



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Medicina

Unidad de Posgrado

**“Satisfacción e insatisfacción laboral, asociadas a  
capacitación continua de tecnólogos médicos en  
radiología. Lima- Perú 2016”**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia de  
Servicios de Salud

**AUTOR**

Waynner SÁNCHEZ GARCÍA

**ASESOR**

Dra. Maritza Dorila PLACENCIA MEDINA

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Sánchez W. Satisfacción e insatisfacción laboral, asociadas a capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología. Lima- Perú 2016 [Tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado; 2020.

---

## HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código ORCID del autor	0000-0002-5300-7332
DNI o pasaporte del autor	42515480
Código ORCID del asesor	0000-0003-3624-3461
DNI o pasaporte del asesor	08471948
Grupo de investigación	“—“
Agencia financiadora	“—“
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Perú, Lima, Lima. Latitud: -12.062106   Longitud: -77.036526
Año o rango de años que la investigación abarcó	2016
Disciplinas OCDE	Ciencias del cuidado de la salud y servicios <a href="http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#3.03.01">http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#3.03.01</a>  Radiología, Medicina nuclear, Imágenes médicas <a href="http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#3.02.12">http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#3.02.12</a>  Psicología <a href="http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.01.02">http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.01.02</a>



Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Universidad del Perú. Decana de América



Facultad de Medicina

Unidad de Posgrado  
Sección Maestría

### ACTA DE GRADO DE MAGISTER

En la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de diciembre del año dos mil veinte siendo las 12:00 pm, bajo la presidencia del Dr. Pedro Jesús Mendoza Arana con la asistencia de los Profesores: Dr. Teófilo José Fuentes Rivera Salcedo (Miembro), Mg. Hugo Florencio Gutiérrez Crespo (Miembro), y la Dra. Maritza Dorila Placencia Medina (Asesora); el postulante al Grado de Magíster en Gerencia de Servicios Salud, Bachiller en Tecnología Médica, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su tesis Titulada: **“SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL, ASOCIADAS A CAPACITACIÓN CONTINUA DE TECNÓLOGOS MÉDICOS EN RADIOLOGÍA. LIMA-PERÚ 2016”** con el fin de optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia de Servicios Salud. Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación **B MUY BUENO 17**. A continuación el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Medicina se le otorgue el Grado Académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE SERVICIOS SALUD** al postulante **WAYNNER SANCHEZ GARCÍA**.

Se extiende la presente Acta en tres originales y siendo la **01:00 pm**, se da por concluido el acto académico de sustentación.

**Dr. Teófilo José Fuentes Rivera Salcedo**  
Profesor Principal  
**Miembro**

**Mg. Hugo Florencio Gutiérrez Crespo**  
Profesor Auxiliar  
**Miembro**



**Dra. Maritza Dorila Placencia Medina**  
Profesora Principal  
**Asesora**

**Dr. Pedro Jesús Mendoza Arana**  
Profesor Principal  
**Presidente**

*Dedicatoria:*

*A Dios por darme la bendición de compartir cada día con todas las personas que me rodean, y poder contribuir humildemente con la sociedad gracias a las competencias de mi profesión. A mi asesora Dra. Maritza D. Placencia Medina, por su gran apoyo y calidad de persona.*

*Agradecimiento:*

*A mi amada familia por estar siempre unidos, en especial a mis padres Hualberto (†) y Martha, a quienes les debo todo lo que soy; a mi esposa Ketty y a mis hijos Owen y Elliot, mi mayor motivación para ser mejor persona cada día.*

## INDICE

### **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

1.1 Situación Problemática: .....	2
1.2. Formulación del Problema:.....	4
1.3 Justificación Teórica .....	4
1.4 Justificación Práctica .....	4
1.5 Objetivos .....	6
1.5.1 Objetivo general .....	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6

### **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación .....	7
2.2 Antecedentes de Investigación .....	8
2.3 Bases Teóricas .....	11
2.3.1 Teorías de la motivación .....	11
2.3.2 Motivación laboral y su importancia.....	23
2.3.3 Satisfacción e insatisfacción laboral .....	24
2.3.4 Satisfacción laboral y su relevancia.....	24
2.3.5 Satisfacción laboral y capacitación continua .....	25
2.4 Hipótesis General .....	27
2.4.1 Hipótesis específicas.....	27
2.5 Definición Operacional de Términos.....	28

**CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

3.1 Tipo y Diseño de Investigación .....	30
3.2 Unidad de Análisis .....	30
3.3 Población de Estudio .....	30
3.4 Tamaño de Muestra.....	31
3.5 Selección de Muestra .....	31
3.6 Técnica de Recolección de Datos .....	32
3.7 Análisis e Interpretación de la Información .....	32

**CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Presentación de resultados .....	34
4.2. Discusión .....	43
4.3. Limitaciones de la Investigación .....	47

<b>CONCLUSIONES</b>	49
---------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b>	50
------------------------	----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	51
-----------------------------------	----

<b>ANEXOS</b>	59
---------------	----



## Lista de cuadros

		Página
Cuadro 1	Correlación de Pearson de la Teoría Bifactorial para trabajadores peruanos	17
Cuadro 2	Características Sociodemográficas de la Muestra	35
Cuadro 3	Medición Basal y Final de la Satisfacción Laboral	37
Cuadro 4	Medición Basal y Final de la Insatisfacción Laboral	39
Cuadro 5	Variaciones de la Satisfacción e Insatisfacción Laboral, luego de la Capacitación Continua	41
Cuadro 6	Riesgo Relativo de Satisfacción e Insatisfacción asociadas a Capacitación Continua	42

## Lista de figuras

		Página
Figura 1.	Factores que afectan las Actitudes en el Trabajo, de acuerdo con 12 Investigaciones.	16
Figura 2.	Análisis de un estudio de cohorte para evaluar razón de riesgos.	33

## RESUMEN

El presente estudio de investigación titulado “Satisfacción e Insatisfacción Laboral, asociadas a Capacitación Continua de Tecnólogos Médicos en Radiología. Lima - Perú 2016”, tuvo como objetivo determinar la asociación entre satisfacción, insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016; con un diseño cuasi experimental, analítico de cohortes, aleatorizado simple, donde se aplicó el instrumento “Perfil de los Factores Motivacionales – J&F”, basado en la teoría bifactorial de Herzberg. Se utilizó el software Stata V.12 con un nivel de significancia de 0.05; luego se realizó el análisis de varianza (ANOVA), se determinó el  $\chi^2$  y finalmente, el análisis de razón de riesgos. Dentro de los resultados obtenidos se observó que la media de la edad fue 36 años ( $\pm 8.5$ ), la distribución según sexo fue homogénea. El ANOVA obtuvo  $\text{Prob} > f = 0.0000$ ; demostrando un cambio significativo de los factores motivacionales luego de la capacitación continua. luego de la capacitación continua. Al aplicar la fórmula de riesgo relativo se observó que el haber recibido capacitación continua incrementó en 2.37 veces la probabilidad de que la satisfacción laboral aumente. Finalmente; se llegó a la conclusión que la asociación entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016 fue significativa; puesto que, la capacitación continua generó una mejora de los factores motivacionales, lo que se tradujo en un incremento de la satisfacción laboral de 2.37 veces.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, desempeño, motivación, capacitación, radiología.

## ABSTRACT

This research study entitled "Job Satisfaction and Dissatisfaction, associated with Continuous Training of Medical Technologists in Radiology. Lima - Perú 2016", aimed to determine the association between satisfaction, job dissatisfaction, and continuous training of medical technologists in radiology from the public and private sectors in 2016; With a quasi-experimental, cohort-analytical, simple randomized design, where the instrument "Profile of Motivational Factors - J&F" was applied, based on Herzberg's bifactorial theory. The Stata V.12 software was used with a significance level of 0.05; then the analysis of variance (ANOVA) was performed, the  $\chi^2$  was determined and finally the risk ratio analysis. Among the results obtained, it was observed that the mean age was 36 years ( $\pm 8.5$ ), the distribution according to sex was homogeneous. The ANOVA obtained  $\text{Prob} > f = 0.0000$ ; demonstrating a significant change in motivational factors after continuous training. after ongoing training. When applying the relative risk formula, it was observed that having received continuous training increased the probability of job satisfaction increasing by 2.37 times. Finally; It was concluded that the association between job satisfaction and dissatisfaction, and continuous training of medical technologists in radiology from the public and private sectors in 2016 was significant; since continuous training generated an improvement in motivational factors, which translated into an increase in job satisfaction of 2.37 times.

**Keywords:** Job satisfaction, performance, motivation, training, radiology.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La satisfacción e insatisfacción laboral son factores que han sido estudiados extensamente dentro de las organizaciones, pues están íntimamente asociadas a la consecución de los objetivos organizacionales. Muchos estudios concluyen que estos factores pueden ser manejados con la finalidad lograr altos niveles de eficiencia - eficacia individual y organizacional; sin embargo, también es sabido que no es tarea fácil tener constantemente motivados y satisfechos a todos los trabajadores (Roussel, 2000).

La competitividad que existe en la actualidad obliga a todas las organizaciones a estar preparadas para retos constantes, por lo que aquella organización que no capacite a sus trabajadores está sentenciada al fracaso. Para hacer frente a los nuevos retos y exigencias de la globalización hay que estar preparados mínimamente en calidad de atención a clientes, mejora de productividad, desarrollo de tecnología de punta (resonancia magnética, tomografía axial, entre otros). Todo esto está asociado al fortalecimiento de las capacidades, actitudes y aptitudes de cada trabajador (Fleitman, 2013).

Clínica Internacional fue fundada en 1959. El año 2011 Inició en un crecimiento sostenido con la visión de ser la red privada de servicios de salud de referencia del Perú; por lo tanto, tenía que contar con la mejor infraestructura, tecnología y personal altamente capacitado para lograr a mediano y largo plazo los objetivos planteados. Al pasar los años, se han ido mejorando varios aspectos y se han implementado varias estrategias para mantener satisfechos a los colaboradores y por consiguiente a los pacientes

(Clínica Internacional, 2020). El Centro de Diagnóstico por Imágenes de Clínica Internacional implementó desde el año 2015 un “Programa de Capacitación Continua” para todos los tecnólogos médicos en radiología con la finalidad de incrementar la motivación y satisfacción laboral, tomando como referencia la teoría bifactorial de Frederick Herzberg. Los resultados obtenidos fueron muy relevantes, tanto es así que en la actualidad el programa sigue desarrollándose e incluso se han creado subprogramas de mayor especialidad. Además, dicho programa brinda la oportunidad de desarrollo profesional y ascensos por mérito.

La teoría bifactorial de Frederick Herzberg distingue a los factores propios del puesto laboral que motivan y satisfacen al trabajador (factores motivadores o intrínsecos) de los factores que se relacionan con el ambiente de trabajo (factores higiénicos o extrínsecos) (Herzberg, 1969). Cada uno de los factores asociados a satisfacción e insatisfacción son abordados en esta investigación que tuvo un diseño cuasi experimental, analítico de cohortes y aleatorizado simple; donde la capacitación continua fungió de variable interviniente. Por lo tanto, esta investigación tuvo como propósito determinar la asociación existente entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016.

## **1.1 Situación Problemática**

El avance de la tecnología e incremento de servicios especializados en radiología hace imposible que la gestión del recurso humano se mantenga estática. Clínica Internacional inició sus actividades el 29 de mayo de 1959 por iniciativa de la Compañía Internacional de Seguros del Perú y con el transcurrir de los años mejoró su infraestructura y modernizó sus equipos médicos con la última tecnología, ampliando significativamente su red de atención con nuevas sedes y medicentros en Lima y provincias; llegando ser en la actualidad una de las mejores clínicas a nivel nacional y de latino América (Clínica Internacional, 2020). A partir del año 2014 cuenta con la

certificación Joint Commission International, lo que conlleva a que el recurso humano se encuentre constantemente en capacitación (Joint Commission International, 2020).

A mediados del año 2015 se presentaron gran cantidad de quejas de los pacientes acerca de la calidad de atención de los tecnólogos médicos en radiología; así como también hubieron quejas de parte de los médicos radiólogos con respecto a la calidad de las imágenes obtenidas por los tecnólogos médicos, por lo que todo esto se asoció a un mal desempeño laboral generalizado. Las explicaciones por parte de los Tecnólogos Médicos fueron diversas, como por ejemplo la insatisfacción por el salario, falta de motivación, problemas familiares, mala relación entre compañeros, pocas oportunidades de crecimiento profesional, etc.

Debido a los alarmantes indicios de insatisfacción laboral y escasa motivación, el comité de gestión del Centro de Diagnóstico por Imágenes de Clínica Internacional decidió implantar un programa de capacitación continua para todos los tecnólogos médicos en radiología, con la finalidad de conseguir que el desempeño laboral y calidad de atención de estos profesionales alcance la excelencia, y para lograrlo se brindaron oportunidades de crecimiento profesional, logro, liderazgo, ascensos con incremento de salario escalonado, etc. Durante la planificación de la capacitación continua se notó gran expectativa y motivación por parte del personal, por lo que se decidió realizar una medición del impacto e importancia de dicha capacitación y se consideró realizar una comparación con otras instituciones públicas y privadas, tal es así que representando al Seguro Social de Salud (EsSalud) se obtuvo la autorización del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins (HNERM), Instituto Nacional Cardiovascular (INCOR); representando al Ministerio de Salud (MINS) se obtuvo el permiso del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN); y representando al sector privado se contó con la participación de RESOMASA, Clínica Ricardo Palma (CRP) y Clínica Internacional de sede San Borja y sede Lima ( CI-SSB y CI-SL,

respectivamente). Cabe resaltar que la capacitación continua como tal, solo se aplicó en Clínica Internacional.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es la asociación que existe entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016?

## **1.3 Justificación Teórica**

Es de conocimiento general que la excelencia del recurso humano es un factor determinante para el éxito de cualquier empresa, en especial cuando los avances tecnológicos y la competencia evolucionan constantemente. Por ende, es un gran reto para todas las empresas estar a la vanguardia y conseguir altos índices de excelencia basados en eficiencia y eficacia.

Existen muchas investigaciones que analizan la motivación, la satisfacción e insatisfacción laboral en distintos grupos ocupacionales, todas ellas basándose en diferentes teorías acerca de la motivación y satisfacción. No obstante, esta investigación es inédita con respecto al enfoque y el grupo ocupacional con el que se trabajó. Se midió la asociación que existe entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, tomando como referencia la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

## **1.4 Justificación práctica**

La información obtenida puede ser utilizada como herramienta de gestión para contrarrestar o prevenir mediante la capacitación continua cualquier problema de índole motivacional del personal, recordando que la motivación se asocia al grado de compromiso, comportamiento, dinamismo y orientación del personal hacia los resultados requeridos (Roussel, 2000).

Herzberg (1969) planteó su teoría de la motivación-higiene analizando una población de ingenieros y contadores. Desde entonces se han realizado infinidad de estudios basados en esta teoría. La información obtenida de todas las investigaciones nos advierte que los factores que están asociados a la satisfacción laboral (y motivación), son distintos de los factores asociados a la insatisfacción laboral. Esta teoría de la motivación-higiene nos dice también que el trabajo debe ser enriquecido para la excelencia del recurso humano.

En la actualidad la capacitación y la motivación del recurso humano son de suma importancia para poder lograr los objetivos trazados por cada organización, independientemente si son en el sector público o privado, por lo que las capacitaciones deben ser constantes y del mismo modo los jefes inmediatos tienen que motivar a sus subordinados. La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas (Fleitman, 2013).

