Eleazar López Contreras. Este edificio fue conocido como el Hospital de Pirineos. Y su primer director fue Gustavo H. Machado. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

## **PRIMEROS AÑOS DEL HOSPITAL.**

Tuvieron que pasar algunas semanas, a partir de su inauguración, para que el Hospital de Niños abriera sus servicios a la población infantil. La Junta de Beneficencia del Distrito Federal, en su informe anual correspondiente a 1937, afirma que el hospital empezó a dar sus servicios en los primeros días de enero de ese año. Otra versión, en cambio suministrada por Milton López Henríquez y Lya

Imber de Coronil, sitúa la fecha real de inicio de sus actividades en el 2 de Febrero. Ernesto Figueroa ubica la fecha en el 8 de Febrero. Pedro J. Álvarez escribe que la fecha es el 13 de Febrero. Está misma fecha la repite Juan Bruzual Acuña y col. Sin embargo el *Libro de Ingresos*, en el Archivo de Historias Médicas del Hospital, se registran los tres primeros ingresos, el 1º de Febrero de 1937. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

En aquellos días sólo existían cuatro médicos pediatras debidamente especializados mediante cursos en el exterior: Gustavo H. Machado, Pastor Oropeza, Guillermo Hernández Zozaya y Nicolás Cárdenas Farías, y un cirujano ortopedista infantil, Andrés Gutiérrez Solís. A las pocas semanas, llegan del exterior otros dos pediatras, Espíritu Santos Mendoza y Simón Gómez Malaret. Hubo que acudir, lógicamente, al auxilio de profesionales y recursos técnicos del Hospital Vargas. Exposición del Gobernador al concejo Municipal de Caracas(9)

De inmediato, Machado y la Junta de Beneficencia proceden a la organización completa de la institución. Era un reto formidable: el Distrito Federal contaba con un poco más de 221.000 habitantes – cifra correspondiente a 1934 – la mortalidad infantil se situaba en 142 por mil para infantes entre 0 y 30 días.

Los servicios del Hospital quedan, entonces organizados de la siguiente manera: tres Servicios de Medicina, uno de Cirugía y Ortopedia y uno de especialidades que engloba a Otorrinolaringología (ORL) y Oftalmología, más la Consulta Externa. Casi inmediatamente después, ORL y Oftalmología se separan, así como Cirugía y Ortopedia, y se instalan nuevos servicios, de Cardiología y Dermatología. Para el auxilio de la consulta y hospitalización, se crean los departamentos de Radiología, Laboratorio, Dentistería y de Enfermeras Visitadoras. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

A los cinco años de su fundación, se puede observar cuan notable es el crecimiento del hospital. Los Servicios de Medicina han aumentado de tres a cinco, y a los de Cirugía, Ortopedia, ORL y Oftalmología se ha agregado el de Aislamiento. Las consultas son ahora las de Medicina General, ORL, Oftalmología, Odontología, Cirugía y Ortopedia, Cardiología, y Dermatosifilografía. Se han habilitado 30 camas

más, e incluso ya se habla de ampliar el Hospital. El promedio de hospitalización es de 141 enfermos. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

## **ORIGEN DE LA CÁTEDRA DE PEDIATRÍA Y PUERICULTURA.**

Si bien es verdad que desde sus comienzos el Hospital de Niños empezó a formar especialistas indispensables para el ejercicio profesional, había que institucionalizar tal formación transformando la enseñanza práctica en aprendizaje global, con carácter universitario y académico.

Gustavo H. Machado ya avizoraba tal necesidad. En su primer informe como Director del Hospital dice: “Aquí se entrenan médicos jóvenes, estudiantes del tercer bienio y más de 52 alumnas de enfermería”. Y fue Pastor Oropeza quien se convierte en el principal promotor del carácter docente del Hospital.

El antecedente de una cátedra de Pediatría es dado por el propio Oropeza, que estuvo regentada por B. Perdomo Hurtado, profesor suyo de Clínica Médica, pero no dice la fecha. Cuando entra en funcionamiento el Hospital de Niños, éste se convierte, junto con el Instituto Nacional de Puericultura, en asiento de cursos de puericultura y pediatría, auspiciado por el Ministerio de Educación y de Sanidad y Asistencia Social.

Lo cierto es que las pasantías y cursos de los estudiantes de 5° y 6° año de Medicina se van a oficializar desde el punto de vista universitario, en una disposición legal que crea formalmente la cátedra. Es la nueva Ley de Educación, promulgada en 1940 que pauta como asignatura obligatoria para 5° año de Medicina la de Clínica Pediátrica y Puericultura, la cual era impartida por el Dr. Pastor Oropeza. Hacia 1945, la Cátedra de Clínica Pediátrica y Puericultura de la Universidad Central de Venezuela se imparte en el 6° año de Medicina y consta de 4 horas a la semana de clases teóricas, más 18 horas semanales de práctica durante un mes en el Instituto Nacional de Puericultura, y dos meses en el Hospital de Niños. De esta manera, la cátedra universitaria de pregrado tuvo su origen y su esplendor en

Faltaba otro paso a dar, los cursos de postgrado. Y es también, el Hospital y son también los médicos del Hospital los que sirven de asiento e impulso al primer curso de postgrado en Pediatría que se abre en 1949, organizado por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social y la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central. Ernesto Vizcarrondo es nombrado Director del curso. Pronto, se inscriben trece médicos, de los cuales diez son becados por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social y uno por la División de Tisiología del mismo Ministerio, más dos que hicieron el curso a sus propias expensas.

El curso empezó el 20 de septiembre de 1949, y concluyó el 10 de octubre de 1950. A los cursantes se les entregó el título de Médico Puericultor y Pediatra. La promoción adoptó el nombre de Gustavo H. Machado.

El segundo curso de postgrado se abrió enseguida, el 7 de noviembre de 1950 con la participación de quince médicos, realizándose con normalidad. Desafortunadamente, este segundo curso de postgrado, fue el último que se impartió en Pirineos. A partir de 1951, la Universidad Central fue escenario de violentos disturbios que condujeron a un cierre por varios años. También, en febrero de 1953 fueron destituidos por el Consejo de Reforma de la Universidad Central, presidido precisamente por Julio García Álvarez los profesores que regentaban la cátedra de Clínica Pediátrica y Puericultura, Pastor Oropeza, Espíritu Santos Mendoza, Ernesto Vizcarrondo, Ernesto Figueroa, Miguel Rada, entre otros, y sustituidos por Carlos Camejo, entre los nuevos titulares. La medida duró un año. Mayz Lyon y Armando Sucre se negaron a ser sustitutos. Con ello, quedaron frustrados los deseos de continuar los postgrados. Además se estaba gestando un proyecto de trasladar los cursos universitarios al recién inaugurado Hospital Clínico de la Ciudad Universitaria.

Otro aspecto, que no debe olvidarse, es que al lado de la intensa labor de especialización y docencia, el Hospital de Pirineos también empezó a llenar, desde sus inicios, el vacío de la investigación en el terreno de la Pediatría Nacional. Por

ejemplo, en 1938 Pastor Oropeza y Carlos Castillo hacen referencia, por primera vez en el país, a los síndromes carenciales y de avitaminosis en niños, y ese mismo año Guillermo Rangel hace la primera publicación venezolana de escorbuto en niños. La tesis sobre fleboclisis, de Carlos Castillo fue un extraordinario aporte, en su época, al tratamiento de la gastroenteritis aguda, frecuentísima en la población infantil. Pérez Guanipa, E & col. *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos* (26)

El hospital municipal de Niños es designado el 14 de Diciembre del año 1943 con el nombre de José Manuel de los Ríos, en honor a este ilustre médico del siglo XIX quién trabajase en el Asilo de Huérfanos y el Hospital Linares, ejerciendo una extraordinaria labor en pro de la salud de niños enfermos ( Anexo A)

Catorce años después de su fundación es mudado el Hospital de Niños, a la antigua Escuela de Enfermería ubicada en la Av. Vollmer de San Bernardino.

El Hospital de Niños J.M de los Ríos es una organización dispensadora de servicios de salud que se encarga de la atención de niños y adolescentes con diversas patologías médicas y quirúrgicas.

Corresponde a un hospital tipo IV, de referencia nacional, que cuenta con todas las especialidades pediátricas, siendo considerado el primer hospital pediátrico del país.