En esta investigación se han analizado datos para corroborar la teoría de Herzberg aplicada a tecnólogos médicos en radiología (personal de salud); y también para encontrar la asociación y/o impacto que tiene una capacitación continua en la satisfacción (motivación) e insatisfacción de estos profesionales. Es muy importante, pues proporciona datos estadísticos importantes para aquellos profesionales que están gerenciando, administrando, supervisando o coordinando cualquier área de radiología donde toma gran importancia el nivel de satisfacción e insatisfacción laboral asociadas a la capacitación continua de los tecnólogos médicos en el área de radiología, tanto del sector público y privado.

Este estudio también es de gran interés debido al impacto social, familiar y económico que conlleva un diagnóstico preciso, pues cabe resaltar que son estos profesionales los que están en pleno contacto con los pacientes; y a su vez, son los encargados de obtener imágenes de alta calidad en todos los exámenes para que el médico radiólogo brinde un diagnóstico acertado. También se puede decir que esta investigación es novedosa, pues no existen



trabajos similares en este grupo de profesionales a nivel mundial que tomen como referencia la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, donde además se utilizó la capacitación continua como un factor de exposición para poder medir a través del tiempo la variación de los niveles de satisfacción e insatisfacción laboral.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la asociación que existe entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, antes y después de la capacitación continua, en el año 2016.
2. Determinar el nivel de insatisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, antes y después de la capacitación continua, en el año 2016.
3. Determinar la significancia de la variación del nivel de satisfacción e insatisfacción laboral de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, tras la ejecución de la capacitación continua, en el año 2016.
4. Determinar el factor de riesgo de la satisfacción e insatisfacción laboral, asociadas a capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología, en el año 2016.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación**

El proceso general de la investigación científica implica la interacción del objeto a investigar, el problema a resolver, y su representación. La explicación de posiciones epistemológicas y metodológicas está dada por la naturaleza propia del problema de investigación, y la solución que se plantea mediante la metodología que está asociada a objetos y fenómenos sociales complejos. Por lo tanto, los Problemas científicos y su solución constituyen la base del conocimiento científico, según el enfoque y el tipo de problema que se enfrenta (Sánchez, 2003).

En esta investigación, las variables de estudio son la satisfacción, insatisfacción laboral y la capacitación continua, las cuales se analizaron en función de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, el problema a resolver es la asociación existente entre estas tres variables. Su metodología está basada en un estudio cuantitativo de cohortes; es decir, se hizo el seguimiento de la población durante un año haciendo dos mediciones: Una medición basal antes de la capacitación continua y la otra al finalizar la misma. Para este estudio se obtuvo la información de seis instituciones distintas que corresponden al sector público y privado, los cuales serán detalladas más adelante.

## 2.2 Antecedentes de Investigación

A continuación, se mencionan investigaciones con características similares a este estudio, a nivel nacional e internacional.

### **Antecedentes Nacionales:**

Marín y Placencia (2017) en su artículo "Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado" concluyeron que el nivel de motivación laboral fue "medianamente motivado" (49.3%), el nivel de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho" (56.6%) y que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva.

Román, Matzumura y Gutiérrez (2015) en su artículo "Satisfacción laboral en el Servicio de Rayos X de una Institución Privada de Salud de Lima, Nivel III-2" concluyeron que la satisfacción laboral fue alta en el servicio (86.4%), pero en el análisis se definió que es el ambiente físico en donde la institución debe mejorar, en comparación a las prestaciones recibidas y la supervisión.

Palomino et al. (2018) En su publicación "Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la consulta externa de los servicios de mayor demanda del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2014" nos dicen que la política y la administración es el factor extrínseco con mayor relevancia, mientras que la responsabilidad es el factor intrínseco más relevante.

### **Antecedentes Internacionales:**

Gualano et al. (2016) en su artículo "Job satisfaction among radiology assistants: a multicentre cross-sectional study in Italy" encontraron que de 574 radiólogos; alrededor del 76% de la muestra no estuvo satisfecha en cuanto al sueldo. Además, la mayoría de los participantes (66,1%) no estaba satisfecha con el repaso profesional (capacitación). La conclusión a la que

llegaron es que existe un nivel bastante alto de satisfacción relacional y humana entre los asistentes de radiología italianos, gracias a un ambiente de trabajo amigable y colaborativo y a las buenas relaciones con los superiores; sin embargo, la satisfacción laboral suele disminuir con respecto al salario y al enriquecimiento profesional. Dado que los radiólogos y en general los profesionales de la salud desempeñan un papel importante papel en la salud de los pacientes, sería deseable que se dé importancia al tema de la satisfacción laboral y aumentar la calidad de los cursos de actualización, ya que existe una fuerte necesidad de mejorar el conocimiento.

Alavi, Dabbagh, Abbasi, y Mehrdad (2016) en su artículo “satisfaction and its relationship to radiation protection knowledge, attitude and practice of Iranian radiation workers” concluyeron que la insatisfacción laboral entre los trabajadores de la radiación médica era alta (53.5%), asociado a la naturaleza de su trabajo (50.6%), sus supervisores (41,5%), interacción con sus colegas (33,6%), oportunidades de promoción (84,2%), y pago (91,5%). Por otro lado, la satisfacción laboral es multifacética y está influenciada por algo más que un solo elemento, y se encontró que el nivel de educación influye en la satisfacción laboral.

Agüero (2016) en su artículo “Satisfacción laboral y síndrome de Burnout en los trabajadores de un centro de diagnóstico por imagen. Valencia, Carabobo” nos dice que de la población estudiada: El 57,2% se encuentra medianamente satisfecha. En cuanto a las dimensiones del Burnout; el 55,1% de la población ubicó la dimensión agotamiento en el nivel bajo, el 83,7% de la población ubicó la dimensión despersonalización en un nivel bajo y el 71,4% de la población presenta un nivel alto en cuanto a la realización personal; con una tendencia general baja de presentar síndrome de Burnout. Se llegó a la conclusión de que existe correlación positiva entre la satisfacción laboral y la dimensión realización personal del síndrome de Burnout.

Mengistu y Bali (2015) en su artículo “Factors associated job satisfaction among health care workers at public hospitals of west Shoa Zone, Oromia,

Regional staff, Ethiopia: a cross-sectional study” concluyeron que los profesionales de la salud pública que trabajan en los hospitales públicos tienen bajo nivel de satisfacción laboral. Los trabajadores de la salud pública están menos satisfechos con las condiciones de trabajo, estilo de gestión, formación y oportunidades de desarrollo, salarios, sistema de evaluación de desempeño y capacidad de ser involucrado en la toma de decisiones.

Maidani (1991) en su investigación “Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors” tuvo como objetivo determinar las diferencias existentes entre el sector público y privado aplicando una prueba basada en la teoría bifactorial de Herzberg, y concluyó que los empleados de ambos grupos enfatizaron los factores motivadores (intrínsecos). Los trabajadores del sector público tendieron a valorar los factores higiénicos (extrínsecos) significativamente más que los del sector privado. También se concluyó que la satisfacción de los trabajadores de ambos grupos no era atribuible a los factores higiénicos.

Carazas (2006) en su artículo “La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador” concluyó que existe una relación significativa entre la insatisfacción laboral y el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo, razón por la cual los gerentes deberían evaluar el clima laboral para identificar las variables que inciden entre la insatisfacción laboral rendimiento y la relación entre ellos. Todo esto con la finalidad de buscar la eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo por parte del trabajador.

Pamias, Lugo y Santiago (2016) en su investigación “Respuestas a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control, la vinculación psicológica con el trabajo y otras variables situacionales” concluyeron que las conductas de negligencia son realizadas por empleados insatisfechos y con poca vinculación psicológica con el trabajo. Por consiguiente, el empleado que realiza conductas de negligencia es un individuo completamente desmotivado y defraudado con su empleo.

Paris (2016) en su investigación “Estrategias de afrontamiento del estrés asistencial y satisfacción laboral, personal en médicos y enfermeros” concluyó que existe una relación inversa entre alto estrés y baja satisfacción laboral; que el estrés laboral y la insatisfacción se asocian con las posibilidades que la vida brinda de desarrollar las propias potencialidades.

## **2.3 Bases Teóricas**

El término motivación proviene del latín “moveré” que quiere decir mover. Con respecto al aspecto laboral se refiere al esfuerzo que hace un trabajador para aportar valor a la empresa o negocio. La motivación es importante en el ámbito laboral, pues determina la intensidad, concentración y constancia que se necesita para poder superar cualquier dificultad y poder conseguir los resultados deseados de cualquier empresa (Sánchez, 2008).

La motivación en el ámbito laboral, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los trabajadores hacia la realización de objetivos trazados. Además, los encargados de la gestión y administración pueden utilizar las variables asociadas a la motivación con el fin de lograr buenos resultados en su organización y de que los trabajadores se sientan más satisfechos.

A continuación, conoceremos las teorías de la motivación más importantes que existen, y dentro de ellas desarrollaremos la teoría en la que se sustenta esta investigación, entre otros aspectos.

### **2.3.1 Teorías de la Motivación**

Existen muchas teorías de la motivación que pueden explicar según su propio enfoque todo lo que los trabajadores experimentan en su entorno. Las teorías de la motivación se fundamentan de acuerdo con el factor que consideran tiene mayor relevancia para alcanzar la motivación. La teoría de las necesidades y la teoría de la equidad se centran en la satisfacción e

insatisfacción de los individuos. La teoría de los refuerzos propone que los resultados de un comportamiento específico están asociados a la repetición o no de ese comportamiento. La teoría de las expectativas se basa en que, de acuerdo con las expectativas del individuo, este actuará con una conducta específica según la alternativa que mejor considere. La Teoría de las Metas se enfoca en como la motivación se ve afectada en el transcurso de establecer dichas metas. No obstante, todas estas teorías coinciden en el rol que tiene la conciencia del individuo en función de sus prioridades y las circunstancias en las que se desenvuelve (Más, 2005).

Según la teoría de las necesidades, un individuo se encuentra motivado cuando aún no logra cierto nivel de satisfacción, teniendo en cuenta que una necesidad satisfecha no es motivadora. Esta teoría se centra en lo que los individuos necesitan para llevar una vida placentera, en este caso en su trabajo. Teorías de las necesidades existen muchas; sin embargo, las más importantes son la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg (Más, 2005).

### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

Es una de las teorías acerca de la motivación más conocidas a nivel mundial, defendida por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow. Él define la motivación como un grupo de necesidades del individuo, cada una con distinta jerarquía tomando una estructura piramidal (Maslow, 1943). En la base de la pirámide se toman en cuenta las necesidades más básicas de cada individuo y en la posición superior resaltan sus últimos deseos o aspiraciones. Las necesidades se ubican de la siguiente manera:

- **Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades esenciales que representan la base de la pirámide; son aquellas que el individuo necesita forzosamente para poder sobrevivir como por ejemplo respirar, comer, dormir, sexo, etc.

- **Necesidades de Seguridad:** Son aquellas necesidades de protección del individuo con respecto a posibles riesgos a los que está expuesto diariamente como vivienda, seguridad física, seguridad de salud, etc.
- **Necesidades Sociales:** Son aquellas necesidades de pertenencia a un grupo social y poder interactuar con todos sus miembros.
- **Necesidades de Reconocimiento o Estima:** Son aquellas necesidades del ser humano que le permiten sentirse reconocido ante los demás, estimado por los miembros de su grupo social y por sí mismo.
- **Necesidades de Autorrealización:** Son las necesidades que se encuentran en la cima de la pirámide, son aquellas necesidades que hacen que el individuo trate de alcanzar el máximo nivel de desarrollo personal.

Según Maslow (1943) hay que determinar en qué cuadrante de la pirámide se encuentra un individuo, y en función de eso poder visualizar, entender y estimular su motivación para permanecer en ese nivel o subir al siguiente, hasta que llegue a la cima.

### **Teoría de las Necesidades Aprendidas**

Teoría defendida por McClelland, que se basa en las necesidades de cada persona y que se obtienen luego de vivir distintas experiencias. Esta teoría dice que la motivación de un individuo para lograr la satisfacción está en función de tres necesidades (necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación) (Pardee, 1990).

- **Necesidades de Logro:** Son aquellas necesidades en las que el individuo se plantea grandes objetivos o metas que conseguir y que sugieren un gran esfuerzo, sobresaliendo así de entre los demás individuos. Generalmente estos individuos llegan a ser muy exigentes y buenos líderes. Sus



características son búsqueda de la excelencia, trabajo bien hecho, gran responsabilidad.

- **Necesidades de Poder:** Son aquellas necesidades de conseguir y conservar autoridad sobre los demás individuos y lograr el reconocimiento. Sus características son búsqueda de prestigio y estatus, predominancia de sus ideas, pensamiento político.
- **Necesidades de Afiliación:** Son aquellas necesidades donde el individuo busca tener relaciones interpersonales con los demás individuos pertenecientes a su grupo social u organización (Vallerand y Blssonnette, 1992). Existe en estos individuos una mayor valoración por la cooperación y seguimiento de las normas, les es difícil tomar decisiones, por lo que no son buenos líderes.

### **Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg fue un renombrado psicólogo norteamericano (1923 - 2000), reconocido por su “Teoría de la motivación e higiene”, también conocida como “Teoría Bifactorial”.

La teoría bifactorial de Frederick Herzberg fue publicada en 1959; las investigaciones se realizaron en la década de los años cincuenta, en la localidad de Pittsburgh, ubicada en el Estado de Pennsylvania en Estados Unidos de América (donde se encontraba el centro de la industria pesada). En ese entonces, con la idea de que la relación del trabajador con su puesto laboral y de que su propia actitud en el trabajo podría determinar su éxito o fracaso, Herzberg se preguntó: *¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo?* Y entrevistó a 200 trabajadores (ingenieros y contadores), buscando información acerca de los factores que les producían satisfacción e insatisfacción en el trabajo; llegando a la conclusión de que las respuestas brindadas por los trabajadores cuando se sentían bien (satisfacción), eran

distintas con respecto a las respuestas que brindaron cuando se sentían mal (insatisfacción).

Herzberg demostró que existen factores específicos asociados con la satisfacción laboral, y otros factores específicos asociados con la insatisfacción laboral. Sugiere que los factores que producen satisfacción laboral (y motivación) son diferentes y están disociados de los factores que conllevan a la insatisfacción laboral. Por lo tanto, debido a que tenemos que considerar factores separados o disociados dependiendo de si se analiza la satisfacción o la insatisfacción laboral, se sobreentiende que estas dos variables no se oponen la una de la otra; por lo que lo opuesto a satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino más bien la “no satisfacción” laboral (ausencia de satisfacción laboral), y de forma semejante lo opuesto de insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino más bien la “no insatisfacción” laboral (ausencia de insatisfacción laboral) (Herzberg, 1969).

Los factores que son fuentes de satisfacción se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento). Los factores que son fuente de insatisfacción se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la empresa y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los pares, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad). Al analizar una muestra de 1.685 empleados, los resultados mostraron que los factores motivadores llegaron a ser la causa principal de satisfacción laboral, y por otro lado que los factores de higiene llegaron a ser la causa principal de insatisfacción laboral. Según los datos obtenidos se resaltó que el 81% de los factores motivadores contribuyeron a la satisfacción laboral, y que el 69% de todos los factores de higiene contribuyeron a la insatisfacción laboral (ver figura N°1).

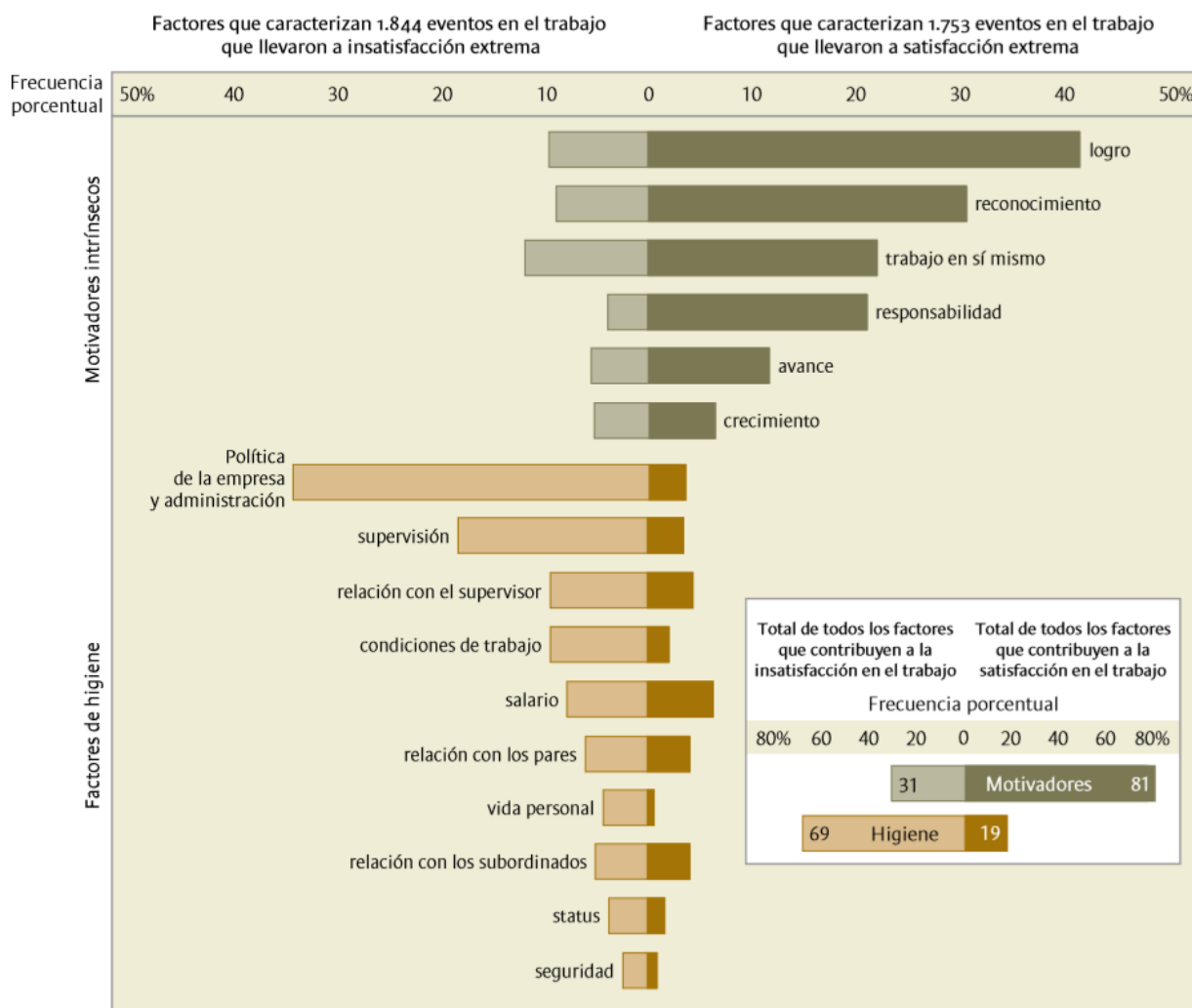


Figura N°1: **Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo con 12 investigaciones.** Fuente: Maslow (1943).

La teoría bifactorial de Herzberg sostiene que la motivación es producto de la búsqueda de una perfecta satisfacción de ciertas necesidades, aquellas que producen satisfacción laboral (Roussel, 2000).

Según Arana (2004) existe un alto grado de confiabilidad en cada uno de los factores materia de análisis para los trabajadores peruanos según la teoría de F. Herzberg. Los factores motivadores responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción presentan correlación positiva muy fuerte; la correlación del factor logro es positiva en forma considerable. Los factores higiénicos seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de

trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, y política y administración, tienen correlación muy fuerte y la correlación del factor estatus es positivamente considerable. Por lo tanto, existe asociación de los factores mencionados, con la satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores peruanos (ver cuadro N° 1).

### CUADRO N° 1. CORRELACION DE PEARSON DE LA TEORIA BIFACTORIAL PARA TRABAJADORES PERUANOS

CORRELACIÓN DE PEARSON DE LOS FACTORES MOTIVADORES	
Responsabilidad	r=0.99 Positiva muy fuerte
Trabajo en si mismo	r=0.98 Positiva muy fuerte
Crecimiento	r=0.98 Positiva muy fuerte
Reconocimiento	r=0.97 Positiva muy fuerte
Promoción	r= 0.97 Positiva muy fuerte
Logro	r=0.87 Positiva considerable
CORRELACIÓN DE PEARSON DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS	
Seguridad	r=0.97 Positiva muy fuerte
Relación con el jefe	r=0.97 Positiva muy fuerte
Supervisión	r=0.96 Positiva muy fuerte
Condiciones de trabajo	r=0.96 Positiva muy fuerte
Sueldo	r=0.96 Positiva muy fuerte
Relación con los compañeros	r=0.96 Positiva muy fuerte
Vida personal	r=0.96 Positiva muy fuerte
Política y administración	r=0.95 Positiva muy fuerte
Estatus	r=0.85 Positiva considerable

Fuente. Más, 2005.

**Factores Motivacionales:** También conocidos como "*factores motivadores*" o "*factores intrínsecos*", son aquellos factores que tienen una relación directa con la satisfacción laboral, por ende, también a la motivación del individuo (Medina, 2008). Son los factores que producen efecto duradero de motivación y aumento de productividad en niveles de excelencia (Correa, 2012). Dentro de estos factores motivadores tenemos a la responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento profesional, promoción y logro.

- Responsabilidad: Cada empresa u organización debe hacer que sus trabajadores se sientan responsables del proceso de alcanzar la metas y el éxito, así como también del no logro de objetivos planteados (Cañedo,

2007). Alcanzar una meta planteada es significativa e importante para un trabajador, toda vez que se sienta responsable del logro. Darle al trabajador la responsabilidad de cumplir una tarea o varias tareas que sumen a la consecución de las metas se traduce en un efecto positivo, pues lo siente como un reto. Se convierte en la mejor estrategia para incrementar la motivación en el trabajo (Roger, 2005).

- El trabajo en sí mismo: Es un estímulo positivo que se refiere a la estructura, diseño y funciones de un trabajo específico, que hace sentir al trabajador ser parte importante de la consecución de objetivos (metas estandarizadas y conseguibles, socialización de resultados obtenidos y retroinformación del desempeño), lo que implica la existencia de un “trabajo completo”, un trabajo que se puede empezar y terminar, que tiene como resultado un producto y que por tanto es importante (Vadillo, 2013).
- Crecimiento: Se refiere a la expectativa u oportunidad de crecimiento profesional en la organización (promoción laboral). La posibilidad de promoción es un estímulo positivo y atractivo para para los trabajadores; quienes a su vez deben estar calificados y en constante capacitación. La búsqueda constante de una promoción se asocia con el deseo de mayor crecimiento psicológico (a través de mayor responsabilidad), el deseo de justicia (meritocracia), el deseo de ganar un salario más elevado y el deseo de alcanzar reconocimiento social (para su autoimagen) (Chiang, Vega, Martín, Rodrigo y Partido, 2010). El factor humano representa gran importancia empresarial para obtener mayores niveles de productividad. Esto lleva al individuo a la adquisición de seguridad, respeto a su dignidad y a contar con posibilidades reales de desarrollo (García, 2013). El desarrollo profesional tiene que ver con el conocimiento y las destrezas que se fortalecen para el desarrollo de un trabajo exitoso.
- Reconocimiento Profesional: Hace referencia al reconocimiento individual que debe tener el trabajador en función de sus logros (personal y grupal). Es muy importante que los jefes se los hagan saber, ya sea de manera

formal mediante la forma de recompensa económica, no económica (una cena, días libres, flexibilidad de horario, etc.) o simbólica (distinciones, cuadros de honor, publicación de fotografía o artículo en que aparece el empleado en boletín de la empresa, etc.). Cada empresa tiene su manera de recompensar y premiar a sus trabajadores (Rubinsztein, 2013). El reconocimiento es importante para incrementar la motivación en el trabajo; sin embargo, también se tiene que manejar al mismo tiempo evaluaciones de desempeño objetivas, con su respectiva retroalimentación. Reconocer un excelente desempeño generalmente no demanda mucho dinero (en especial con aquellos trabajadores con sueldos bajos), y además edifica su autoestima (Robbins, 2000).

- **Promoción o Ascenso:** Se refiere a la materialización de todo el trabajo realizado y el crecimiento profesional propio de ese esfuerzo que conlleva a escalar a otro nivel laboral dentro de la institución. En toda organización existe una jerarquía organizacional que se construye mediante un proceso de agrupación de unidades, donde los puestos individuales generan unidades mayores y así sucesivamente hasta reunir la totalidad de la organización; de modo que se genera una jerarquía administrativa, con sus respectivos niveles organizacionales y estatus con cadenas de mando (Mintzberg, 1998).
- **Logro:** Se refiere a la autorrealización personal debido a resultados concretos, de carácter positivo y que se traduzcan en éxito o ganancias para la empresa donde el individuo se desempeña. No mide el deseo de ser ascendido de cargo sino la necesidad de un empleado de ganar en desarrollo y autoestima personal con su puesto de trabajo actual (Rogerio, 2005). La motivación de logro es la principal causa que conduce a las sociedades hacia el desarrollo y evolución, a través de altos grados de realización, éxito o logro, tanto material como cultural (McClelland, 2000). Comprende tanto los deseos profesionales, espirituales u materiales de los empleados, así como las posibilidades que ofrece la organización para su materialización (Cañedo, 2007).

**Factores Higiénicos:** Conocidos también como "*factores ambientales*" o "factores extrínsecos", los cuales agrupan variables relacionadas al entorno laboral del trabajador y que tienen una relación directa con la insatisfacción laboral. Dentro de estos factores higiénicos tenemos a la seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, política y administración, estatus. En sí, son factores que pueden producir insatisfacción cuando no están presentes o son inadecuados. Su corrección o mejora no implica que el individuo aumente su motivación, sólo evita su disminución. Esta es la razón por la que Herzberg considera estos factores como preventivos o profilácticos (Correa, 2012).

- Seguridad de trabajo: Se refiere a la estabilidad laboral basada en normas claras, evitando así los empleos "sumergidos" o contrataciones temporales de personal. Estos empleos sumergidos pueden ser remunerados sin cotización a la seguridad social o con total falta de declaración de la situación laboral a las autoridades competentes, lo que conlleva a una situación de desventaja social (Rinken, 2004). Según (Marulanda, Montoya y Vélez, 2014) Se espera que un colaborador tenga un buen rendimiento, si mantiene el trabajo.
- Relación con el jefe: Aquí se habla de la relación que existe entre el trabajador y su jefe inmediato. Para el trabajador el jefe inmediato con su forma de liderar y actuar es el que representa a la organización. Es el jefe inmediato quien informa, explica y actúa, de acuerdo con las políticas de la organización cuando evalúa, premia o castiga. Una buena relación entre trabajador y jefe inmediato es de gran importancia, pues mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción sobre el clima de comunicación y el bienestar lo que a su vez refuerza su compromiso. (De la Rosa y Carmona, 2010). Lograr que los trabajadores den su mejor esfuerzo es producto de un buen manejo de las habilidades blandas de la gerencia (el cómo trata a los trabajadores, cómo los inspira y estimula para que hagan un trabajo óptimo), del apoyo, de los recursos y la orientación que brindan (Nelson, 2005). Cuando un líder mejora la

motivación de sus subordinados se genera un ambiente positivo y mejora el compromiso de los trabajadores hacia la organización y sus objetivos (Castillo, 2014).

- Supervisión: Se refiere a la relación entre supervisor y trabajador, y de cómo esta relación se asocia positivamente al ambiente laboral (Pérez y Azzollini, 2013). Los beneficios de una buena y eficiente supervisión se reflejan en la disminución de la insatisfacción laboral y menor agotamiento de los supervisados, mientras que si la supervisión es ineficiente se relaciona con el aumento de la insatisfacción laboral (Hyrkäs, 2005).
- Condiciones de Trabajo: Son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en el que esta se realiza, son un conjunto complejo de factores laborales intra y extra laborales que interactúan e influyen en el trabajador; estas variables determinarán la salud del trabajador (Pico, 2001).
- Sueldo: Se refiere a la remuneración que percibe el trabajador, de acuerdo con el cargo y funciones que realiza en la organización. Es de conocimiento que existe asociación entre los aumentos de remuneración y los de productividad, el efecto motivador de la remuneración en el desempeño de los trabajadores se atribuye a que la remuneración no solo representa una variable económica, sino que también es símbolo de una parte de las recompensas psicológicas que el individuo busca en su ambiente de trabajo (Pierson, 1994). La remuneración monetaria es el resultado real de una decisión tomada conscientemente por la administración de la organización (Nadler, 1983). La remuneración puede ser por *tiempo trabajado*, en el cual el tiempo invertido se considera el factor principal remunerado, y *remuneración por resultados logrados*, en donde el monto de la remuneración varía básicamente según la calidad del producto o del resultado obtenido (García, 1957).



- **Relación con compañeros de trabajo:** Hace referencia a las relaciones existentes entre compañeros de trabajo en un marco de justicia, equidad y libertad; de tal manera que dentro de las organizaciones florezcan las relaciones humanas, el desarrollo humano y la productividad. Los trabajadores se interrelacionan y transmiten información con la finalidad de conseguir los objetivos de la organización. La comunicación interna en las organizaciones mejora la cohesión y relaciones entre sus miembros (Ongallo, 2007).
- **Vida Personal:** Está referido a que todo trabajador tiene vida privada o exterior a la organización. Aunque es un factor que no “pertenece” a su vida laboral, puede influir notablemente en su rendimiento como por ejemplo los problemas de tipo afectivo, enfermedad en alguno de los familiares, atención extra a hijos pequeños, etc. Por otro lado, las exigencias propias del trabajo pueden producir un déficit de atención en la vida personal o del hogar, traduciéndose en graves repercusiones para la vida privada del trabajador. La armonía entre la vida laboral y personal es algo en lo que las organizaciones deben tener en cuenta al momento de medir el rendimiento de los trabajadores. (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).
- **Política y Administración:** Hace referencia a las normas, procedimientos y políticas que la organización implanta y con las que gestiona a sus trabajadores. La gestión de los recursos humanos es considerada como la esencia de la gerencia empresarial, pues de esta manera la organización ayuda a crear una mejor calidad de vida laboral, dentro de la cual los trabajadores se encuentran motivados para realizar sus funciones y obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad (Terán y Guerra, 2009).
- **Estatus Profesional:** Se refiere a la necesidad de estima, donde el trabajador busca sentirse digno y con prestigio dentro de su entorno laboral. De manera general, existe una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y estatus profesional; es decir, las categorías profesionales más

altas estarían más satisfechas con su trabajo que las categorías más bajas (Hoppock, 1935). Los trabajadores con alta categoría laboral o estatus poseerán un mayor nivel de satisfacción, puesto que disfrutarán de mejores condiciones laborales, en comparación con personas de menor categoría laboral (Meliá, Zornoza, Sanz, Morte y González 1987).