Se encuentra ubicado en la Av. Vollmer de San Bernardino. Caracas (Anexo B) Estructurado de la siguiente forma: **una planta baja** donde funcionan: área de emergencia, área de triaje, unidad de terapia intensiva, cirugía menor, en área externa al hospital funciona la consulta externa, un banco de sangre, consulta externa de hematología, unidad de nutrición, farmacia, comedor, dirección del hospital, monitoria de postgrado, oficinas administrativas, consulta de rehabilitación y fisioterapia, auditorium, cafetín, quincallas, peluquería y librería. **En el sótano:** Anatomía patológica, Morgue y Lavandería. **En la 1° Torre:** en el sótano Oncología; 1° Piso Residencias de Residentes de Terapia Intensiva, 2° Piso Servicio Social, 3° piso: Higiene Mental y 4° Piso: Fondenima (Oficina de Niños Maltratados). Existe una **Torre de Consultas** donde funcionan las consultas externas de las diferentes

subespecialidades pediátricas, además de Cátedra de pediatría, Biblioteca, Área Social, Cubículos de estudio, residencias masculinas y femeninas para residentes de postgrado y enfermería; esta torre cuenta con 10 pisos. Hay una **Torre de Hospitalización**, en el centro del Hospital, constituida por 4 pisos donde funcionan: Oficinas y residencias de Radiología, Nefrología, Medicina 7 y Servicio de Infectocontagiosas. En el ala sur se encuentra **la 2º Torre de Hospitalización** donde funcionan: Terapia Neonatal, Medicina 1 y 2, Hospitalización de Ginecología, Área de cumplimiento de tratamientos de Hematología, Medicina 3 y 4, medicina 5 y 6, central de suministros, terapia cardiovascular, Hospitalización de Cirugía, otorrinolaringología, urología, neurocirugía, traumatología y quirófanos, cuenta con un total de 7 pisos. Conectando estas 3 torres en el 2º piso se encuentran Laboratorio y Radiología.

El hospital cuenta con un personal altamente calificado, además de ser un hospital docente donde se imparte enseñanza tanto a nivel de pregrado, como de postgrado a través de la Escuela Vargas de la Universidad Central de Venezuela; así como docencia en el área de enfermería. Organigrama y Misión, Visión del Hospital. (Anexo C y D) Misión y Visión de la Cátedra de Pediatría y Puericultura (Anexo E)

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico, de la presente investigación se propone la evaluación a través de una serie de factores del grado de satisfacción laboral de los médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “ J. M de los Ríos “ Caracas – Venezuela Año 2007, se empleará diversos procedimientos tecno-operacionales para la recolección de los datos con posterior análisis de los mismos, con la finalidad de alcanzar los objetivos estipulados en la investigación. En tal sentido se desarrollarán importantes aspectos relacionados con el tipo de estudio y diseño de la investigación empleados en el presente trabajo.

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptivo, transversal, observacional; donde se analizará el universo o población estudiada, así como, el número total de personas que la integran; la muestra seleccionada, los instrumentos empleados en la recolección de los datos y las características esenciales del mismo; la forma de presentación de los datos y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos que permitirán determinar el grado de satisfacción laboral de los médicos residentes sujetos al presente estudio.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño que se utilizará en esta investigación es de campo que estudia los fenómenos en el contexto natural donde se producen, este tipo de investigación es también llamada investigación sobre el terreno. Y dentro de la Investigación de campo se realizará el llamado Estudio extensivo definido como estudio de variables en poblaciones completas o a través de muestras, Ramírez, T.(1998) *Como hacer un proyecto de investigación* (27)

Las fuentes son primarias ya que como investigador que labora en la empresa donde se realiza este estudio, la búsqueda de los datos necesarios para la

investigación es de primera mano. La Investigación se realizó según Cronograma de actividades (Anexo F)

### **Niveles de la Investigación**

Se plantea esta investigación como de tipo descriptivo definida como “ aquellos estudios cuyo objetivo es la descripción con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situación o grupo, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características” Sellitz, C & Jahoda, M (1977) *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. (30)

**Población:** Está representada por el grupo de médicos residentes del Curso de Especialización de Pediatría y Puericultura que cursan estudio en el Hospital de Niños “J.M de los Ríos” de Caracas, constituida por 56 personas distribuidas de la siguiente manera: 18 residentes de primer año, 21 residentes de segundo año y 17 residentes de tercer año.

Según Hernández y Fernández Baptista (1999), una vez que se define cual será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La población o universo es definida por Ezequiel Ander-Egg como....”la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción o cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exacta posible”. Balestrini A, M (2002) *Como se elabora el proyecto de investigación* (2)

**Muestra:** El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico (Muestro Intencional) el cual se caracteriza por que el investigador obtiene información de unidad de Población escogidas de acuerdo a criterios previamente establecidos, seleccionando unidades “tipo” o representativas. Ramírez, Tulio. *Como hacer un proyecto de investigación*. (27).

La muestra en estudio fue tomada del grupo de médicos residentes del Curso de Especialización en Pediatría y Puericultura con sede en el Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, que se encontraban presentes para el momento de ser aplicado el

cuestionario, entre los meses de Octubre a Noviembre del 2007, los cuales fueron un total de 50 médicos residentes, representados por 16 de primer año, 19 de segundo año y 15 de tercer año; constituyendo el 89.28% de la población en estudio ( se excluyeron 1 médico residente de reposo (1.78%) y 5 médicos residentes de vacaciones (8.92%).

Los residentes se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 15 residentes en los servicios de hospitalización, 9 residentes en Emergencia, 3 residentes en Triage, 7 residentes en Neonatal, 3 residentes en Consulta Externa, 6 residentes en Servicio de Niño sano y 7 residentes en el resto de las pasantías de las distintas subespecialidades pediátricas; realizando guardias nocturnas cada 5 días, los días de semana de 14 horas y los fines de semana y feriados de 24 horas. La jornada laboral diaria de los residentes es de 8 horas distribuidas en actividades de tipo académicas y actividades asistenciales.

#### **Técnicas e Instrumentación de recolección de Datos:**

Las técnicas de recolección de datos están basados en la revisión de tesis de grado, libros de texto, citas bibliográficas, resumen (Abstract) de Artículos, Artículos de revistas, páginas web de Internet y en el cuestionario aplicado a los médicos residentes del Postgrado de Pedfatria y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”.

Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 elaborado por J:L: Meliá y J.M. Peiró (1998) obtenido de la consulta electrónica en Internet, el cual tiene validación ante un juicio de expertos y aplicación a nivel mundial como instrumento para medir el grado de Satisfacción laboral.

El cuestionario original está constituido por 82 preguntas cerradas, de las cuales en el presente trabajo se tomaron 25 preguntas que fueron adaptadas a la investigación planteada, las cuales clasifican de acuerdo a las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que le producen distintos aspectos de su trabajo, al grupo sujeto al presente estudio. Meliá, J.L & Peiró, J.M (1998) *Cuestionario de satisfacción laboral S4/82* (18)

|              |          |      |             |            |          |     |
|--------------|----------|------|-------------|------------|----------|-----|
| Insatisfecho |          |      | Indiferente | Satisfecho |          |     |
| Muy          | Bastante | Algo |             | Algo       | Bastante | Muy |
| 1.           | 2.       | 3.   | 4.          | 5.         | 6.       | 7.  |

En la página siguiente se presenta el instrumento utilizado y adaptado para su aplicación; al entrevistado se le explicaba los objetivos de la investigación, y se aplicaba previamente el consentimiento informado ( Anexo G), garantizándose el anonimato del cuestionario, para de esta manera impedir respuestas influenciadas por temor a la opinión expresada.

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL.

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce los siguientes aspectos de su trabajo:

|    |   |                                    |            |                   |                                   |           |           |
|----|---|------------------------------------|------------|-------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|
| 1  | Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza en el hospital     | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 2  | Las satisfacciones que le produce el ejercicio profesional por si mismo           | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 3  | Las posibilidades de realizar trabajos de investigación que le ofrece el hospital | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 4  | El salario que usted recibe   | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 5  | Los incentivos o reconocimientos de la institución por el trabajo realizado       | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 6  | El horario de su jornada laboral  | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 7  | El tiempo dedicado a cada paciente  | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 8  | La calidad de atención prestada al paciente                                       | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 9  | Los medios y recursos que ofrece el hospital para la realización de su trabajo    | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 10 | La carga laboral a que esta sometido  | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 11 | El tiempo disponible para sus estudios académicos                                 | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |
| 12 | La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo                          | Insatisfecho<br>Muy Bastante<br>1. | Algo<br>3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante<br>5. | Muy<br>6. | Muy<br>7. |

|    |   |   |                   |   |
|----|---|---|-------------------|---|
| 13 | El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo                      | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 14 | La toxicidad de su puesto, el riesgo de contraer infecciones o enfermedades profesionales | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 15 | La accesibilidad y comodidad de contar con equipos médicos                                | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 16 | La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo              | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 17 | Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad             | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 18 | La residencia de descanso durante la guardia  | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 19 | Las prestaciones de comedor que recibe del hospital                                       | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 20 | Las oportunidades de formación profesional que le ofrece la institución                   | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 21 | La posibilidad de asistencia médica que le ofrece su ente empleador                       | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 22 | El trabajo en equipo que usted realiza  | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 23 | Las relaciones con otros residentes   | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 24 | Las relaciones personales con sus superiores  | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |
| 25 | La forma en que sus superiores juzgan su trabajo  | Insatisfecho<br>Muy Bastante Algo<br>1. 2. 3. | Indiferente<br>4. | Satisfecho<br>Algo Bastante Muy<br>5. 6. 7. |

### **Operacionalización de Variables:**

Evaluación del grado de satisfacción laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital “J.M de los Ríos”, Caracas-Venezuela. Año 2007

| <b>DIMENSIÓN</b>                 | <b>VARIABLE</b>   | <b>PREGUNTAS</b>   |
|----------------------------------|---|--------------------|
| Puesto de Trabajo                | Tipo de trabajo<br>Actividades realizadas<br>Jornada Laboral<br>Crecimiento profesional<br>Calidad de atención<br>Carga Laboral             | 1,3,6,8,10, 11,20  |
| Ambiente y condiciones laborales | Tiempo en la atención del paciente<br>Recursos<br>Espacio físico<br>Equipamiento<br>Accesibilidad<br>Residencia de descanso<br>Alimentación | 7,9,13,15.16.18.19 |
| Relaciones Interpersonales       | Trabajo en equipo<br>Relaciones con compañeros<br>Relaciones con superiores   | 22,23,24           |
| Satisfacción Laboral             | Ejercicio profesional<br>Remuneración<br>Incentivos o reconocimiento  | 2,4,5,25           |
| Seguridad                        | Salubridad e Higiene<br>Riesgo laboral<br>Atención médica   | 12,14,17,21        |

Fuente: El Autor.