En resumen, los factores motivadores son la causa principal de satisfacción, y los factores de higiene son la causa principal de insatisfacción en el trabajo; donde la propia naturaleza de los factores motivadores en oposición a los factores de higiene es que tienen un efecto de más largo plazo en las actitudes de los empleados. Con esta información se debe tener en cuenta que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal, sustituyendo paulatinamente las tareas simples por tareas cada vez más complejas, que le supongan un verdadero desafío en términos de responsabilidad y alcance de objetivos (Herzberg, 1954).

### **2.3.2 Motivación Laboral y su Importancia**

Mientras mayor sea la motivación laboral de un trabajador, mayor será la voluntad para alcanzar sus metas individuales y las de la organización a la que pertenece; metas que a su vez influirán en la satisfacción de sus necesidades (González, Delgado y Di Antonio, 2010). Los trabajadores aportan motivados por sus propios intereses (Cerón, 2016).

La motivación laboral cobra gran importancia en el desempeño de los profesionales de la salud debido a que se requiere gran compromiso, calidad, eficiencia y equidad para la atención de seres humanos, cumpliendo cabalmente con las metas institucionales (Cavalcante, 2005). Por tanto, el desempeño laboral del trabajador afecta directamente en los resultados que el enfoque de calidad total busca alcanzar.

Existen diferentes estrategias para mantener motivados a los trabajadores; como por ejemplo los programas de recompensa, que atraen personas

calificadas para que se unan a la institución, mantener a los trabajadores y motivar a sus empleados a lograr altos niveles de rendimiento. Una fuerza laboral motivada positivamente supondrá al incremento de la calidad de productos y servicios finales y al aumento de la eficiencia de todos los procesos de trabajo (Ivancevich y Donnelly, 2007).

### **2.3.3 Satisfacción e Insatisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo y es el resultado de si el puesto cumple con las expectativas laborales del individuo. Contrariamente, la insatisfacción laboral es una respuesta emocional negativa hacia el puesto laboral en medida que no cumple con las expectativas del individuo (Locke y Wall, 1984).

Existen múltiples variables que pueden influir en la satisfacción laboral, como por ejemplo los aspectos propios del trabajo y aspectos personales de cada trabajador; pues la interacción de ambos tiene como resultado una respuesta afectiva específica ante distintas situaciones laborales, y que finalmente se notan luego de cumplir con las actividades laborales (Bilbao y Vega, 2010).

Así mismo, la satisfacción laboral sería el balance entre el rol que cada trabajador quiere jugar en la empresa y el rol que finalmente es desempeñado por el trabajador (Ospina, 2013). Los trabajadores satisfechos desean permanecer dentro de la organización, a diferencia de los trabajadores insatisfechos que desean renunciar o ir a otra organización (Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010).

### **2.3.4 Satisfacción Laboral y su Relevancia**

La satisfacción laboral es considerada por muchos teóricos e investigadores como un factor muy relevante asociado a la calidad de atención, en el preciso momento en el que el trabajador desarrolla sus funciones dentro de la organización (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994). Muchas investigaciones

sostienen que cuando la satisfacción laboral está aumentada, existe una mayor satisfacción con la vida personal; en ese sentido, la felicidad en el trabajo influye positivamente en la vida en general de los trabajadores (Paris, 2007).

Cuando un trabajador se siente satisfecho en su entorno laboral, con sus funciones y además sabe que puede tener éxito, es más probable que tenga una conducta positiva dentro del trabajo a alcanzar sus metas y las de la organización (Delgado y Di Antonio, 2010). Además, goza de mejor salud física y psicológica, por lo que puede ser considerada como un buen predictor de longevidad y de adhesión a la empresa; puesto que influye positivamente en el entorno familiar y social (Fernández y Paravic, 2003).

Por el contrario, los trabajadores insatisfechos tienden a ausentarse con mayor frecuencia generan sobrecarga laboral para sus compañeros, rotación de puestos, desmotivación, enojo, incremento de costos en la organización, mayor número de renuncias; dejando a la organización en una situación desfavorable (Aguirre, 2009).

### **2.3.5 Satisfacción Laboral y Capacitación Continua**

La Capacitación en el trabajo debe ser una actividad sistémica, planeada, continua y permanente; con el objetivo de proporcionar el conocimiento requerido y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que los trabajadores en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente y efectiva. La capacitación ayuda a los trabajadores en su labor diaria, y los beneficios pueden estar presentes durante toda su vida profesional en responsabilidades futuras (López, 2011).

Según la teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están asociadas en función del contenido y el contexto del trabajo. Las variables de contenido deben satisfacer las necesidades de orden superior asociadas a satisfacción – no satisfacción laboral; mientras que las variables

de contexto deben satisfacer las necesidades de orden inferior y están asociadas a la insatisfacción – no insatisfacción laboral (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

El grado de motivación que se obtenga debe ser lo suficientemente relevante para que la persona desarrolle la disposición para aprender y continúe haciéndolo por sí misma, por su propio gusto y para su crecimiento académico y personal (Pereira, 2009).

Para motivar y satisfacer a los trabajadores es importante reconocer cada uno de sus aportes individuales y colectivos hacia la organización, por lo que es relevante capacitar y evaluar al trabajador en su actividad profesional para así observar la evolución de su desempeño y comportamiento; por consiguiente, recibir un reconocimiento en función de resultados individuales y los de la organización. Cabe resaltar que todo proceso de capacitación y evaluación debe tener indicadores sobre la actividad del trabajador, que se encuentren alineados con los objetivos de la organización y garanticen su éxito. La evaluación debe asociarse a un reconocimiento en función de los resultados (Medina, gallegos y Lara, 2008).

Un trabajador satisfecho y motivado se compromete, identifica y labora con actitud positiva, además querrá permanecer dentro de la institución la mayor cantidad tiempo posible. Todo esto es importante, ya que es más económico retener a los trabajadores satisfechos y motivados, que seleccionar y formar nuevos colaboradores (Abad, 2000).

Para que las organizaciones sean competitivas y logren un desempeño eficiente deben prestar atención en las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores; en tal sentido, la capacitación continua es una herramienta o factor estratégico importante. Un buen plan de capacitación continua debe enfocarse en la actualización de conocimientos propios de cada profesión, desarrollo y fortalecimiento de habilidades y actitudes, para que así el trabajador pueda desempeñarse con mayor eficiencia y eficacia dentro de

la organización. La capacitación es importante pues permite que los trabajadores se desarrollen profesionalmente y tengan la oportunidad de ser ascendidos. Cuando los trabajadores logran ocupar mejores puestos se genera conciencia de que las oportunidades de crecimiento son reales, el esfuerzo que se realiza es mayor, el grupo se identifica y la empresa se fortalece. Por lo tanto, una buena capacitación es sinónimo de progreso económico y social, es una de las mejores soluciones a los problemas de las empresas y para mejorar la competitividad de un país (Fleitman, 2013). En la actualidad, es inconcebible que una organización o empresa no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal por cuestiones básicas como poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores (López, 2011).

## **2.4 Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: Existe asociación significativa entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016.

### **2.4.1 Hipótesis específicas**

H<sub>0</sub>: Existen diferencias en el nivel inicial y final de satisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, luego de recibir una capacitación continua en el año 2016.

H<sub>0</sub>: Existen diferencias en el nivel inicial y final de insatisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, luego de recibir una capacitación continua en el año 2016.

H<sub>0</sub>: Existe variación significativa del nivel de satisfacción e insatisfacción laboral de tecnólogos médicos en Radiología del sector público y privado, tras la ejecución de la capacitación continua en el año 2016.

H<sub>0</sub>: Existe probabilidad de incremento del nivel satisfacción laboral y disminución del nivel de insatisfacción laboral en aquellos tecnólogos médicos en radiología que recibieron capacitación continua, con respecto a aquellos que no la recibieron.

## **2.5 Definición Operacional de Términos**

**Factores Motivacionales:** Se denominará así a aquellos factores que están relacionados intrínsecamente al trabajo, que impulsen la satisfacción laboral y un buen desempeño laboral.

**Factores Higiénicos:** Factores que están relacionados extrínsecamente al trabajo. Representan a lo que afecta el ambiente en donde se realiza el trabajo y genera insatisfacción laboral.

**Tecnólogo Médico en Radiología:** Profesional de la salud que posee una sólida formación integral, académica, científica y humanística, desarrollando principios éticos y morales. Planifica, evalúa, aplica, modifica e innova métodos, procedimientos y tecnologías en la aplicación de las radiaciones ionizantes y no ionizantes, para la obtención de imágenes de ayuda diagnóstica y/o tratamiento, dosificándolas racionalmente y permitiéndole contribuir al fomento, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud, así como en cualquier otra aplicación relacionada al uso de las radiaciones, investigación y/o seguridad radiológica.

**Capacitación Continua:** Conjunto de acciones sistémicas, planeadas, continuas y permanentes que tienen el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva (López (2011)). Es un proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su

profesión. Para fines de esta investigación la Capacitación continua (factor interviniente) tendrá las siguientes características:

- a) Duración de 01 año.
- b) Contar con Syllabus estructurado.
- c) Contar con clases teóricas y prácticas.
- d) Contar con certificación universitaria y de la institución.
- e) Contar con sistema de evaluación.
- f) Políticas de promoción o ascenso dentro de la institución, de acuerdo con su mérito



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

El estudio corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo. El diseño es cuasi experimental, analítico de cohortes, aleatorizado simple.

### **3.2 Unidad de Análisis**

El Tecnólogo Médico en Radiología

### **3.3 Población de Estudio**

Tecnólogos Médicos en Radiología (N=192)

- Del Sector Público: Como representantes del Ministerio de Salud (MINSa) se contó con la participación de tecnólogos médicos en radiología del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN); en representación del Seguro Social de Salud (EsSalud) se contó con la participación de tecnólogos médicos en radiología del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins (HNERM), Instituto Nacional Cardiovascular (INCOR).

- Del Sector Privado: Se contó con la participación de tecnólogos médicos en radiología de Clínica Internacional de sede San Borja y sede Lima (CI-SSB y CI-SL), Clínica Ricardo Palma (CRP) y RESOMASA.

### 3.4 Tamaño de Muestra

Muestra representativa: Tecnólogos Médicos en Radiología (n=104)

### 3.5 Selección de Muestra

Muestra probabilística, con aleatorización simple.

<b>Total de Población (N)</b>	192
Nivel de Confianza o Seguridad 1 - $\alpha$	95%
Precisión (d)	3%
Proporción	5%
<b>Tamaño Muestral (n)</b>	99
Tamaño Muestral ajustado a pérdidas	
Proporción esperada de pérdidas (R)	5%
Muestra ajustada a la pérdidas	104

#### Criterios de inclusión:

Se incluyeron a todos aquellos trabajadores que cumplieron los siguientes criterios:

- Ser Licenciado en tecnología médica en radiología.
- Tener tiempo de trabajo en su centro como mínimo un año.
- Laborar en cualquiera de las siguientes áreas: Tomografía, Resonancia Magnética, Intervencionismo, Densitometría ósea, Mamografía, Rayos X.

**Criterios de exclusión:**

Se excluyó a todos aquellos trabajadores que tuvieron compatibilidad con los siguientes criterios:

- Ser técnicos en Radiología.
- Tener sólo grado de bachiller y no contar con licenciatura.
- Haber presentado su renuncia antes del inicio de la investigación.
- Si el investigador fuera tecnólogo médico, y trabajara en uno de las instituciones participantes.

**3.6 Técnica de recolección de datos**

Se aplicó el instrumento validado en Perú por el Mg. Walter Arana, denominado Perfil de los Factores Motivacionales – J&F, que consiste en un cuestionario de 105 ítems en los cuales están sobrepuestos y solapados todos los factores motivadores e higiénicos según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. El instrumento fue aplicado a toda la muestra de forma basal y final, previa explicación y absolución de dudas.

**3.7 Análisis e Interpretación de la Información**

Primero se mostraron de manera descriptiva (frecuencia) los factores motivacionales/higiénicos y la satisfacción/insatisfacción obtenidas de todos los centros del sector público y privado; antes y después de la aplicación de la capacitación continua.

Se determinó la asociación entre capacitación continua y satisfacción/insatisfacción.

Se analizó la satisfacción/insatisfacción entre los diferentes centros con y sin capacitación.

Finalmente se determinó el riesgo relativo del incremento de la satisfacción o la disminución debido a la exposición de una capacitación continua.

\* Para todos los análisis se utilizó el software Stata V.12 y se consideró un nivel de significancia de 0.05.

\* Para determinar el riesgo relativo se utilizó la fórmula para evaluar razón de riesgos (ver figura N° 2).

Evento	Exposición	
	Sí	No
Sí	a	b
No	c	d
Total	$m_1$	$m_0$

Incidencia en el grupo de expuestos ( $m_1$ ) =  $a / (a + c)$   
 Incidencia en el grupo de no-expuestos ( $m_0$ ) =  $b / (b + d)$   
 Razón de incidencia acumulada =  $m_1 / m_0$   
 Diferencia de incidencia acumulada\* =  $m_1 - m_0$

\* Si la exposición es protectora, la diferencia de riesgos debe calcularse como  $m_0 - m_1$

donde: a= Sujetos con la exposición que desarrollaron el evento  
 b= Sujetos sin la exposición que desarrollaron el evento  
 c= Sujetos con la exposición que no desarrollaron el evento  
 d= Sujetos sin la exposición que no desarrollaron el evento  
 $m_1$ = Total de sujetos expuestos  
 $m_0$ = Total de sujetos no-expuestos

Figura N° 2: **Análisis de un estudio de cohorte para evaluar razón de riesgos.** Fuente: Lazcano-Ponce, et al. 2000.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Presentación de resultados**

En esta investigación se presentan datos que reflejan las características sociodemográficas, los resultados obtenidos luego de la medición basal y final de la satisfacción / insatisfacción, análisis de la variación de la satisfacción / insatisfacción tras la capacitación continua, y el riesgo relativo de satisfacción / insatisfacción asociadas a capacitación continua.

#### **Características sociodemográficas de la muestra**

Los resultados de las características sociodemográficas de la muestra estudiada correspondiente a 104 profesionales tecnólogos médicos en radiología provenientes del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), Instituto Nacional Cardiovascular (INCOR), Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins (HNERM), Clínica Ricardo Palma (CRP), Clínica Internacional sede Lima (CI – SL), Clínica Internacional sede San Borja (CI – SSB) y RESOMASA. Como se puede observar en el cuadro N° 2, los profesionales pertenecen a los 7 centros estudiados; de los cuales 60 participantes fueron del sexo masculino (57,7%), y 54 fueron del sexo femenino (42,3%).

La media de la edad fue de 36 ( $\pm 8,5$ ) años. Además, se puede apreciar los datos específicos de cada centro donde se aprecia que la distribución de personal con

respecto al sexo fue homogénea, con excepción de RESOMASA donde el 100% de participantes fueron del sexo masculino.

Por otro lado, los participantes provinieron de diferentes sectores de trabajo, entre ellos tenemos que 16 participantes son del sector MINSa, representando el 15,4% de la muestra; 40 participantes son de EsSalud, representando el 38,5%; y 48 participantes corresponden al sector privado, representando el 46,2% de la muestra. (ver cuadro N° 02).

## CUADRO N° 02. CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS DE LA MUESTRA

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA MUESTRA							
MUESTRA (n)	104						
SEXO	MASCULINO	60	57.7%				
	FEMENINO	54	42.3%				
EDAD PROMEDIO	36 AÑOS $\pm$ 8,5						
CARACTERISTICAS POR INSTITUCION DE TABAJO							
LUGAR DE TRABAJO	N	%	SEXO		%	$\bar{x}$	$\Delta$
INEN	16	15.4	M	7	43.8	30	2.8
			F	9	56.3		
HNERM	28	26.9	M	16	57.1	43	5.6
			F	12	42.9		
CRP	12	11.5	M	8	66.7	32	11
			F	4	50.0		
RESOMASA	8	7.7	M	8	100.0	41	8
			F	0	0.0		
INCOR	12	11.5	M	8	66.7	40	4.4
			F	4	33.3		
CI - SSB	14	13.5	M	6	42.9	31	8.9
			F	8	57.1		
CI - SL	14	13.5	M	7	50.0	30	4.5
			F	7	50.0		
TOTAL	104	100	104				
CARACTERISTICAS POR SECTOR DE TRABAJO							
LUGAR DE TRABAJO	N	%	SEXO		%	$\bar{x}$	$\Delta$
MINSa	16	15.4	M	7	43.8	30	2.8
			F	9	56.3		
ESSALUD	40	38.5	M	24	60.0	42	5.3
			F	16	40.0		
PRIVADO	48	46.2	M	29	60.4	33	8.9
			F	19	39.6		
TOTAL	104	100	104				

Fuente: Elaboración propia

## Medición Basal y Final de la Satisfacción Laboral

Se midieron los 06 factores motivadores (intrínsecos), los cuales son las dimensiones asociadas a la satisfacción de los tecnólogos médicos en radiología, en donde se resalta dos de ellas en estricto orden: 1) crecimiento profesional y 2) logro. La medición basal nos muestra que la dimensión crecimiento profesional tiene un puntaje promedio inicial de 9.2 ( $\pm 1.7$ ), llegando a incrementarse en la medición final hasta 9.6 ( $\pm 1.7$ ); mientras que la dimensión logro tiene un puntaje promedio inicial de 7.8 ( $\pm 1.7$ ), llegando a incrementarse en la medición final hasta 8.5 ( $\pm 2.0$ ). También observamos que al momento de calcular la satisfacción general entre sus 6 dimensiones se obtuvo un puntaje promedio de 7.5 ( $\pm 0.8$ ) y en la medición final cambió a 8.1 ( $\pm 1.1$ ). Por otro lado, cuando se hizo el análisis de la satisfacción inicial y final por institución de trabajo se observa que todos los centros tuvieron un puntaje promedio similar, y que al momento de hacer la medición final sólo Clínica Internacional de sede San Borja y sede Lima incrementaron el puntaje promedio de satisfacción de 7.6 ( $\pm 1.2$ ) a 9.4 ( $\pm 0.9$ ) y 7.3 ( $\pm 1.1$ ) a 9.5 ( $\pm 0.9$ ), respectivamente. Finalmente, cuando se analizó la satisfacción por sector de trabajo se observó que MINSA, EsSalud y Sector Privado tuvieron un puntaje promedio de satisfacción inicial similar, y que si bien es cierto al final los tres sectores incrementaron su satisfacción, fue el sector privado quien resaltó más pasando de un puntaje promedio inicial de 7.6 ( $\pm 1.1$ ) a un puntaje promedio final de 8.7 ( $\pm 1.0$ ). (ver cuadro N° 03).

### CUADRO N° 03. MEDICION BASAL Y FINAL DE LA SATISFACCION LABORAL

SATISFACCION GENERAL DE LA MUESTRA					
VARIABLE	DIMENSIONES	MEDICION BASAL		MEDICION FINAL	
		$\bar{x}$ DIMESION	$\bar{x}$ GENERAL	$\bar{x}$ DIMESION	$\bar{x}$ GENERAL
	Logro	7,8 ± 1,7		8,5 ± 2,0	
	Reconocimiento	6,6 ± 1,7		7,5 ± 2,1	
	El Trabajo en sí mismo	6,6 ± 1,8	7,5 ± 0,8	7,1 ± 1,9	8,1 ± 1,1
	Responsabilidad	7,8 ± 2,1		8,0 ± 2,1	
	Ascensos	7,1 ± 2,4		8,1 ± 2,4	
	Crecimiento	9,2 ± 1,7		9,6 ± 1,7	
SATISFACCION POR INSTITUCION DE TRABAJO					
Factores motivadores (Intrínsecos al trabajo)	LUGAR DE TRABAJO	MEDICION BASAL		MEDICION FINAL	
		$\bar{x}$	$\Delta$	$\bar{x}$	$\Delta$
SATISFACCION	INEN	7.5	1.1	7.7	1.2
	HNERM	7.3	0.9	7.6	1.0
	CLINICA RICARDO PALMA	7.9	1.4	7.8	1.4
	RESOMASA	7.7	1.4	7.5	1.1
	INCOR	7.5	1.0	7.4	0.7
	CLINICA INTERNACIONAL SSB	7.6	1.2	9.4	0.9
	CLINICA INTERNACIONAL SL	7.3	1.1	9.5	0.9
SATISFACCION POR SECTOR DE TRABAJO					
	LUGAR DE TRABAJO	MEDICION BASAL		MEDICION FINAL	
		$\bar{x}$	$\Delta$	$\bar{x}$	$\Delta$
	MINSA	7.5	1.1	7.7	1.2
	ESALUD	7.4	1.0	7.5	0.8
	PRIVADO	7.6	1.1	8.7	1.0

Fuente. Elaboración propia

### Medición Basal y Final de la Insatisfacción Laboral

Se midieron los 09 factores de higiene (extrínsecos) que son las dimensiones asociadas a la insatisfacción de los tecnólogos médicos en radiología, notándose que estos profesionales les dieron mayor importancia a tres de ellas: 1) relación con los compañeros, 2) condiciones de trabajo y 3) política y administración. La medición basal nos muestra que la dimensión relación con los compañeros tuvo un puntaje promedio inicial de 9.0 ( $\pm 2.1$ ), disminuyendo en la medición final hasta 8.5 ( $\pm 2.2$ ), la dimensión condiciones de trabajo tuvo un puntaje promedio inicial de 7.9 ( $\pm 2.1$ ), llegando a disminuir en la medición final hasta 7.0 ( $\pm 2.2$ ), y la dimensión política y administración tuvo un puntaje promedio inicial y final de 7.8 ( $\pm 2.2$ ) y 7.4 ( $\pm 2.3$ ), respectivamente.



Al momento de calcular la insatisfacción general entre sus 9 dimensiones obtuvimos un puntaje promedio de 6.7 ( $\pm 0.6$ ) y en la medición final varió su puntaje promedio a 6.3 ( $\pm 0.7$ ).

Por otro lado, cuando se hizo el análisis de la insatisfacción inicial y final por institución de trabajo, se observó que todos los centros tuvieron en puntaje promedio similar y que al momento de hacer la medición final sólo la Clínica Internacional de sede San Borja y sede Lima disminuyeron este puntaje promedio de insatisfacción de 6.6 ( $\pm 1.7$ ) a 5.4 ( $\pm 1.5$ ) y 6.8 ( $\pm 1.4$ ) a 5.3 ( $\pm 1.5$ ), respectivamente.

Finalmente, cuando se analizó la insatisfacción por sector de trabajo se observó que MINSA, EsSalud y Sector Privado obtuvieron un puntaje promedio de insatisfacción inicial parecido, y que al final sólo dos instituciones (correspondientes a sector MINSA y Sector Privado) incrementaron su satisfacción y uno se mantuvo igual; mientras que el sector privado resaltó más, pasando de un puntaje promedio inicial de 6.6 ( $\pm 1.5$ ) a 5.9 ( $\pm 1.4$ ) (ver cuadro N° 04).

## CUADRO N° 04. MEDICION BASAL Y FINAL DE LA INSATISFACCION LABORAL

INSATISFACCION GENERAL DE LA MUESTRA					
VARIABLE	DIMENSIONES	MEDICION BASAL		MEDICION FINAL	
		$\bar{x}$ DIMESION	$\bar{x}$ GENERAL	$\bar{x}$ DIMESION	$\bar{x}$ GENERAL
	Política y Administración	7,8 ± 2,2		7,4 ± 2,3	
	Supervisión	4,5 ± 2,6		4,1 ± 2,3	
	Relaciones con el Jefe	5,6 ± 1,9		5,4 ± 1,7	
	Condiciones de trabajo	7,9 ± 2,1		7,0 ± 2,2	
	Sueldo	6,8 ± 2,9	6,7 ± 0,6	6,8 ± 2,9	6,3 ± 0,7
	Relación con los compañeros	9,0 ± 2,1		8,5 ± 2,2	
	Vida personal	7,2 ± 2,8		6,7 ± 2,7	
	Status	4,6 ± 1,7		4,1 ± 1,5	
	Seguridad	6,5 ± 2,3		6,2 ± 2,4	
INSATISFACCION POR INSTITUCION DE TRABAJO					
Los factores de higiene (extrínsecos al trabajo)	LUGAR DE TRABAJO	MEDICION BASAL		MEDICION FINAL	
		$\bar{x}$	$\Delta$	$\bar{x}$	$\Delta$
INSATISFACCION	INEN	6.7	1.7	6.5	1.7
	HNERM	6.8	1.5	6.6	1.6
	CLINICA RICARDO PALMA	6.4	1.6	6.5	1.7
	RESOMASA	6.6	2.0	6.7	2.2
	INCOR	6.6	1.6	6.7	1.8
	CLINICA INTERNACIONAL SSB	6.6	1.7	5.4	1.5
	CLINICA INTERNACIONAL SL	6.8	1.4	5.3	1.5
	INSATISFACCION POR SECTOR DE TRABAJO				
	LUGAR DE TRABAJO	$\bar{x}$	$\Delta$	$\bar{x}$	$\Delta$
	MINSA	6.7	1.7	6.5	1.7
	ESALUD	6.7	1.5	6.7	1.6
	PRIVADO	6.6	1.5	5.9	1.4

Fuente. Elaboración Propia

### Variaciones de la Satisfacción e Insatisfacción Laboral, luego de la Capacitación Continua

Una vez obtenidos los cuadros N°3 y N°4, se procedió a analizar detalladamente la variación de los puntajes promedios de la satisfacción e insatisfacción de los tecnólogos médicos en radiología, y observamos por resta simple que el puntaje promedio de la satisfacción general había variado en 0.6 ( $\pm 1.1$ ) puntos; y que, en contraparte, la insatisfacción general varió en promedio -0.4 ( $\pm 0.75$ ) puntos. Por otro lado, cuando analizamos por resta simple la variación de la satisfacción e insatisfacción por institución de trabajo luego de la capacitación continua observamos que el puntaje promedio de satisfacción obtenida por CRP, Resomasa e INCOR

disminuyeron en  $-0.08 (\pm 0.69)$ ,  $-0.19 (\pm 0.52)$ ,  $-0.11 (\pm 0.51)$ , respectivamente; Con respecto a la insatisfacción el puntaje promedio aumentó en  $-0.06 (\pm 0.46)$ ,  $-0.13 (\pm 0.34)$ ,  $-0.07 (\pm 0.34)$ , correspondientemente.

De manera opuesta, INEN, HNERM, CI-SSB y CI-SL, aumentaron su promedio de satisfacción en  $0.2 (\pm 0.81)$ ,  $0.21 (\pm 0.62)$ ,  $1.87 (\pm 0.97)$  y  $2.18 (\pm 0.07)$ , respectivamente; la insatisfacción promedio disminuyó en  $-0.13 (\pm 0.54)$ ,  $-0.14 (\pm 0.42)$ ,  $-1.25 (\pm 0.65)$  y  $-1.45 (\pm 0.51)$ , respectivamente, notándose una mayor variación de los promedios de la satisfacción e insatisfacción en las dos sedes de CI.

En tanto, al momento de evaluar la variación de la satisfacción e insatisfacción tomando en cuenta sector de salud, se observó un aumento del puntaje promedio de la satisfacción del personal del MINSA, EsSalud y Sector Privado de  $0.2 (\pm 0.81)$ ,  $0.12 (\pm 0.61)$  y  $1.13 (\pm 0.13)$ , respectivamente; una disminución de puntaje de la insatisfacción en  $-0.13 (\pm 0.54)$ ,  $-0.08 (\pm 0.40)$  y  $-0.75 (\pm 0.88)$ , respectivamente; destacándose la variación en el sector privado para ambas variables.

Para determinar la significancia de las variaciones descritas líneas arriba, se realizó un ANOVA; donde se obtuvo  $\text{Prob}>f = 0.0000$ ; por lo tanto, las variaciones de la satisfacción e insatisfacción laboral de las instituciones y sectores de salud estudiadas (posterior a la aplicación de una capacitación continua), son significativas (ver cuadro N° 05).

**CUADRO N° 05. VARIACIONES DE LA SATISFACCION E INSATISFACCION  
LABORAL, LUEGO DE LA CAPACITACION CONTINUA**

VARIACION DE LA SATISFACCION E INSATISFACCION			
VARIACION GENERAL			
VARABLES	SATISFACCION FINAL - SATISFACCION INICIAL	INSATISFACCION FINAL - INSATISFACCION INICIAL	
	0,6 ± 1,1	-0,4 ± 0,75	
VARIACION POR INSTITUCION DE TRABAJO			
SATISFACCION E INSATISFACCION	INSTITUCION	SATISFACCION FINAL -INICIAL	INSATISFACCION FINAL -INICIAL
	INEN	0,20 ± 0,81	-0,13 ± 0,54
	HNERM	0,21 ± 0,62	-0,14 ± 0,42
	CLINICA RICARDO PALMA	-0,08 ± 0,69	0,06 ± 0,46
	RESOMASA	-0,19 ± 0,52	0,13 ± 0,34
	INCOR	-0,11 ± 0,51	0,07 ± 0,34
	CLINICA INTERNACIONAL SSB	1,87 ± 0,97	-1,25 ± 0,65
	CLINICA INTERNACIONAL SL	2,18 ± 0,076	-1,45 ± 0,51
	<b>TOTAL</b>	0.60	-0.4
		ANOVA Prob > F	
VARIACION POR SECTOR DE TRABAJO			
SECTOR	SATISFACCION FINAL -INICIAL	INSATISFACCION FINAL -INICIAL	ANOVA Prob > F
MINSA	0,20 ± 0,81	-0,13 ± 0,54	
ESALUD	0,12 ± 0,61	-0,08 ± 0,40	
PRIVADO	1,13 ± 0,13	-0,75 ± 0,88	
<b>TOTAL</b>	0.60	-0,4	0.0000 *Si hay diferencia significativa entre la variación de Satisfacción y sector de trabajo

Fuente. Elaboración Propia

**Riesgo Relativo de Satisfacción e Insatisfacción asociadas a Capacitación Continua**

Una vez obtenidos los datos del cuadro N° 5, y haber comprobado que la variación de la satisfacción e insatisfacción luego de la capacitación continua es realmente significativa ( $Prob > f = 0.0000$ ) tanto a nivel institucional, como entre sectores; pasamos a evaluar el riesgo relativo de la satisfacción e insatisfacción laboral asociadas a capacitación continua: Primero se sometió la información de la muestra a la prueba de  $\chi^2$ , en donde pudimos observar que con respecto a institución de trabajo el valor de  $p = 0.0000$ , y que con respecto a sector de trabajo el valor de  $p = 0.0400$  para variación de la satisfacción e insatisfacción, tras la capacitación continua. Por lo tanto, se puede decir que sí existe asociación entre la variación de la satisfacción e insatisfacción con

la capacitación continua. Una vez obtenida esta información aplicamos la fórmula de riesgo relativo y se observa que:

- Recibir capacitación continua genera un incremento de 2.37 veces las probabilidades de crecimiento de la satisfacción laboral. (ver cuadro N° 06).