### **Período de Recolección:**

La recolección de los datos, mediante la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo durante los meses de Octubre a Noviembre del 2007, específicamente desde el 15/10/2007 al 08/11/2007, en los diferentes servicios donde laboraban los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M. de los Ríos”; para el momento de su aplicación.

## **Técnicas de presentación de los datos:**

Los resultados se cargaron en planillas de Excel 7.0 y se aplicó medidas estadísticas de tendencia central expresadas en porcentajes graficándose posteriormente en Gráficos de barras o Histogramas, representándose cada uno de los factores involucrados en la determinación del grado de satisfacción laboral del grupo de médicos sujetos al presente estudio; planteados en los objetivos de la investigación.

## **Consideraciones Éticas y Legales**

### *Recursos éticos:*

- Consentimiento Informado.
- Carta de aprobación de la Cátedra de Pediatría y Puericultura (Anexo H)

### *Recursos legales:*

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo,
- Ley del Estatuto del Funcionario Público.
- Ley de Universidades.
- Ley Orgánica de Salud.
- Ley del Ejercicio de la Medicina.
- Código de Deontología Médica.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y medio ambiente de Trabajo.
- Ley Orgánica de Prevención del Niño y Adolescente.
- Reglamento interno para residentes.
- Reglamento de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) para presentación de Tesis de grado.

## CAPÍTULO V

### TABULACIÓN DE LOS DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se procederá, primero a la revisión de los cuestionarios contentivos de preguntas relacionadas con las variables objetos del presente estudio: Evaluación del grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos” Caracas – Venezuela, Año 2007; resumidos en las dimensiones: puesto de trabajo, ambiente y condiciones laborales, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y seguridad; y posteriormente se hará la tabulación de la información obtenida, para luego elaborar las tablas y gráficos estadísticos, que será la base para el análisis respectivo de cada uno de ellos.

**TABLA N° 1**

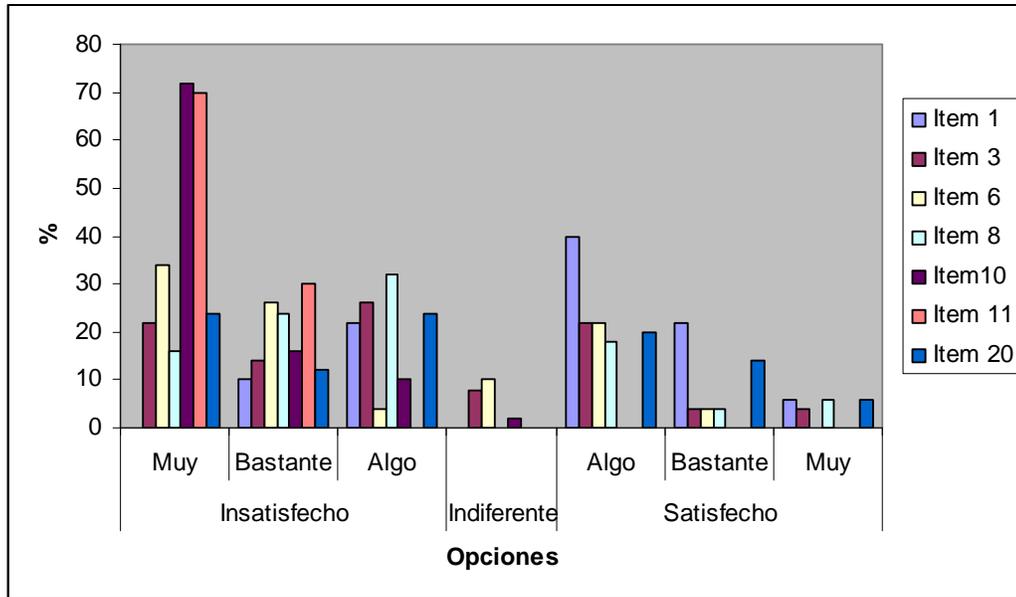
**Factores relacionados con el Puesto de Trabajo que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.**

| ITEMS     |   | Insatisfecho |          |      | Indiferente | Satisfecho |          |     | TOTAL |
|-----------|---|--------------|----------|------|-------------|------------|----------|-----|-------|
|           |   | Muy          | Bastante | Algo |             | Algo       | Bastante | Muy |       |
| <b>1</b>  | n | 0            | 5        | 11   | 0           | 20         | 11       | 3   | 50    |
|           | % | 0            | 10       | 22   | 0           | 40         | 22       | 6   | 100   |
| <b>3</b>  | n | 11           | 7        | 13   | 4           | 11         | 2        | 2   | 50    |
|           | % | 22           | 14       | 26   | 8           | 22         | 4        | 4   | 100   |
| <b>6</b>  | n | 17           | 13       | 2    | 5           | 11         | 2        | 0   | 50    |
|           | % | 34           | 26       | 4    | 10          | 22         | 4        | 0   | 100   |
| <b>8</b>  | n | 8            | 12       | 16   | 0           | 9          | 2        | 3   | 50    |
|           | % | 16           | 24       | 32   | 0           | 18         | 4        | 6   | 100   |
| <b>10</b> | n | 36           | 8        | 5    | 1           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|           | % | 72           | 16       | 10   | 2           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| <b>11</b> | n | 35           | 15       | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|           | % | 70           | 30       | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| <b>20</b> | n | 12           | 6        | 12   | 0           | 10         | 7        | 3   | 50    |
|           | % | 24           | 12       | 24   | 0           | 20         | 14       | 6   | 100   |

Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

**Gráfico N° 1**

*Factores relacionados con el Puesto de Trabajo que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.*



Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

Los Items 1,3,6,8,10,11y 20 evalúan las variables relacionadas con el Puesto de Trabajo: Tipo de trabajo, Actividades y tareas realizadas, Oportunidad de realizar trabajos de investigación, Jornada laboral, Calidad de atención prestada al usuario, Carga laboral, Tiempo destinado a la atención de pacientes y Formación profesional. . Estos aspectos inciden en la calidad de atención dispensada al paciente o usuario y en el propio médico que labora en la institución.

El Item 1 relacionado con tipo de trabajo, actividades y tareas realizadas en el puesto de trabajo, los encuestados se mostraron satisfechos en un 68%; con un 40% Algo satisfecho, un 22% Bastante satisfecho y un 6% Muy satisfecho; mientras que

un 32% de los residentes expresó estar Insatisfecho, con la opción de 22% Algo Insatisfecho y 10% Bastante Insatisfecho.

El Item 3 relativo a la posibilidad de realizar trabajos de Investigación dentro del hospital lo que contribuiría a su mejoramiento profesional, el porcentaje mayor lo obtuvo la opción Insatisfecho con un 62% representado en un 26% Algo Insatisfecho, un 22% Muy Insatisfecho y un 14% Bastante insatisfecho; en cambio la opción Satisfecho alcanzó un porcentaje de 30% distribuido en 22% Algo satisfecho, 4% Bastante satisfecho y 4% muy satisfecho. El 8% se mostró Indiferente ante esta opción.

El Item 6 referente a la Jornada laboral, que en estos médicos residentes es de 8 horas; el 64% de los encuestados se mostró Insatisfecho: 34% Muy insatisfecho, 26% Bastante Insatisfecho y 4% Algo Insatisfecho; en relación con el resto que respondió estar Satisfecho en un 26%, de los cuales: 22% Algo Satisfecho y 4% Bastante Satisfecho. La opción Indiferente fue de 10%.

El Item 8 que evaluó como percibió el grupo sujeto a estudio la calidad de atención prestada al paciente; el 72% manifestó estar Insatisfecho, con un 32% Algo Insatisfecho, un 24% Bastante Insatisfecho y un 16% Muy Insatisfecho. El restante 28% respondió la opción Satisfecho; distribuida en un 18% Algo Satisfecho, 4% Bastante Satisfecho y 6% Muy Satisfecho.

El Item 10 relacionado con la carga laboral (asistencial y académica) a la que está sometido este grupo de médicos residentes, la mayoría estuvo representada por la opción Insatisfecho en un 98%, de los cuales el 72% estaba Muy Insatisfecho, el 16% Bastante Insatisfecho y el 10% Algo Insatisfecho. La opción Indiferente representó el 2%.

El Item 11 referente a el tiempo disponible para dedicarlo a sus estudios académicos; el 100% contestó estar Insatisfecho, de los cuales 70% Muy Insatisfecho y 30% Bastante Insatisfecho.