### CUADRO N° 06. RIESGO RELATIVO DE SATISFACCIÓN ASOCIADA A CAPACITACIÓN CONTINUA

RIESGO RELATIVO DE SATISFACCIÓN ASOCIADA A CAPACITACION CONTINUA			
ASOCIACION ENTRE CAPACITACION CONTINUA E INCREMENTO DE LA SATISFACCION			
ASOCIACION POR INSTITUCION DE TRABAJO			
Chi <sup>2</sup>	P=0.0000	SI P≤0,05	existe asociación
ASOCIACION POR SECTOR DE TRABAJO			
Chi <sup>2</sup>	P=0.0400	SI P≤0,05	existe asociación
RIESGO RELATIVO			
Aumento de Satisfacción	CAPACITACION CONTINUA		
	Si	No	Total
Si	28	32	60
No	0	44	44
Total	28	76	104
Riesgo	1	0.42	0.58
Valor de Riesgo Relativo	Punto estimado		95% conf.
	2.375		1.82
Chi <sup>2</sup> (1) = 28.10 Pr>chi2 = 0.0000			

Fuente. Elaboración Propia

## 4.2. Discusión

Esta investigación fue modelada por la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, quien nos dice que los factores encargados de producir satisfacción (motivación) laboral están disociados y son distintos a los factores que producen la insatisfacción laboral; es decir, lo contrario a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino más bien la no-satisfacción laboral; y de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción laboral (Herzberg F, 1959). En tal sentido, la discusión de los resultados es la siguiente:

- Con respecto a la muestra de la investigación, se encuestaron a 104 participantes representantes del MINSA (INEN), EsSalud (HNERM, INCOR) y sector privado (CRP, RESOMASA y CI-SSB y CI-SL); donde 57.7% fueron de varones y 42.3% mujeres. La edad promedio fue de 36 ( $\pm 8.5$ ) años. Sociodemográficamente, el único dato resaltante fue que en RESOMASA el 100% de participantes fueron varones; mientras que en las demás instituciones la distribución de género fue similar. Se desconoce el motivo de la ausencia del sexo femenino con respecto a tecnólogos médicos en radiología en esta institución al momento de la recolección de información.
- En relación con la información analizada de la satisfacción general de la muestra, se notó que la medición basal tuvo una variación promedio de 7.5 ( $\pm 0.8$ ) a 8.1 ( $\pm 1.1$ ). Cabe resaltar que esta información se obtuvo teniendo en cuenta a todas las instituciones (con y sin capacitación continua). Además, al analizar una a una las dimensiones asociadas a satisfacción laboral se encontró que para los participantes las dimensiones más importantes fueron crecimiento profesional y logro (en riguroso orden); existiendo discrepancia con los resultados obtenidos por Arana W. (2014), quien concluyó que los factores motivacionales más relevantes de los trabajadores peruanos fueron los factores motivadores responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción; presentando una correlación positiva muy fuerte, y además que el logro presenta correlación positiva significativa. De la misma

forma, existen discrepancias con Muñoz (2009), quien refiere que los factores más fuertes y considerables con respecto a la satisfacción laboral son el trabajo en sí, la vida personal, la responsabilidad, relaciones interpersonales y logro.

Herzberg (1968) determinó que el logro fue el factor de mayor importancia para su muestra, mientras que en nuestra investigación existió mayor predilección por el crecimiento profesional y en segundo lugar el logro, teniendo así ambas informaciones ligeras similitudes. Además, podemos afirmar que tenemos ligeras semejanzas con Palomino et al. quienes determinaron que la responsabilidad, logro y reconocimiento son los factores intrínsecos más relevantes.

Cuando se analizó la medición basal y medición final de la satisfacción por cada institución se observó que de los 06 centros estudiados sólo CI-SSB y CI-SL (expuestos a capacitación continua) variaron considerablemente en sus valores promedio de satisfacción, de 7.6 ( $\pm 1.2$ ) a 9.4 ( $\pm 0.9$ ) y 7.3 ( $\pm 1.1$ ) a 9.5 ( $\pm 0.9$ ), respectivamente. También incrementaron mínimamente su puntaje de satisfacción las instituciones INEN y HNERM de 7.5 ( $\pm 1.1$ ) a 7.7 ( $\pm 1.2$ ) y 7.3 ( $\pm 0.9$ ) a 7.6 ( $\pm 1.0$ ), respectivamente. Cabe mencionar que los demás centros disminuyeron mínimamente su nivel de satisfacción.

Conforme a lo descrito acerca de la satisfacción, nuestros resultados tienen concordancia con los hallazgos obtenidos por Agüero (2016), quien nos dice que la satisfacción laboral y la realización profesional tienen una correlación positiva, y que además el crecimiento profesional se sustenta en la capacitación de los trabajadores. Análogamente, Alavi et al. (2016) refieren que existió una influencia positiva en la satisfacción de los trabajadores cuando se les brindó una capacitación específica acerca de protocolos y protección radiológica. Además, Román, Matzumura y Gutiérrez (2015) concluyeron que la satisfacción laboral en Clínica Internacional fue alta (86.4%), existiendo así concordancia con la información obtenida en nuestra investigación.

En relación con la información obtenida de la satisfacción por sector de salud, se observó que para MINSA, EsSalud y Sector Privado los valores promedio de satisfacción aumentaron de 7.5 ( $\pm 1.1$ ) a 7.7 ( $\pm 1.2$ ), 7.4 ( $\pm 1.0$ ) a 7.5 ( $\pm 0.8$ ) y 7.6 ( $\pm 1.1$ ) a 8.7 ( $\pm 1.0$ ), correspondientemente. Cabe mencionar que INEN es la única institución que representa al MINSA, que el HNERM e INCOR representan a EsSalud y que las instituciones restantes (incluida Clínica Internacional) representan al sector privado. En relación a lo anteriormente señalado, Maidani, (1991) llegó a la conclusión de que los trabajadores de las instituciones públicas tienen mayor predisposición de presentar menores niveles de satisfacción, con respecto a los trabajadores de instituciones privadas o particulares; por el contrario, nuestros hallazgos sugieren que los trabajadores de las instituciones públicas (INEN y HNERM) obtuvieron mayores niveles de satisfacción, con respecto a los trabajadores de las instituciones privadas; exceptuando a los trabajadores de Clínica Internacional, quienes fueron expuestos a capacitación continua.

- En relación con la información analizada sobre la insatisfacción general de la muestra, se observó que la medición basal presentó una variación del puntaje promedio de 6.7 ( $\pm 0.6$ ) a 6.3 ( $\pm 0.7$ ) hacia el final. Con respecto a las dimensiones que se asocian a insatisfacción laboral se determinó que las dimensiones de mayor consideración son: 1) relación con los compañeros, 2) condiciones de trabajo y 3) política y administración. Dentro de esta perspectiva en cuanto a importancia dentro de todas las dimensiones relacionadas a insatisfacción, podemos decir que existe escasa concordancia con Herzberg (1969), quien llegó a la conclusión que la política y administración representaban la dimensión más importante, las condiciones trabajo obtuvieron la cuarta ubicación, y la relación con los compañeros obtuvo la sexta ubicación. Conviene señalar que aquellos resultados fueron debido a los cambios sociales producto de las post guerra y crisis económica; es decir, los derechos laborales eran escasos en el tiempo en que se realizó dicho estudio.

De la misma manera, nuestros resultados presentan ligera concordancia con Muñoz (2009), quien señaló que para su población de estudio la política y administración



ocupaban el primer lugar, condiciones de trabajo ocupa el segundo lugar, y asenso en tercer lugar. Adicionalmente, nuestros resultados tienen ligeras similitudes con lo concluido por Arana (2004) quien concluyó que las dimensiones condiciones de trabajo, relación con los compañeros, política y administración tuvieron una correlación muy fuerte con la insatisfacción; no obstante, la principal dimensión fue el estatus. De manera opuesta, no coincidimos con Palomino et al (2018) quienes consideran según orden de importancia sucesiva a la administración y políticas, seguridad, relaciones con los compañeros y supervisión

En referencia a la información obtenida acerca de la medición basal y final de la insatisfacción de los trabajadores de cada institución, se evidencia que CRP, RESOMASA e INCOR, fueron las únicas instituciones donde se apreció un aumento de los valores promedio de insatisfacción, pasando de 6.4 ( $\pm 1.6$ ) a 6.5 ( $\pm 1.7$ ), 6.6 ( $\pm 2.0$ ) a 6.7 ( $\pm 2.2$ ) y 6.6 ( $\pm 1.6$ ) a 6.7 ( $\pm 1.8$ ), correspondientemente. Al mismo tiempo, los trabajadores de CI-SSB y CI-SL redujeron importantemente sus puntajes promedio de insatisfacción. De lo mencionado anteriormente acerca de la insatisfacción laboral se puede decir que nuestros resultados son compatibles con los obtenidos por Carazas (2006), quien afirmó que “existe una relación significativa entre la insatisfacción laboral y el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo”. De la misma manera, concordamos con Pamias et al. (2016) cuya conclusión fue que las negligencias laborales se producen debido a que los trabajadores están insatisfechos, desmotivados y defraudados con su puesto laboral y las funciones que realizan. Así también, nuestros resultados concuerdan con Paris (2016), quien afirmó que el alto estrés se relaciona inversamente con los niveles bajos de satisfacción en el trabajo, a su vez el estrés y la insatisfacción en el trabajo pueden impedir el desarrollo profesional o laboral de un trabajador.

- Con la finalidad de determinar si nuestros hallazgos fueron estadísticamente significativos, se realizó un ANOVA (análisis de varianza) que sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa; donde \*Si en "Prob> F" sale menor a 0.05, significa que hay diferencia significativa. Dentro de este marco, obtuvimos

el siguiente resultado:  $Prob > f = 0.0000$  para instituciones y sectores de trabajo; por lo tanto, existe variación estadística significativa de la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de las instituciones en estudio luego de haber sido expuestos a capacitación continua (ver cuadro N° 5). De lo anterior, se puede decir que nuestros resultados son semejantes a los de Gualano et al. (2016), quienes nos señalan que “sin enriquecimiento profesional (capacitación) la satisfacción suele disminuir”. Por el contrario, nuestros datos no concuerdan con los obtenidos por Marín y Placencia (2017), ya que llegaron a la conclusión de que existe baja correlación positiva cuando se hablaba de motivación y satisfacción de los trabajadores; teniendo en cuenta que en nuestra investigación la capacitación continua está fuertemente relacionada a la satisfacción laboral.

- Ampliando los aspectos estadísticos, también se determinó el riesgo relativo con la finalidad de medir cuantitativamente la relación existente para la satisfacción e insatisfacción laboral y la capacitación continua, donde obtuvimos los siguientes resultados: El haber recibido capacitación continua incrementa en 2.37 veces la probabilidad de que la satisfacción laboral aumente. (Ver Cuadro N° 06). Esta información concuerda con lo concluido por Santos (2015), quién concluyó que el efecto de la mentoría (capacitación continua) en el compromiso organizacional fue visto indirectamente a través de su efecto de mediación a tiempo para una atención de calidad. Con estos resultados también reafirmamos que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, y que es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de sus objetivos (Roussel, 2000).

### **4.3 Limitaciones de la Investigación**

Una limitación muy importante al momento de ejecutar esta investigación, fue que no todas las instituciones prestadoras de salud públicas y privadas contaban con la certificación Joint Commission International, la cual es considerada el estándar de oro

en la atención de salud global y se centra en políticas de seguridad y calidad de atención del paciente (entre ellas tenemos identificar a los pacientes correctamente, mejorar la comunicación efectiva, reforzar y optimizar las políticas de almacenamiento y seguridad de fármacos de alto riesgo o alerta, asegurar adecuadamente procedimientos quirúrgicos, disminuir la cantidad de infecciones asociadas al cuidado médico, reducir el riesgo de daño al paciente resultante de caídas, etc.). Las instituciones que se encuentran favorecidas con esta prestigiosa certificación están obligadas a que dentro de su política de gestión de recursos humanos tengan a su personal en constante capacitación y evaluación para poder cumplir con los requisitos de altos estándares de atención.

En esta investigación, el único centro que contó con capacitación continua fue Clínica Internacional en sus sedes de San Borja y Lima; los demás centros involucrados tuvieron capacitaciones que eran solo para una o dos personas y que consistían en enviarlos a un congreso de radiología, o a una pasantía de una semana fuera del país, si ninguna estructura académica formal de desarrollo profesional, como sí la tuvo Clínica Internacional.

El instrumento de medición “Perfil de los Factores Motivacionales – J&F”, es un cuestionario de 105 preguntas, en los cuales están sobrepuestos y solapados los factores intrínsecos (6) y extrínsecos (9); por cada pregunta solo se puede escoger uno de dos factores enfrentados entre sí (el que mas relevancia tenga para el participante en ese momento) (Arana, 2004). Al aplicarse dicho instrumento en dos tiempos distintos (medición basal y final luego de una capacitación continua); se observó que los participantes expuestos a capacitación continua les dieron más importancia a los factores asociados a satisfacción laboral, quitándole puntaje automáticamente a los factores asociados a insatisfacción (dando la impresión de que la satisfacción y la insatisfacción son complementarias). Sin embargo, es menester aclarar que esto se observa debido a la estructura propia del instrumento de medición; además que en realidad satisfacción e insatisfacción no son opuestos debido a que los factores que los definen son totalmente distintos.

## CONCLUSIONES

1. Existe asociación significativa entre la satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016; teniendo en cuenta que  $Prob>f = 0.0000$  y el riesgo relativo = 2.37.
2. El nivel de satisfacción laboral inicial de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado fue similar. Un año después, la satisfacción laboral final se incrementó en aquellas instituciones que fueron expuestas a capacitación continua, en comparación con a aquellas instituciones que no fueron expuestas, las cuales mantuvieron niveles similares a los iniciales.
3. El nivel de insatisfacción laboral inicial de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado fue parecido. Un año después, la insatisfacción laboral final disminuyó en aquellas instituciones que fueron expuestas a capacitación continua, con respecto a aquellas instituciones que no fueron expuestas, las cuales mantuvieron niveles de insatisfacción aproximadamente constantes.
4. La variación de la satisfacción e insatisfacción laboral de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado luego de la aplicación de la capacitación continua fue significativa ( $Prob>f = 0.0000$ ).
5. El nivel de satisfacción laboral de tecnólogos médicos en radiología luego de una capacitación continua tiene una probabilidad de incremento de 2,37 veces, con respecto a aquellos que no llevan capacitación continua; Por consiguiente, la capacitación continua es una herramienta vital para la gestión de personal.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a todas las instituciones públicas o privadas de salud y que cuenten con servicio de radiología implementar un programa de capacitación continua como herramienta de gestión para tecnólogos médicos en radiología, con la finalidad de incrementar su motivación y satisfacción laboral; lo que se puede canalizar para una mejor atención a los pacientes que acuden a estos servicios.
2. Se recomienda a Clínica Internacional seguir fortaleciendo y actualizar su programa de capacitación continua; ya que como se ha demostrado, esta estrategia de gestión la coloca en el centro de diagnóstico por imágenes que tiene el personal tecnólogo medico en radiología con mayor nivel de motivación y satisfacción, con respecto a otros centros privados y públicos.
3. Se recomienda aplicar un programa de capacitación continua de similares características adaptado a los demás grupos ocupacionales, de acuerdo con el área en la que laboran, con la finalidad de incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral, y así poder alcanzar niveles altos en calidad de atención.
4. Se recomienda hacer un seguimiento mayor en el tiempo a la población estudiada y recolectar datos para que sean utilizados en una siguiente investigación, teniendo en cuenta que según Herzberg, una vez que los trabajadores se sienten satisfechos o han alcanzado altos logros, luego necesitan ser reforzados para seguir motivados y alcanzar metas mayores a las que tenían al principio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2000). Fuga de Empleados. *México Pretince Hall*.
- Agüero, E. (2016). Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout en los trabajadores de un Centro de Diagnóstico Por Imagen. Valencia, Carabobo. Período enero-diciembre 2016.
- Aguirre Raya, D. A. (2009). Satisfacción laboral de los recursos humanos de enfermería: factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(4), 0-0.
- Alavi, S. S., Dabbagh, S. T., Abbasi, M., & Mehrdad, R. (2016). Job satisfaction and its relationship to radiation protection knowledge, attitude and practice [RP-KAP] of Iranian radiation workers. *EMHJ-Eastern Mediterranean Health Journal*, 22(10), 727-734.
- Arana, W. (2004). *Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg* (Doctoral dissertation, Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración, Unidad de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas).
- Bilbao, J. P., & Vega, M. F. (2010). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal*.
- Cañedo Andalia, R. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad. En busca de una cultura de excelencia. *Acimed*, 16(4), 1.
- Carazas, S. E. G. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122.

- Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., & Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de administración sanitaria*, 6(23), 143-160.
- Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.
- Cavalcante Silva, J. J. (2005). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cerón, J. (2016). La importancia de la motivación en las empresas (Doctoral dissertation, Tesis de bachiller]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada).
- Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Univ Pontificia Comillas.
- Clínica Internacional. (2020). *Nosotros. Nuestra Historia*. <https://www.clinicainternacional.com.pe/la-clinica/>
- Correa, F. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar.
- De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-133.
- Fernández Larraguibel, B., & Paravic Klijn, T. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile. *Ciencia y enfermería*, 9(2), 57-66.

- Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad>.
- García, R. F. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario.
- García, M. A. (1957). Oficina Internacional de Trabajo." La remuneración por rendimiento". Cuadernos de política social, (33), 113-114.
- González, G., Delgado, M., & Di Antonio, A. (2010). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso.
- Gualano, M. R., Gili, R., Bert, F., Scaioli, G., Cerutti, S., Gatti, G., & Siliquini, R. (2016). Job satisfaction among radiology assistants: a multicentre cross-sectional study in Italy. *La Medicina del lavoro*, 107(1), 37-46.
- Herzberg, F. (1969). Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados? Harvard Business Review.
- Herzberg, F. (1954). Work of the Nature of Man. Cleveland: The World of Publishing Company. pp. 71-91.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Hyrkäs, K. (2005). Clinical supervision, burnout, and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland. *Issues in Mental Health Nursing*, 26(5), 531-556.
- Ivancevich, G., & Donnelly, J. (2007). Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Madrid: Irwin.



- Joint Commission International. (2020). *A Global Leader for Health Care Quality and Patient Safety*. <https://www.jointcommissioninternational.org/>.
- Lazcano-Ponce, E., Fernández, E., Salazar-Martínez, E., & Hernández-Avila, M. (2000). Estudios de cohorte. Metodología, sesgos y aplicación. *Salud pública de México*, 42, 230-241.
- Locke, E. A., Gruneberg, M., & Wall, T. (1984). Social psychology and organizational behavior. *Social psychology and organizational behaviour*.
- Lopez, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441-448.
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland, D. (2000). *Personality and Social Psychology*. Irvington Publishers, New York.

- Medina Giacomozzi A., Gallegos Muñoz C., y Lara Hadi P. (2008) Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230.
- Meliá, J. L., Zornoza, A., Sanz, M. J., Morte, M. P., & González, V. (1987). La incidencia de los factores del conflicto de rol y de la ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral. In *Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica*, Madrid (Vol. 287).
- Mengistu, M. M., & Bali, A. G. (2015). Factors associated job satisfaction among health care workers at public hospitals of west Shoa Zone, Oromia, Regional staff, Ethiopia: a cross-sectional study. *Science journal of public health*, VI, 3(2), 161-167.
- Mintzberg, H. (1998) *La Estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, España.
- Muñoz Vergara, A. (2009). *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena-Colombia: una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg* (Master's thesis, Maestría en Administración).
- Nadler, D. A. (1983). Avaliação de desempenho e sistemas de recompensas. *Comportamento Organizacional*, 67-80.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de motivar a los empleados*. Editorial Norma.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Librería-Editorial Dykinson.

- Ospina, E. B. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, 3(1), 35-49.
- Palomino, J. G., Matzumura, J. P., Gutiérrez, H., & Zamudio, L. A. Z. (2018). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud del área de consulta externa del servicio de ginecobstetricia del hospital nacional docente Madre Niño San Bartolomé en Lima, Perú. *Revista de la Federación Centroamericana de Obstetricia y Ginecología*, 2016(21).
- Pamias, K. J., Lugo, M. E. M., & Santiago, J. A. P. (2016). Respuestas a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control, la vinculación psicológica con el trabajo y otras variables situacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 16-30.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Paris, L. (2007). *Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral sin publicar, Universidad Nacional de Rosario, Argentina).
- Paris, L. (2016). Estrategias de afrontamiento del estrés asistencial y satisfacción laboral-personal en médicos y enfermeros. *Revista interamericana de Psicología ocupacional*, 26(2), 7-21.
- Pereira, M. L. N. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), 153-170.

- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Pico Merchán, M. E. (2001). Metodología de los panoramas de factores de riesgo ocupacional: Estrategia Educativa en Salud Ocupacional. *Hacia promoc. salud*, (6), 17-24.
- Pierson, D. A., & Williams, J. B. (1994). Compensation via integration. *H&HN: Hospitals & Health Networks*, 68(17), 28-35.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Rinken, S. (2004). Difusión y características del empleo sumergido entre los trabajadores procedentes de países menos desarrollados. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (77), 173-208.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva.
- Rogero, A. P. (2005). Aplicación de Modelo de las características del puesto a través del SNJCI (Índice de Características del trabajo de Enfermería) y JDS (Cuestionario de Análisis y Rediseño de Puestos) en profesionales de Enfermería. *Malaga: Universidad de Malaga*.
- Román Meza, A. H. R., Kasano, J. P. M., & Crespo, H. G. (2015). Satisfacción laboral en el Servicio de Rayos X de una Institución Privada de Salud de Lima, Nivel III-4, 2015. *Horizonte Médico (Lima)*, 15(3), 20-25.

- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Rubinsztein, G. (2013). *Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo*.
- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. D. R. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud pública de México*, 36(1).
- Sánchez, E. B. (2003). *La investigación científica: Teoría y metodología*. Universidad Autónoma de Zacatecas, Unidad Académica de Ciencias Sociales. Zacatecas.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación: ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? [Motivation, satisfaction and attachment]. *Acción psicológica*, 5(1), 9-28.
- Santos, A. A. (2015). Mentoring, job satisfaction, job dissatisfaction, and organizational commitment among graduate nurses.
- Terán, W., & Guerra, M. L. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 30-40.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- Vallerand, R. J., & Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of personality*, 60(3), 599-620.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63(1), 41-81.

## **ANEXOS**

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Operacionalización de variables	61
Anexo 02. Matriz de Consistencia de la Investigación	65
Anexo 03: Consentimiento Informado	66
Anexo 04: Instrumento de la investigación	69
Anexo 05: Análisis Situacional	83
Anexo 06. Análisis de la Variación	87
Anexo 07: Aumento de Satisfacción por Establecimiento	88
Anexo 08. Análisis Final: Evaluando el Efecto de la Capacitación Continua	89

## ANEXO 01: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### VARIABLES DEPENDIENTES

VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO	ESCALA DE MEDICION	CRITERIOS	PROCEDIMIENTO	VALOR FINAL
<b>FACTORES MOTIVADORES</b>	LOGRO	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	RECONOCIMIENTO	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	TRABAJO EN SÍ MISMO	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	RESPONSABILIDAD	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	ASCENSOS	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	CRECIMIENTO	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14



VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO	ESCALA DE MEDICION	CRITERIOS	PROCEDIMIENTO	VALOR FINAL
<b>FACTORES HIGIENICOS</b>	POLITICA Y ADMINISTRACION	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	SUPERVISION	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	RELACION CON EL JEFE	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	CONDICION DE TRABAJO	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	SUELDO	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	RELACION CON LOS COMPAÑEROS	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14

VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO	ESCALA DE MEDICION	CRITERIOS	PROCEDIMIENTO	VALOR FINAL
<b>F. HIGIENICOS</b>	VIDA PERSONAL	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	STATUS	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14
	SEGURIDAD	Cuantitativa	Ordinal	Ubicar el valor que corresponde a este factor, luego de la aplicación del Test de Factores Motivacionales – J&F.	Se aplicará el Test de Factores Motivacionales –J&F. Se analizará con Perfil de Factores Motivacionales.	Valores: 0 - 14

**VARIABLE INDEPENDIENTE**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION OPERACIONAL	TIPO	ESCALA DE MEDICION	CRITERIOS	VALORES
<b>CAPACITACIÓN CONTINUA</b>	Capacitación continua: Conjunto de acciones formativas con las siguientes características: a) Duración de 01 año. b) Contar con Syllabus estructurado. c) Contar con clases teóricas y prácticas. d) Contar con certificación universitaria y de la institución. e) Contar con sistema de evaluación. f) Políticas de promoción o ascenso dentro de la institución, de acuerdo al mérito.	<b>Cualitativa Dicotómica</b>	<b>NOMINAL</b>	Recibió Capacitación Continua o no, en la institución laboral.	Si recibió capacitación continua
				Recibió Capacitación Continua o no, en la institución laboral.	No recibió capacitación continua

## ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Matriz de Consistencia:						
ASPECTOS GENERALES			ASPECTOS ESPECIFICOS			
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables de las Hipótesis Específicas	Técnicas de Recolección de datos
¿Cuál es la asociación que existe entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016?	Determinar la asociación que existe entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016.	“Existe asociación significativa entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, antes y después de la capacitación continua.</li> <li>- Determinar el nivel de insatisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, antes y después de la capacitación continua.</li> <li>- Determinar la significancia de la variación del nivel de satisfacción e insatisfacción laboral de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, tras la ejecución de la capacitación continua.</li> <li>- Determinar el factor de riesgo de la satisfacción e insatisfacción laboral, asociadas a capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Existen diferencias en el nivel inicial y final de satisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, luego de recibir una capacitación continua”.</li> <li>- “Existen diferencias en el nivel inicial y final de insatisfacción laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, luego de recibir una capacitación continua”.</li> <li>- “Existe variación significativa del nivel de satisfacción e insatisfacción laboral de tecnólogos médicos en Radiología del sector público y privado, tras la ejecución de la capacitación continua”.</li> <li>- “Existe probabilidad de incremento del nivel satisfacción laboral y disminución del nivel de insatisfacción laboral en aquellos tecnólogos médicos en radiología que recibieron capacitación continua, con respecto a aquellos que no la recibieron”.</li> </ul>	<p><b>1-VARIABLES DEPENDIENTES:</b>  <b>A) Factores motivadores:</b>            Los cuales están dimensionados de acuerdo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Trabajo en sí mismo</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Ascensos</li> <li>- Crecimiento.</li> </ul> <p><b>B) Factores Higiénicos:</b>            Los cuales están dimensionados de acuerdo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política y administración</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Relaciones con el jefe</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Sueldo</li> <li>- Relación con los compañeros</li> <li>- Vida personal</li> <li>- Status</li> <li>- Seguridad</li> </ul> <p><b>2- VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>            -Capacitación continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de los Factores Motivacionales – J&amp;F.</li> </ul>

## **ANEXO 03: CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACION**

---

**Título:**

“Satisfacción e Insatisfacción Laboral, asociadas a Capacitación Continua de Tecnólogos Médicos en Radiología. Lima- Perú 2016.”

**Investigador Principal, Responsable del Estudio:**

Lic. Waynner Sánchez García

**Institucion:**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos,

**Propósito del estudio:**

Le invito a participar en un estudio llamado: “Satisfacción e Insatisfacción Laboral, asociadas a Capacitación Continua de Tecnólogos Médicos en Radiología. Lima-Perú 2016.” Ante cualquier duda, hagase la saber al investigador para así poder resolverla.

Con este estudio se desea medir los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado, teniendo como sustento la teoría motivacional de Frederick Herzberg, y de esta manera poder conocer nivel de satisfacción e insatisfacción laboral y también el grado de asociación de éstos con la capacitación continua a la que serán expuestos o no expuestos los tecnólogos médicos en radiología. Todo esto con la finalidad de utilizar dicha información para contrarrestar o prevenir cualquier problema de índole motivacional del personal y poder tener servicios de radiología cada día

más eficientes y poder contribuir a un buen diagnóstico.

**Procedimientos:**

Para obtener la información necesaria, se aplicará una encuesta dirigida a los tecnólogos médicos en radiología.

**Riesgos.**

No se prevén riesgos por participar en este estudio.

**Beneficios.**

El estudio no prevén beneficios directos a los participantes; sin embargo la información final puede servir como herramienta de gestión para mejorar o reforzar las condiciones de trabajo del participante.

**Costos e incentivos.**

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio, igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole, únicamente la satisfacción de colaborar a un mejor conocimiento sobre la motivación y satisfacción laboral.

**Confidencialidad.**

Solamente el investigador, tendrá el acceso a los consentimientos informados físicos con su identificación. La información será recopilada en una matriz de datos, donde sus datos personales no serán identificados o publicados en ninguna circunstancia, brindándole total seguridad de confidencialidad.

**Uso futuro de la información obtenida.**

Deseamos conservar su información y guardarla por 05 años y usarla posteriormente para estudios de investigación beneficiando al mejor conocimiento

del nivel de motivación y satisfacción laboral, se contara con el permiso del Comité de Ética de cada institución, cada vez que se requiera el uso de su cuestionario.

### **Participación Voluntaria:**

Cabe resaltar que está Usted libre de decidir su participación o no participación; ya que, su participación es netamente voluntaria. Además en el caso de que Usted aceptara participar y luego retirarse, puede hacerlo en el momento que usted lo decida. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al encargado del estudio Sr. Waynner Sánchez García, al teléfono 992722742.

### **Consentimiento.**

He leído y comprendido las implicancias de este estudio. Mis dudas han sido resueltas a cabalidad.