El Item 20 donde se preguntó las posibilidades de formación profesional que le brinda la institución; el mayor porcentaje estuvo representado por la opción Insatisfecho en un 60%, distribuida de la siguiente manera: 24% Muy Insatisfecho, 24% Algo Insatisfecho y 12% Bastante Insatisfecho. El restante 40% estuvo representado por la opción Satisfecho, con 20% Algo satisfecho, 14% Bastante satisfecho y 6% Muy satisfecho

**TABLA N° 2**

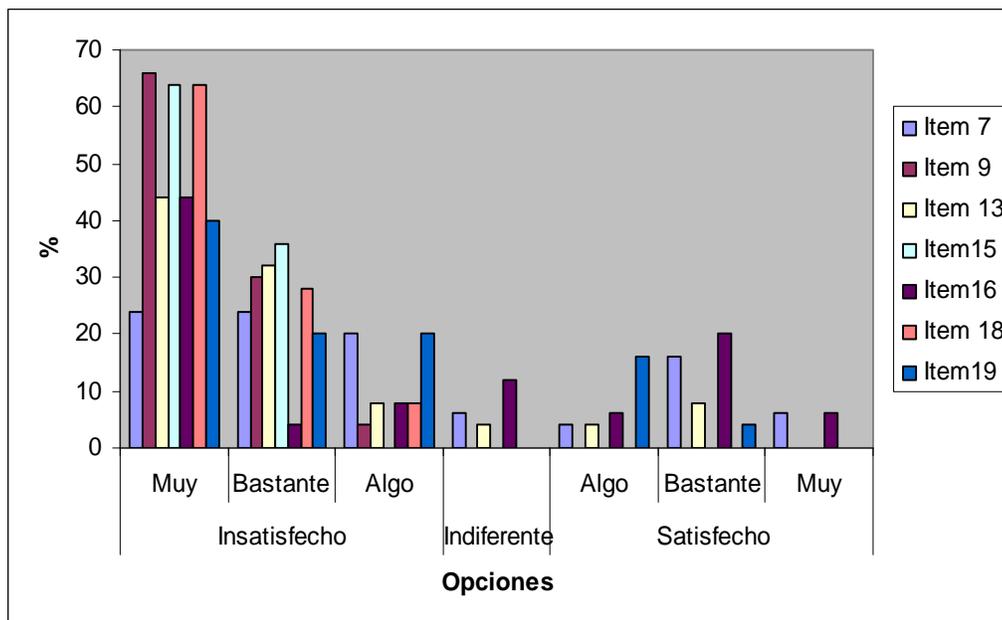
**Factores relacionados con el Ambiente y condiciones laborales que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.**

| ITEMS |   | Insatisfecho |          |      | Indiferente | Satisfecho |          |     | TOTAL |
|-------|---|--------------|----------|------|-------------|------------|----------|-----|-------|
|       |   | Muy          | Bastante | Algo |             | Algo       | Bastante | Muy |       |
| 7     | n | 12           | 12       | 10   | 3           | 2          | 8        | 3   | 50    |
|       | % | 24           | 24       | 20   | 6           | 4          | 16       | 6   | 100   |
| 9     | n | 33           | 15       | 2    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 66           | 30       | 4    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 13    | n | 22           | 16       | 4    | 2           | 2          | 4        | 0   | 50    |
|       | % | 44           | 32       | 8    | 4           | 4          | 8        | 0   | 100   |
| 15    | n | 32           | 18       | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 64           | 36       | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 16    | n | 22           | 2        | 4    | 6           | 3          | 10       | 3   | 50    |
|       | % | 44           | 4        | 8    | 12          | 6          | 20       | 6   | 100   |
| 18    | n | 32           | 14       | 4    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 64           | 28       | 8    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 19    | n | 20           | 10       | 10   | 0           | 8          | 2        | 0   | 50    |
|       | % | 40           | 20       | 20   | 0           | 16         | 4        | 0   | 100   |

Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

**Gráfico N° 2**

*Factores relacionados con el Ambiente y condiciones laborales que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.*



Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

Los Items 7,9,13,15,16,18 y 19 evalúan las variables relacionadas con Ambiente y condiciones laborales: Tiempo para la atención del paciente, Recursos disponibles, Espacio físico, Equipamiento, Accesibilidad y Alimentación; y como influyen en el grado de satisfacción laboral del grupo sujeto al presente estudio

El Item 7 relacionado con el tiempo dedicado para la atención del paciente por estos residentes, el 68% de los encuestados manifestó estar Insatisfecho con 24% Muy insatisfecho, 24% Bastante insatisfecho y 20% Algo insatisfecho; mientras un 26% respondió estar Satisfecho con 16% Bastante satisfecho, 6% Muy satisfecho y 4% Algo satisfecho. El 6% respondió Indiferente.

El Item 9 referido a si cuenta con los recursos necesarios; el mayor porcentaje correspondió a la opción Insatisfecho en un 100% de los cuales 66% Muy Insatisfecho, 30% Bastante insatisfecho y 4% Algo insatisfecho.

El Item 13 que correspondió al espacio físico y entorno laboral; la opción prevalente fue Insatisfecho en un 84% (44% Muy insatisfecho, 32% Bastante insatisfecho y 8% Algo insatisfecho); mientras que la opción Satisfecho fue de 12% (8% Bastante satisfecho, 4% Algo satisfecho). El 4% respondió Indiferente.

El Item 15 relativo a la accesibilidad y capacidad de contar con equipos médicos el 100% contestó estar Insatisfecho; de los cuales un 64% muy insatisfecho y un 32% Bastante insatisfecho.

El Item 16 relacionado con la accesibilidad para llegar el sitio de trabajo desde su residencia, el 56% de los encuestados respondió estar Insatisfecho, con un 44% Muy Insatisfecho, 8% Algo insatisfecho y 4% Bastante insatisfecho; mientras el 32% se encontraba Satisfecho, con 20% Bastante satisfecho, 6% muy satisfecho y 6% Algo satisfecho. El 12% fue Indiferente.

El Item 18 evaluó la residencia de descanso durante la guardia; respondiendo el 100% estar Insatisfecho, distribuidos en un 64% Muy insatisfecho, 28% Bastante insatisfecho y 8% Algo insatisfecho.

El Item 19 referente al servicio de comedor del hospital, el mayor porcentaje fue para la opción Insatisfecho con un 80% (40% Muy insatisfecho, 20% Bastante insatisfecho y 20% Algo insatisfecho); mientras la opción Satisfecho representó el 20% (16% Algo satisfecho y 4% Bastante satisfecho).

**TABLA N° 3**

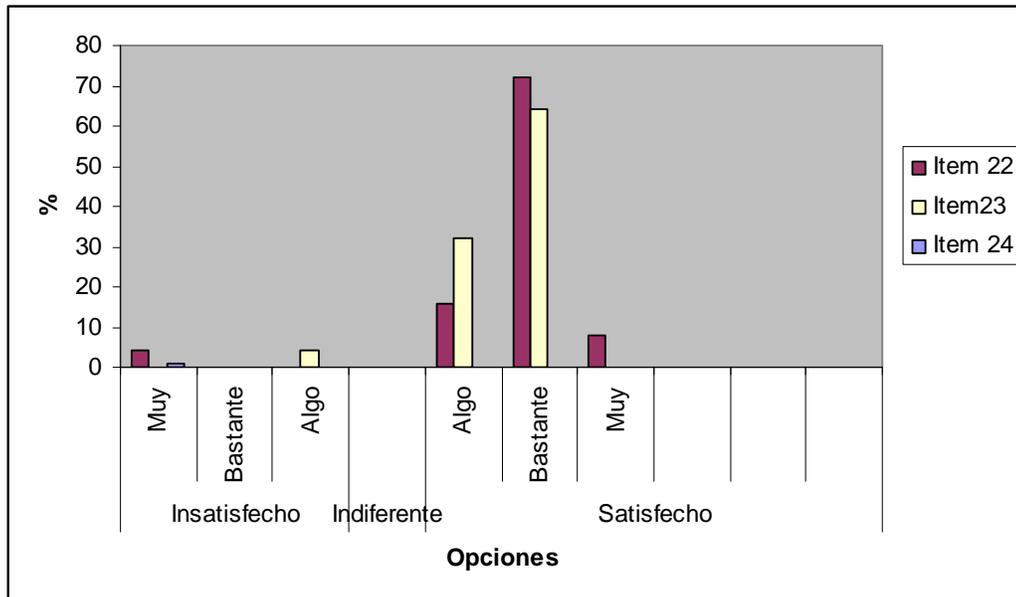
**Factores relacionados con las Relaciones Interpersonales que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.**

| ITEMS |   | Insatisfecho |          |      | Indiferente | Satisfecho |     |    | TOTAL |
|-------|---|--------------|----------|------|-------------|------------|-----|----|-------|
|       |   | Muy          | Bastante | Algo | Algo        | Bastante   | Muy |    |       |
| 22    | n | 2            | 0        | 1    | 0           | 11         | 28  | 8  | 50    |
|       | % | 4            | 0        | 2    | 0           | 22         | 56  | 16 | 100   |
| 23    | n | 2            | 0        | 0    | 0           | 8          | 36  | 4  | 50    |
|       | % | 4            | 0        | 0    | 0           | 16         | 72  | 8  | 100   |
| 24    | n | 0            | 0        | 2    | 0           | 16         | 32  | 0  | 50    |
|       | % | 0            | 0        | 4    | 0           | 32         | 64  | 0  | 100   |

Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

**Gráfico N° 3**

*Factores relacionados con las Relaciones Interpersonales que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007*



Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

Los Items 22, 23 y 24 evalúan las variables relativas a las las Relaciones Interpersonales: Trabajo en equipo, Relaciones con compañeros y Relaciones con superiores; que favorecería el desempeño laboral para el logro de la actividad asignada.

El Item 22 relacionado con el trabajo en equipo el 94% respondió estar Satisfecho; de los cuales 56% Bastante satisfecho, 22% Algo satisfecho y 16% Muy Satisfecho; mientras el 6% respondió Insatisfecho; con 4% Muy insatisfecho y 2% Algo Insatisfecho.

El Item 23 referente a las relaciones con otros residentes, el mayor porcentaje fue de la opción Satisfecho en un 96% ( 72% Bastante satisfecho, 16% Algo satisfecho y 8% Muy satisfecho); y la opción Insatisfecho fué de 4% (Muy Insatisfecho).

El Item 24 que evaluó las relaciones interpersonales con los superiores; el 96% contestó estar Satisfecho, con un 64% Bastante satisfecho y un 32% Algo satisfecho; el resto respondió en un 4% estar Insatisfecho (Algo Insatisfecho).

**TABLA N° 4**

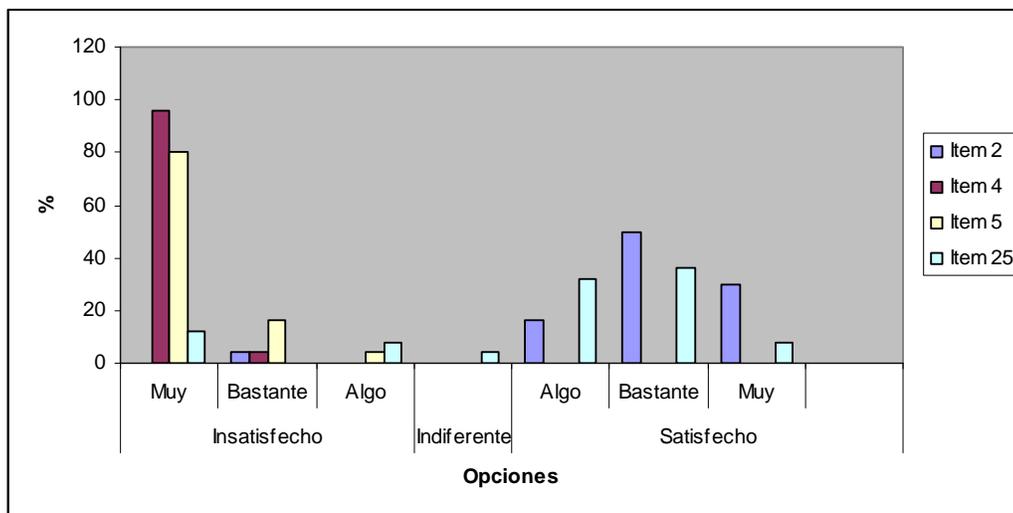
**Evaluación de los factores relacionados con el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.**

| ITEMS |   | Insatisfecho |          |      | Indiferente | Satisfecho |          |     | TOTAL |
|-------|---|--------------|----------|------|-------------|------------|----------|-----|-------|
|       |   | Muy          | Bastante | Algo |             | Algo       | Bastante | Muy |       |
| 2     | n | 0            | 2        | 0    | 0           | 8          | 25       | 15  | 50    |
|       | % | 0            | 4        | 0    | 0           | 16         | 50       | 30  | 100   |
| 4     | n | 48           | 2        | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 96           | 4        | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 5     | n | 40           | 8        | 2    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 80           | 16       | 4    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 25    | n | 6            | 0        | 4    | 2           | 16         | 18       | 4   | 50    |
|       | % | 12           | 0        | 8    | 4           | 32         | 36       | 8   | 100   |

Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

**Gráfico N° 4**

*Evaluación de los factores relacionados con el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.*



Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

Los Items 2,4,5 y 25 evalúan factores relacionados con la satisfacción laboral: Ejercicio profesional, Remuneración, Incentivos y Reconocimiento. Muchos de estos factores actúan en la conducta del trabajador haciéndolo sentir satisfecho o no con la tarea asignada y de manera indirecta afectan la productividad.

El Item 2 relacionado con el Ejercicio profesional, la mayoría de los encuestados respondió en un 96% estar satisfecho: 50% Bastante satisfecho, 30% muy satisfecho y 16% Algo satisfecho, en cambio el 4% manifestó estar Insatisfecho (Bastante insatisfecho).

El Item 4 relativo a salario percibido, el mayor porcentaje estuvo representado por la opción Insatisfecho en un 100%, distribuido en un 96% Muy insatisfecho y 4% Bastante Insatisfecho.

El Item 5 donde se interrogaba sobre los Incentivos o reconocimientos por parte de la institución, el 100% de los encuestados respondió estar Insatisfecho ( 80% Muy insatisfecho, 16% Bastante insatisfecho y 4 % Algo Insatisfecho).

El Item 25 referente al reconocimiento por el trabajo realizado, la mayoría manifestó en un 76% estar satisfecho (36% Bastante, 32% Algo y 8% Muy) con un 20% Insatisfecho ( 12% Muy y 8% Algo). El 4% respondió Indiferente.

**TABLA N° 5**

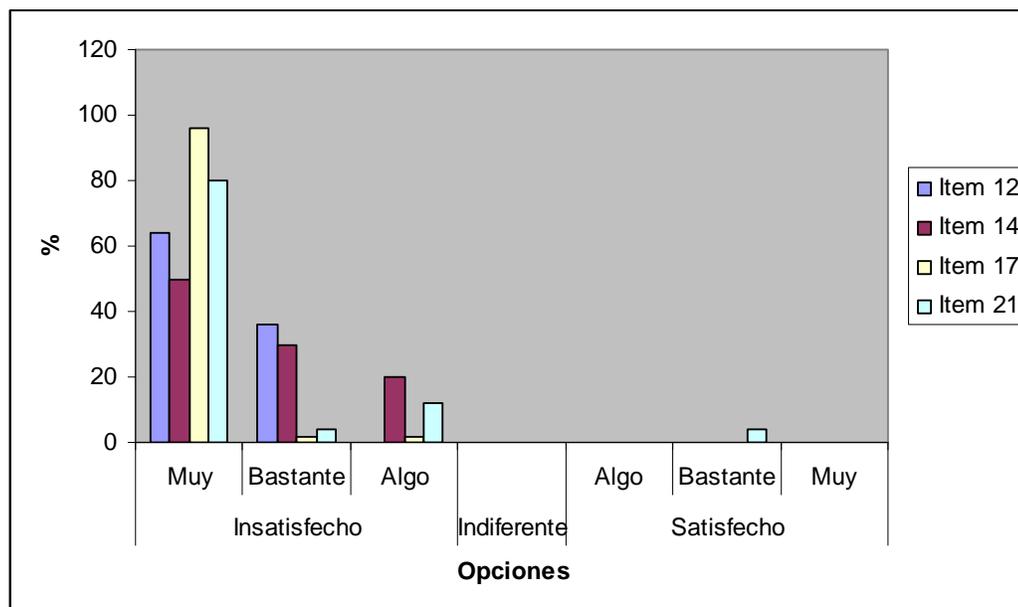
**Factores relacionados con Seguridad Laboral que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.**

| ITEMS |   | Insatisfecho |          |      |             | Satisfecho |          |     | TOTAL |
|-------|---|--------------|----------|------|-------------|------------|----------|-----|-------|
|       |   | Muy          | Bastante | Algo | Indiferente | Algo       | Bastante | Muy |       |
| 12    | n | 32           | 18       | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 64           | 36       | 0    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 14    | n | 25           | 15       | 10   | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 50           | 30       | 20   | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 17    | n | 48           | 1        | 1    | 0           | 0          | 0        | 0   | 50    |
|       | % | 96           | 2        | 2    | 0           | 0          | 0        | 0   | 100   |
| 21    | n | 40           | 2        | 6    | 0           | 0          | 2        | 0   | 50    |
|       | % | 80           | 4        | 12   | 0           | 0          | 4        | 0   | 100   |

Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007.

**Gráfico N° 5**

*Factores relacionados con Seguridad Laboral que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Caracas. Año 2007.*



Fuente: Datos tomados del cuestionario realizado a los residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, Noviembre 2007

Los Items 12,14,17 y 21 evalúan las variables relativas a los factores relacionados con la Seguridad Laboral y como inciden en el grado de satisfacción laboral del grupo sujeto a estudio: Limpieza,higiene y salubridad, Riesgo laboral y Asistencia médica. Estos factores muchos relacionados con la persona en sí misma; generan en el empleado la sensación de seguridad y protección que le ofrece la empresa para desempeñar su labor y hacerlo sentir cómodo en su lugar de trabajo.

Los Items 12 y 17 se relacionan con la limpieza y salubridad. En el Item 12 el 100% de los encuestados respondió estar Insatisfecho (64% Muy insatisfecho y 36% Bastante insatisfecho) y el Item 17 igualmente el 100% respondió Insatisfecho (96% Muy insatisfecho, 2% Bastante insatisfecho y 2% Algo insatisfecho).

El Item 14 referente a el riesgo de toxicidad y de contraer enfermedades en el trabajo, el mayor porcentaje fue para la opción Insatisfecho en un 100%; de los cuales 96% contestó Muy insatisfecho, 2% Bastante insatisfecho y 2% Algo insatisfecho.

Y por último el Item 21 donde se preguntó la Asistencia médica ofrecida por el ente empleador, el 96% respondió estar Insatisfecho: 80% Muy, 12% Algo y 4% Bastante; mientras sólo el 4% respondió estar Bastante satisfecho.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Se concluye que la evaluación realizada de los diferentes factores que inciden en el grado de Satisfacción Laboral de los médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, la mayoría se encuentran afectados de manera negativa, generando insatisfacción, con lo que se afectaría el desempeño tanto laboral como académico de este grupo de médicos.

En cuanto al Puesto de Trabajo; donde se evaluó: Tipo de trabajo, Actividades y tareas realizadas, oportunidad de realizar trabajos de investigación, Jornada laboral, Calidad de atención prestada al usuario, Carga laboral, Tiempo destinado a la atención de pacientes y Formación profesional. Dentro de estos factores, podemos resaltar; dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Aunque la mayoría está satisfecho con su tipo de trabajo, es decir con el ejercicio de la medicina como actividad laboral; la insatisfacción predomina, ya que sienten no tienen oportunidad de realizar trabajos de investigación que favorezcan su crecimiento profesional; aunado a una carga y jornada laboral excesiva que les impide dedicar tiempo a las actividades académicas, incidiendo en su formación académica, en la productividad y la calidad de atención brindada al paciente.

El segundo aspecto investigado relacionado con el Ambiente y condiciones laborales en la institución, que incluíó el espacio físico, la disponibilidad de equipos médicos, los recursos disponibles, la residencia de descanso, la alimentación, etc. Predominó la insatisfacción ya que los problemas de infraestructura del hospital, con una falta de equipos médicos operativos y la falta de mantenimiento de los existentes; así como los escasos recursos disponibles crean un ambiente laboral poco propicio que genere satisfacción en los empleados.

Sin embargo, como aspecto positivo los médicos residentes se sienten satisfecho con sus compañeros y superiores; y sienten que realizan trabajo en equipo; lo que los hace sentir comprometidos con su trabajo y con el paciente para tratar de ofrecerles la mejor atención.

En cuanto a los factores relacionados con el grado de Satisfacción laboral, tales como: Ejercicio profesional, Remuneración, Incentivos y Reconocimientos. Aunque los residentes se sienten satisfechos con el ejercicio profesional en sí; están insatisfechos con el salario percibido el cual consideran injusto e inadecuado para cubrir sus necesidades básicas, y el mismo hecho de no tener incentivos, ni ser reconocido su trabajo ni por sus superiores ni por la institución hacen que se sientan desmotivados como trabajadores.

Los médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J.M de los Ríos”, laboran con poca seguridad laboral, con alto riesgo a adquirir enfermedades infecciosas, sufrir accidentes laborales y con poca respuesta en caso de enfermedad por el ente empleador, lo cual genera insatisfacción. Aunado a esto la limpieza e higiene en la institución es muy deficiente.

## **RECOMENDACIONES**

Basado en los resultados obtenidos en el presente estudio, se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

1. Concientizar a los entes gubernamentales y a la directiva del hospital sobre la necesidad de mejorar el salario, la infraestructura, la dotación de equipos y recursos médicos, las condiciones de salubridad e higiene hospitalaria y establecer planes de salud para el personal que labora en la institución.
2. Realizar reconocimientos a la labor desempeñada, proporcionar recompensas o incentivos frecuentes en el año, para estimular el nivel de compromiso institucional en los residentes del postgrado de Pediatría y Puericultura.
3. Implementar cursos de capacitación y mejoramiento profesional en el hospital..
4. Establecer mecanismos que permitan que los médicos residentes cumplan con sus actividades académicas establecidas, sin desatender las actividades sanitarias.
5. Estimular la investigación clínica para fomentar el mejoramiento profesional
6. Implementar programas para mejorar la calidad de atención prestada al usuario o paciente.
7. Promover la incorporación o participación de todo el equipo de salud en la toma de decisiones de la organización.
8. Fomentar la capacitación de médicos a través de las universidades en el área de Gerencia en Salud.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Atalaya, M.C. *Satisfacción laboral y Productividad*. Extraído el 3 de Agosto del 2007 del sitio Web: <http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio m.htm>.
2. Balestrini, Mirian (2003) *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas – Venezuela. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
3. Boletín del Hospital de Niños (Enero-Marzo, 1962) Caracas. Vol.4.Nº 1.p 8.
4. Bonadeo, Miriam A, Marenghi, Mónica, Bassi, Florencia, Fernández, María E, Lago, María I, Piacentini, Angel & Rodríguez Bertoni, Carlos. (Noviembre- Diciembre 2005). *Evaluación del grado de satisfacción del personal médico en un hospital de pediatría*. Archivos Argentinos de Pediatría Buenos Aires. Vol. 103 Nº 6.
5. Cantera, F.J. *Evaluación de la satisfacción laboral: Métodos directos e indirectos*. Extraído el 15 de Octubre del 2007 de <http://www.ambiente-ecológico.com/ediciones>.
6. Cruz Cordero, Teresa (1995): *Consultoría Gerencial*. Tesis de Maestría
7. Davenport, T (2006) *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona – España. Ediciones Deusto. p 52 -53.
8. Davis, K. (1993) *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill
9. *Exposición del Gobernador al Concejo Municipal de Caracas*. (enero,1938) Litografía del Comercio. p 389.
10. Fernández, Beatriz & Paravic, Tatiana (2003) *Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción. Chile*. Ciencia y enfermería. Vol. 9 Nº 2. Concepción. Diciembre, 2003.
11. Gaceta Municipal del Distrito Federal (1937) Caracas. Nº 5131. p 5.
12. Gil L.C, M. *Relaciones entre Formación, Motivación y Satisfacción*. Extraído el 17 de Agosto del 2007 de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

13. Kochan, T.A. (1980): *Collective bargaining and industrial relations*. Illinois, Homewood.
14. Korman, L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid. Marov
15. Lawler, E.E. (1975): *Motivation in work organizations*. Monterrey. Brooks.
16. López, Adriana. (2006) *La Motivación*. Extraído el 17 de Agosto del 2007 de <http://www.monografias.com/trabajo5/moti/moti.html>
17. Márquez P, Mónica. *Satisfacción Laboral*. Extraído el 19 de Agosto del 2007 de de <http://www.monografias.com/trabajo6/moti/moti.html>
18. Melia, J.L y Peiro, J.M. "El cuestionario de Satisfacción S 10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". Vol. 4, nº 11. 1989.
19. Merce, H. *Satisfacción en los Servicios de Salud*. Medicina y Sociedad. Curso de Educación a distancia. 1998.
20. Memorias del Ministerio de Obras Públicas (1931) Caracas. tomo 2. p 1032.
21. Memorias del Ministerio de Obras Públicas (1950) Caracas. p 688.
22. Milkovich, T. & Boudreau W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Edit. Addison Wesley Iberoamericana, EE.UU.
23. Morales, J.F. (1994, de.): *Psicología Social*. Madrid. McGraw Hill.
24. Newstron, J.W. y Davis, K. (1993): *Organizational behavior. Human Behavior at work*. Londres. McGraw-Hill.
25. Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.
26. Pérez Guanipa, E., García Ponce, A., Sucre, A., Torres, G., Ascanio, R., Barboza., Jaime. Et al (2001) *Historia del Hospital Municipal de Niños de Caracas J.M de los Ríos*. Caracas – Venezuela. Ediciones del Fondo Nacional Institucional de la Alcaldía de Caracas.
27. Ramírez, Tulio. (1998) *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas Venezuela. 4º Edición. p 100.

28. Robbins, S (1992) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.
29. Rusbult & Lowery (1985) “*When bureaucrats get the blues*”. Journal of applied social Psychology. Vol 15 N° 1.
30. Seltiz, C.B & Jehoda, M.(1995) *Los métodos de la investigación en las Ciencias Sociales*.
31. Sexton, W.P. (1977) *Teorías de la Organización*. México. Editorial Trillas, p 162.
32. Weinert, A.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*. Herder. Barcelona.
33. Zozorna, Luis. (S/F) *Principales Técnicas de Motivación laboral*. Extraído el 20 de Agosto del 2007 de página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldoc/rrhh/motlabo> ral.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**FOTO DE LA FACHADA PRINCIPAL DEL HOSPITAL DE NIÑOS “ J.M**  
**DE LOS RÍOS. CARACAS – VENEZUELA.**



**ANEXO B**

**MAPA GEOGRÁFICO DE LA UBICACIÓN DEL HOSPITAL DE NIÑOS “  
J.M DE LOS RÍOS. CARACAS – VENEZUELA.**



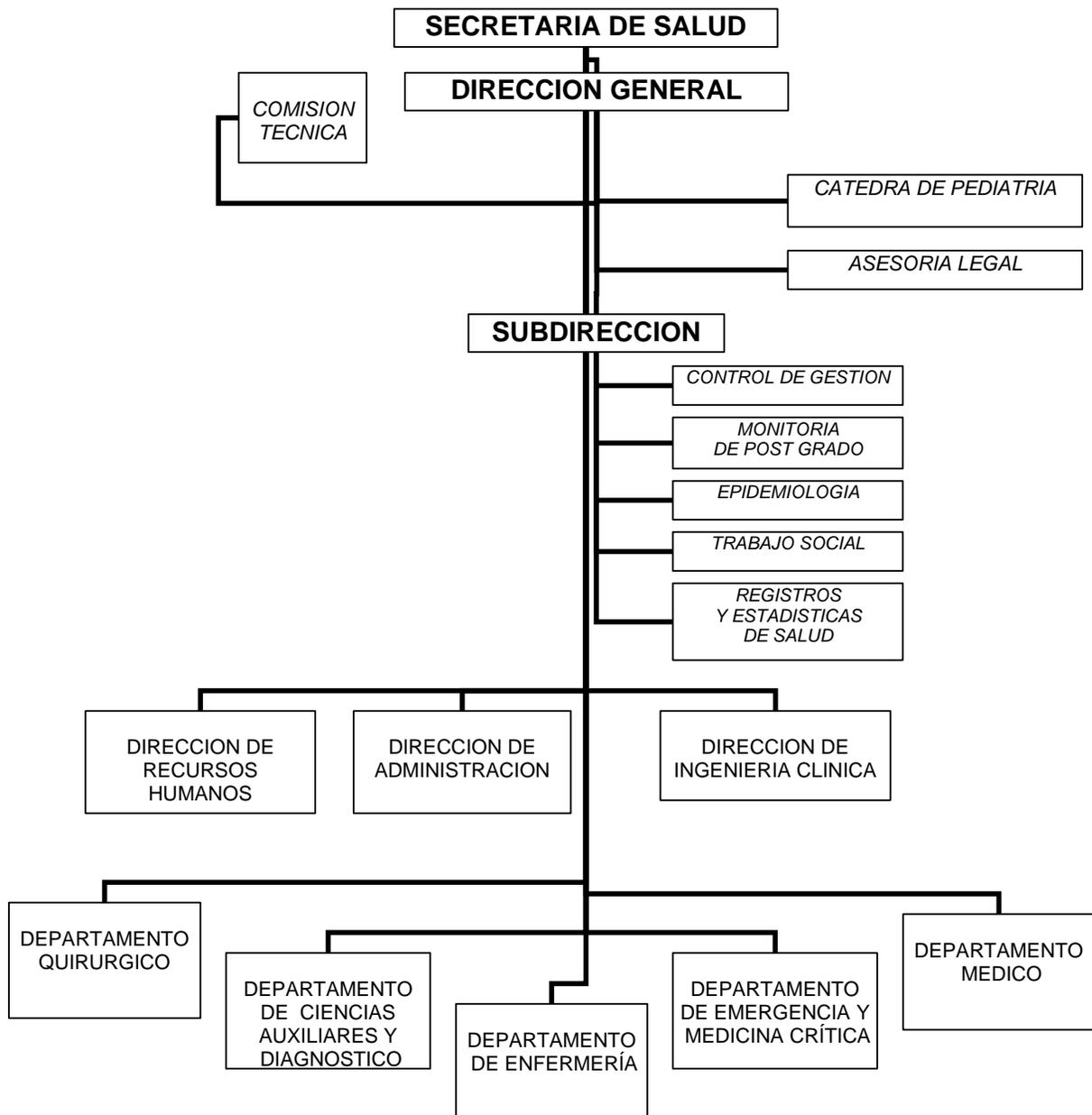
**ANEXO C**

**ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL DE NIÑOS “J.M DE LOS RÍOS”.**

**CARACAS – VENEZUELA.**

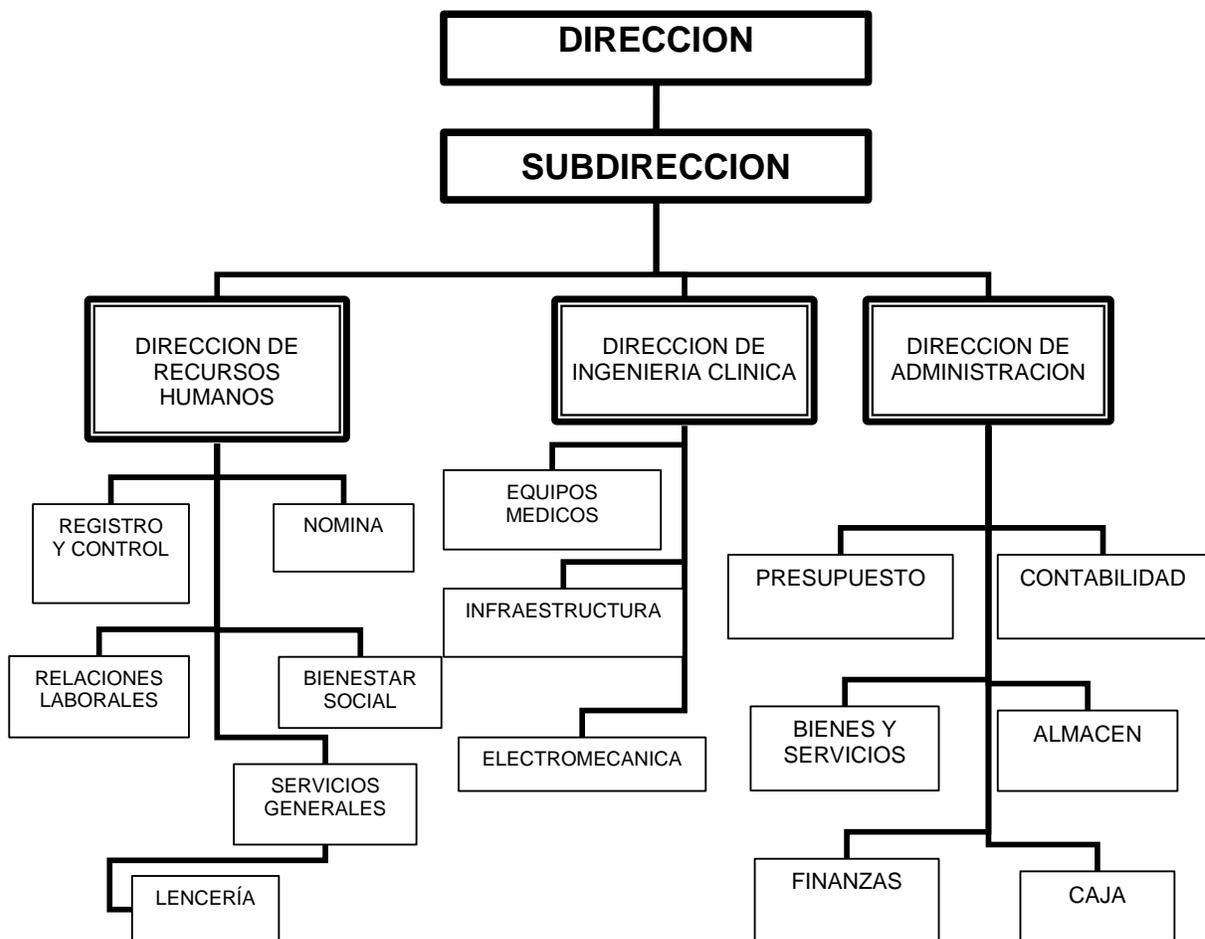


REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ALCALDIA MAYOR  
SECRETARIA DE SALUD  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2006  
HOSPITAL DE NIÑOS "J. M DE LOS RIOS"



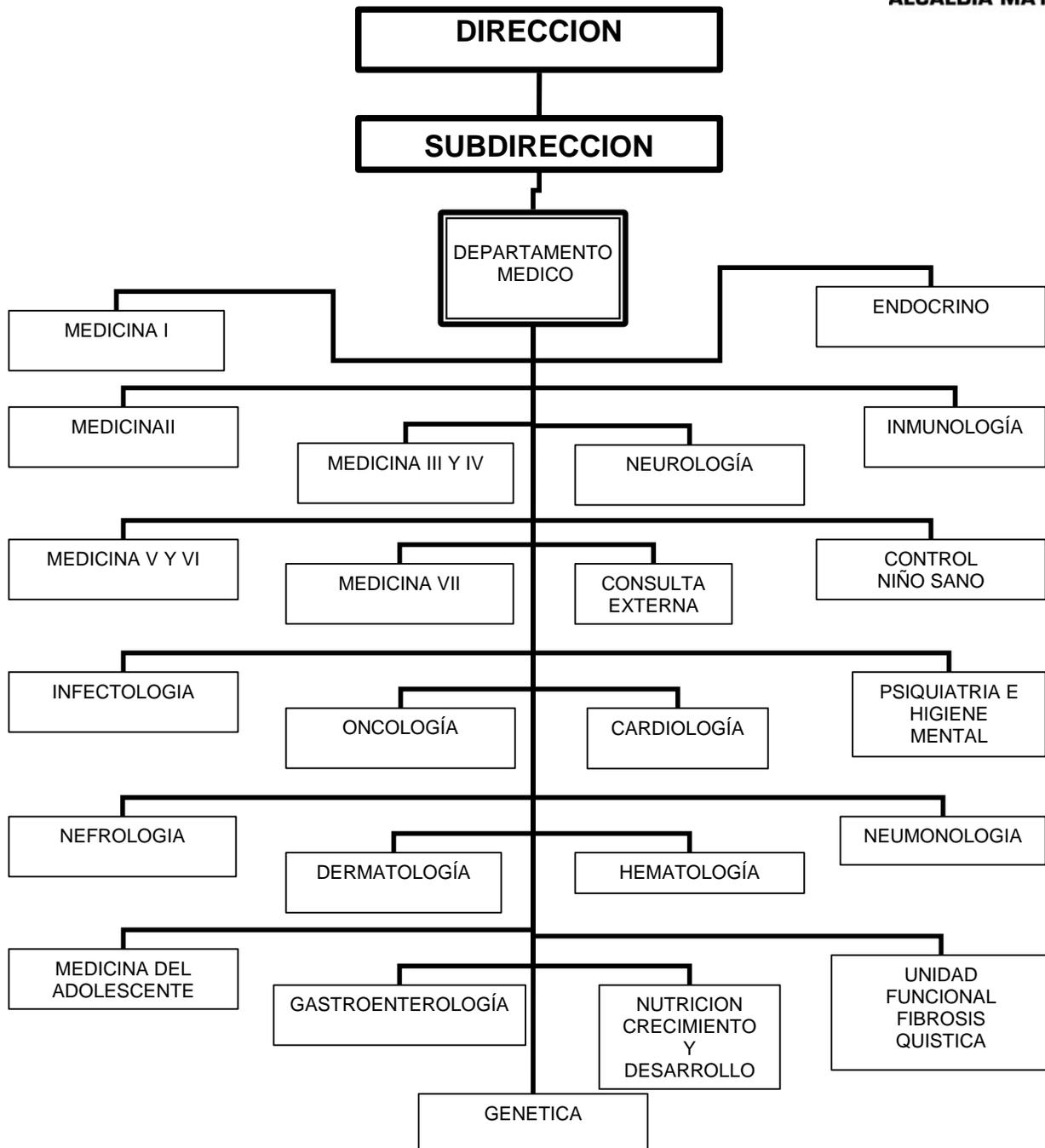


REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ALCALDIA MAYOR  
SECRETARIA DE SALUD  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2006  
HOSPITAL DE NIÑOS "J. M DE LOS RIOS"





REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ALCALDIA MAYOR  
SECRETARIA DE SALUD  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2006  
HOSPITAL DE NIÑOS "J. M DE LOS RIOS"





REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ALCALDIA MAYOR  
SECRETARIA DE SALUD  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2006  
HOSPITAL DE NIÑOS "J. M DE LOS RIOS"



**ANEXO D**

**MISIÓN Y VISIÓN DEL HOSPITAL DE NIÑOS “ J.M DE LOS RÍOS”**

**CARACAS – VENEZUELA.**



**HOSPITAL DE NIÑOS**  
**“J.M DE LOS RÍOS”**  
**CARACAS-VENEZUELA**

**MISIÓN**

“Prestar Asistencia Médica Integral con equidad, humanidad y eficiencia a niños y adolescentes especialmente de escasos recursos económicos, así como realizar funciones de Docencia e Investigación”

**VISIÓN**

“Ser el primer Hospital Pediátrico con calidad y excelencia en la Asistencia, Docencia e Investigación. Principal centro de Referencia Nacional, para brindar la atención calificada a aquellos casos pediátricos más complejos y en todas las especialidades médico – quirúrgicas que no puedan ser resueltas por otros Hospitales del nivel inferior”

## **ANEXO E**

**MISIÓN Y VISIÓN DE LA CÁTEDRA DE PEDIATRÍA Y PUERICULTURA  
DE LA ESCUELA VARGAS DE LA U.C.V CON SEDE EN EL HOSPITAL  
DE NIÑOS “J.M DE LOS RÍOS” CARACAS – VENEZUELA**



## **MISIÓN DE LA CÁTEDRA DE PEDIATRÍA Y PUERICULTURA**

“Formación profesional integral, académica y ética del estudiante de medicina, aplicando conocimientos y métodos de enseñanza actualizados para la solución de los problemas de salud más frecuentes del niño y el adolescente; con un enfoque Bio-psico-social y énfasis en la promoción y prevención, incentivando en él, el espíritu de investigación científica y el cambio social para su trabajo efectivo en la sociedad como parte del equipo de salud; en el marco de la Venezuela de hoy”.

## **VISIÓN**

“ Ser considerados el mejor Postgrado de Pediatría y Puericultura del país, con la formación de un profesional médico altamente calificado en el manejo de diversas patologías del niño y adolescente, actualizado en el manejo de tecnología de punta y en el avance de la ciencia”

**ANEXO F**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades                                     | Meses (semanas) |   |   |   |             |   |   |   |                     |   |   |   |               |   |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
|---|-----------------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------------------|---|---|---|---------------|---|---|---|-------------------|--|--|--|-------------------|---|---|---|---|---|--|--|---|---|--|--|
|   | J u l i o       |   |   |   | A g o s t o |   |   |   | S e p t i e m b r e |   |   |   | O c t u b r e |   |   |   | N o v i e m b r e |  |  |  | D i c i e m b r e |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Información<br>tema                             | ■               | ■ | ■ | ■ |             |   |   |   |                     |   |   |   |               |   |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Elaboración Marco<br>Teórico                    |                 |   |   |   | ■           | ■ | ■ | ■ |                     |   |   |   |               |   |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Muestra. Instrumento de<br>recolección de datos |                 |   |   |   |             |   |   |   | ■                   | ■ | ■ | ■ |               |   |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Revisión instrumento                            |                 |   |   |   |             |   |   |   |                     |   |   |   | ■             | ■ |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Recolección datos                               |                 |   |   |   |             |   |   |   |                     |   |   |   | ■             | ■ | ■ | ■ |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Análisis e Interpretación                       |                 |   |   |   |             |   |   |   |                     |   |   |   |               |   |   |   |                   |  |  |  | ■                 | ■ | ■ | ■ |   |   |  |  |   |   |  |  |
| Conclusiones y<br>recomendaciones               |                 |   |   |   |             |   |   |   |                     |   |   |   |               |   |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   | ■ | ■ |  |  |   |   |  |  |
| Elaboración informe de<br>investigación         |                 |   |   |   |             |   |   |   |                     |   |   |   |               |   |   |   |                   |  |  |  |                   |   |   |   |   |   |  |  | ■ | ■ |  |  |

**ANEXO G**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sr(a) \_\_\_\_\_

C.I. \_\_\_\_\_

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión con relación a la EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE MÉDICOS RESIDENTES DEL POSTGRADO DE PEDIATRÍA Y PUERICULTURA DEL HOSPITAL “J.M DE LOS RÍOS” CARACAS – VENEZUELA. AÑO 2007. La misma forma parte de una Tesis de Grado.

Los datos que usted aporte, serán analizados con el propósito de mejorarlos. La información que usted nos brinde será de carácter confidencial y sólo será utilizada para esta investigación.

### Gracias por su colaboración

Yo \_\_\_\_\_, CI \_\_\_\_\_  
(Médico Residente – Año en curso) \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que se me ha explicado y he entendido la finalidad de esta encuesta. También acepto responder a las preguntas que en ella se me hagan, sobre la satisfacción laboral de médicos residentes del postgrado de Pediatría y Puericultura del Hospital de Niños “J. M. de los Ríos”. Caracas.

Firma del entrevistado \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Responsable de la encuesta: Dra. Graciela M. López L..

**ANEXO H**  
**CARTA DE APROBACIÓN DE LA CÁTEDRA DE PEDIATRÍA Y**  
**PUERICULTURA DEL HODPITAL DE NIÑOS “J.M DE LOS RÍOS”**  
**CARACAS – VENEZUELA.**

Caracas, 08 de Octubre del 2007.

**Dr. Alberto Hoheb.**

**Jefe de Cátedra de Puericultura y Pediatría.**

**Hospital de Niños “J. M. de los Ríos”.**

**Presente.**

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su autorización, para la realización de un cuestionario de opinión a los médicos residentes del Postgrado de Pediatría y Puericultura con sede en este hospital, en el período comprendido del 15 de Octubre al 8 de Noviembre del 2007, el cual será el instrumento de investigación a utilizar en la elaboración de mi Trabajo Especial de Grado titulado: **EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE MÉDICOS RESIDENTES DEL POSTGRADO DE PEDIATRÍA Y PUERICULTURA DEL HOSPITAL “J.M DE LOS RÍOS” CARACAS – VENEZUELA. AÑO 2007**, para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD.**

Sin otro particular al cual hacer referencia y agradeciendo de antemano sus buenos oficios en relación a la aceptación de esta solicitud, queda de usted.

Atentamente

---

**Dra. Graciela M. López L.**

**Adjunto Especialista I**

**Servicio de Medicina 5 y 6.**

---

**Dr. Alberto Hoheb.**

**Jefe de Cátedra de Puericultura y Pediatría.**