Acepto voluntariamente participar en este estudio, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

\_\_\_\_\_  
Participante

Nombre:

Edad:

DNI:

Capacitación Continua:

 SI NO

\_\_\_\_\_  
Fecha:

\_\_\_\_\_  
Investigador

Nombre:

DNI

\_\_\_\_\_  
Fecha:

## **ANEXO 04: INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PERFIL DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES – J&f**

Lea detenidamente los contenidos de los ítems de la presente cartilla.

Esta prueba tiene por objeto identificar y conocer los aspectos que para Ud. Son importantes en el trabajo. Todos son importantes, pero uno más que otro, decida usted marcando en la **HOJA DE RESPUESTA** con una equis (X) la alternativa a) o b) que representa su modo usual de pensar, sentir y/o actuar. Elija necesariamente una de las alternativas: a) o b).

No se trata de investigar las condiciones que le ofrece la empresa donde usted labora.

No existen respuestas correctas o incorrectas, todas son válidas. Esta no es una prueba de inteligencia o habilidad.



N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
1	a) b)	Que existan políticas de ascensos de personal de manera justa. Debe haber adecuada condiciones de trabajo.
2	a) b)	Lo mejor es la supervisión en una empresa. Respeto por las actividades que realizo en mi vida personal.
3	a) b)	Ambientes de trabajo limpio, cómodo, iluminados e implementados. Tener la oportunidad de desarrollo personal y/o profesional.
4	a) b)	Es importante que la empresa me reconozca cuando cumpla con un objetivo. Que la empresa brinde buen producto o servicio a los clientes o usuarios.
5	a) b)	Tener un salario decoroso. Que los jefes tengan tacto para ayudar y orientar a los trabajadores.
6	a) b)	Que la empresa me brinde la oportunidad de plasmar mis conocimientos. Que me guste el trabajo que realizo.
7	a) b)	Que la empresa me considere responsable por lo que hago. Que la empresa brinde seguro familiar contra todo riesgo.
8	a) b)	Que se cumplan los ascensos de personal sobre la base de justicia. Tener la oportunidad para triunfar en el trabajo.
9	a) b)	Obtener logros que me he trazado. Ejecutar tareas que se voy a realizarlas como debe ser.
10	a) b)	Que mi jefe se dé por enterado cuando un buen trabajo. Realizar el trabajo en equipo.
11	a) b)	Ostentar status superior en reconocimiento a mi capacidad. Trabajar bien para ganar buen sueldo.
12	a) b)	La responsabilidad está sobre todas las cosas. Los jefes deben tener capacidad para tener buenas relaciones con todos.
13	a) b)	Tener la oportunidad de ascender sobre la base de méritos. Que valoren la importancia de mi trabajo.
14	a) b)	Que la empresa brinde apoyo a los trabajadores ante riesgos laborales. Sentirme bien en un status que me corresponda.
15	a) b)	Posibilidad de realizar trabajos que me signifiquen todo un deleite. Que la empresa esté bien organizada.
16	a) b)	Llevarme bien con mis compañeros de trabajo. Es importante llevarme bien con mi jefe.

N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
17	a) b)	Respeto por mí como ser humano. Que se tome en cuenta mi rendimiento para los aumentos de sueldo.
18	a) b)	La empresa debe implementar las mejores condiciones de trabajo. Que mi trabajo sea interesante.
19	a) b)	Adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo. Que la empresa permita que el trabajador pueda tomar decisiones.
20	a) b)	Que me reconozcan por haber cumplido un objetivo importante. Tener la oportunidad de asumir mayores retos.
21	a) b)	Que la empresa respete el nivel o categoría de los trabajadores. Supervisión adecuada.
22	a) b)	Que mi trabajo sea importante. Estar de acuerdo con los objetivos de la empresa.
23	a) b)	Respeto recíproco entre el jefe y el trabajador. Que la empresa esté implementada adecuadamente con relación a la seguridad.
24	a) b)	Participar en ascensos de personal. Tener la oportunidad de encontrar nuevos retos.
25	a) b)	Que mis compañeros reconozcan mi esfuerzo. Asumir responsabilidades que motivan más.
26	a) b)	Que la empresa tenga buena imagen. Que mi trabajo signifique crecimiento y desarrollo.
27	a) b)	La empresa debe brindar seguridad a sus trabajadores. Un buen sueldo que recompense el cumplimiento de objetivos.
28	a) b)	Mi trabajo es lo más importante. Si es que cumplo un objetivo, por lo menos mi jefe debe reconocerme.
29	a) b)	Buenas condiciones físicas de trabajo. Tener nuevas oportunidades de logro.
30	a) b)	Que el jefe sea cortés con todos. Tener un nivel o categoría importante.
31	a) b)	Una buena supervisión. Un trabajo seguro.
32	a) b)	Entablar reuniones para conocernos mejor entre los trabajadores. Que los trabajadores estén contentos con las decisiones de la empresa.

N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
33	a) b)	Quiero que mis buenas iniciativas sean escuchadas y valoradas. Tener buenas posibilidades de progreso en la empresa.
34	a) b)	Respeto y consideración a la vida privada. Tener la seguridad de que en la empresa hay oportunidad.
35	a) b)	Que las remuneraciones sean justas. Es importante el ambiente en que se trabaja.
36	a) b)	Realización personal mediante logros. Valoro que reconozcan mi status dentro de la empresa.
37	a) b)	Seguridad de continuar trabajando. Realizar trabajos de manera coordinada con los compañeros de trabajo.
38	a) b)	Contar con un buen sistema de calificación del desempeño laboral. Una buena relación con el jefe motiva trabajar a gusto.
39	a) b)	Deseo respeto a mi vida personal. Es importante que valoren el buen trabajo que realizo.
40	a) b)	Quiero que el jefe sea competente. Que exista la oportunidad de ser promocionado a cargos de mayor responsabilidad.
41	a) b)	Oportunidad para producir trabajo de buena calidad. Adecuada ventilación, luz, temperatura, etc.
42	a) b)	Es importante el respeto entre compañeros de trabajo. Tener la oportunidad de crecer y progresar.
43	a) b)	Trabajar eficientemente para obtener buen sueldo. No hay mejor cosa que llevarse bien con el jefe.
44	a) b)	Oportunidad para tener mayor nivel o categoría. Oportunidad de ascender a cargos de mayor nivel.
45	a) b)	Que mi vida personal no debe interferir en mi trabajo. Realizar tareas importantes.
46	a) b)	Es importante tener jefes capaces. Ponerme a prueba para hacer trabajos difíciles.
47	a) b)	Tener una adecuada organización en la empresa. Buena remuneración.
48	a) b)	Que la empresa de facilidades para la vivienda y educación familiar. Reconocimiento por el buen trabajo que realizo.

N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
49	a) b)	Trabajar en un grupo donde hay confianza. Ascensos de personal sobre la base de méritos.
50	a) b)	Sentir status con un cargo importante. Que tengan respeto por los sentimientos de la gente.
51	a) b)	Respeto y consideración entre el jefe y el trabajador. Tener los implementos o materiales para trabajar.
52	a) b)	Me otorguen responsabilidades. Tener la ocasión de crecimiento y desarrollo.
53	a) b)	Que el jefe distribuya adecuadamente el trabajo. La administración de la empresa debe ser eficiente y justa.
54	a) b)	Más importante es que respeten y valoren mis buenas iniciativas. Cuando más alto es mi status me siento mejor.
55	a) b)	Ser respetado como persona. Que la familia del trabajador tenga seguridad.
56	a) b)	Que la empresa brinde la oportunidad de lograr objetivos. Para mí lo más importante es el sueldo.
57	a) b)	Cumplir responsablemente con mi trabajo. Sentir que mi trabajo es importante.
58	a) b)	Prefiero tener las mejores condiciones de trabajo para cumplir con mi trabajo. Que la política de la empresa sea clara y definida.
59	a) b)	Quiero que la empresa valore mi esfuerzo. Me importa más una adecuada supervisión.
60	a) b)	La empresa debe fomentar reuniones sociales. Es importante que la empresa reconozca mi status.
61	a) b)	Una óptima relación con mi jefe. Defender mis derechos personales.
62	a) b)	Que me asignen trabajos de responsabilidad. Que los aumentos que se otorguen sean justos.
63	a) b)	Que el mejor trabajador sea ascendido. La empresa debe tener óptimas políticas de personal.
64	a) b)	La provisión y calidad de los materiales necesarios para trabajar. Quienes me rodean valoren cuando cumpla mi trabajo.

N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
65	a) b)	Que le trabajo sea una manera de progresar. Que el jefe tome en cuenta las ideas de los trabajadores.
66	a) b)	Sobre todo, valoro el trabajo que realizo. Tener adecuada supervisión.
67	a) b)	Prefiero dedicarme personalmente a encontrar la solución a los problemas. La seguridad en una empresa es lo más importante.
68	a) b)	Que respeten los derechos de la gente. Asumir las cosas con suma responsabilidad.
69	a) b)	Mediante el salario justo se gratifique el esfuerzo mediante y dedicación. La empresa debe fomentar compañerismo y trabajo en equipo.
70	a) b)	Que la empresa aprecie mi esfuerzo mediante ascensos. Que me den un lugar por mi adecuado desempeño.
71	a) b)	Que la administración de la empresa sea correcta. Tener una categoría superior a los demás.
72	a) b)	Tener un supervisor (jefe) justo. Que los supervisores tengan capacidad de liderazgo
73	a) b)	Que mi vida personal debe ser respetada Son más importantes las condiciones de trabajo en las que me desenvuelvo.
74	a) b)	Cumplir con mis obligaciones de trabajo. Que exista ascensos de personal.
75	a) b)	Tener buenos compañeros de trabajo. Las tareas que realizo me motivan más.
76	a) b)	El trabajo depende de cómo me llevo con mi jefe. Asumir retos es importante para mí.
77	a) b)	Que la empresa contrate un seguro de vida para los trabajadores. Oportunidad para el desarrollo y mejora personal.
78	a) b)	Trabajar en camaradería con los compañeros. Que respeten mi vida personal.
79	a) b)	Que el sueldo esté de acuerdo con el trabajo que realizo. Que sean justos en valorar el esfuerzo que realizo.
80	a) b)	El estilo de supervisión que se imparte en la empresa es importante. Asumir las tareas que me encomiendan con suma responsabilidad.

N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
81	a) b)	Una adecuada relación con los supervisores. Que en los ascensos se reconozca el esfuerzo de los trabajadores.
82	a) b)	Que respeten mi vida privada. La empresa debe tener normas claras y deben ser difundidas.
83	a) b)	Que la empresa otorgue jubilación y otros beneficios sociales. Que las tareas que ejecuto sean interesantes.
84	a) b)	Posibilidad de llevarme bien con los demás. Realizar trabajos de mayor exigencia.
85	a) b)	Que respeten mi status. Posibilidad de progreso en la empresa.
86	a) b)	Amplia libertad en el trabajo, porque sé lo que hago. La organización de la empresa es importante.
87	a) b)	Comodidad en el trabajo para realizar bien las tareas. Que la supervisión se realice de manera óptima.
88	a) b)	Esforzarme bien para obtener un buen sueldo. Deben existir ascensos de personal de manera justa.
89	a) b)	Realizar trabajos que estoy seguro de cumplir óptimamente. Prefiero obtener un importante status.
90	a) b)	Es importante mi vida personal. Responder a situaciones difíciles y con retos.
91	a) b)	Empleo estable. Tener todos los implementos necesarios para hacer un buen trabajo.
92	a) b)	Sentir que estoy creciendo y desarrollándome. Estar contento con un sueldo justo.
93	a) b)	El sistema de supervisión debe ser el mejor. Los problemas deben ser resueltos entre todos los compañeros de trabajo.
94	a) b)	Es importante que la empresa brinde la seguridad social. Que se cumpla la política de la empresa.
95	a) b)	Lograr objetivos. Que la empresa otorgue responsabilidades en el cumplimiento de objetivos.
96	a) b)	Que las tareas que ejecuto estén de acuerdo con mis habilidades y experiencia. Que el trato de los jefes sea respetuoso.

N°	ALT.	Considero que lo más importante es...
97	a) b)	Que me brinde la oportunidad de tener un trabajo seguro. La oportunidad de ascender es importante.
98	a) b)	Las óptimas condiciones de trabajo motivan más para trabajar mejor. El mejor reconocimiento a mi esfuerzo es que me otorguen un alto nivel de status.
99	a) b)	Cuando reconocen mi trabajo me siento más motivado. Que los supervisores sean personas educadas.
100	a) b)	Prefiero un jefe que resuelva los problemas más difíciles. Tener la oportunidad de avanzar hacia el desarrollo profesional y/o personal.
101	a) b)	Que los compañeros de trabajo sean colaboradores y eficientes. Para un buen resultado son importantes las condiciones de trabajo.
102	a) b)	Un buen sueldo me motiva a trabajar mejor. Las tareas que realizo sean importantes para mí y para la empresa.
103	a) b)	La responsabilidad es lo primero. Trabajar para luego por mérito propio tener status.
104	a) b)	Que las decisiones sobre mi vida personal sean respetadas. El desarrollo del personal dentro de la empresa es fundamental.
105	a) b)	Fijarme metas y correr riesgos en la ejecución del trabajo. Que mi trabajo conlleve incremento de conocimiento, experiencia y mejora.

J&F  
TEST DE FACTORES MOTIVACIONALES

APELLIDOS Y NOMBRES:	EDAD:
EMPRESA:	TELEFONO

### HOJA DE RESPUESTA

Item	Alternativa	Item	Alternativa	Item	Alternativa	Item	Alternativa	Item	Alternativa	Item	Alternativa	Item	Alternativa
1	(a) (b)	16	(a) (b)	31	(a) (b)	46	(a) (b)	61	(a) (b)	76	(a) (b)	91	(a) (b)
2	(a) (b)	17	(a) (b)	32	(a) (b)	47	(a) (b)	62	(a) (b)	77	(a) (b)	92	(a) (b)
3	(a) (b)	18	(a) (b)	33	(a) (b)	48	(a) (b)	63	(a) (b)	78	(a) (b)	93	(a) (b)
4	(a) (b)	19	(a) (b)	34	(a) (b)	49	(a) (b)	64	(a) (b)	79	(a) (b)	94	(a) (b)
5	(a) (b)	20	(a) (b)	35	(a) (b)	50	(a) (b)	65	(a) (b)	80	(a) (b)	95	(a) (b)
6	(a) (b)	21	(a) (b)	36	(a) (b)	51	(a) (b)	66	(a) (b)	81	(a) (b)	96	(a) (b)
7	(a) (b)	22	(a) (b)	37	(a) (b)	52	(a) (b)	67	(a) (b)	82	(a) (b)	97	(a) (b)
8	(a) (b)	23	(a) (b)	38	(a) (b)	53	(a) (b)	68	(a) (b)	83	(a) (b)	98	(a) (b)
9	(a) (b)	24	(a) (b)	39	(a) (b)	54	(a) (b)	69	(a) (b)	84	(a) (b)	99	(a) (b)
10	(a) (b)	25	(a) (b)	40	(a) (b)	55	(a) (b)	70	(a) (b)	85	(a) (b)	100	(a) (b)
11	(a) (b)	26	(a) (b)	41	(a) (b)	56	(a) (b)	71	(a) (b)	86	(a) (b)	101	(a) (b)
12	(a) (b)	27	(a) (b)	42	(a) (b)	57	(a) (b)	72	(a) (b)	87	(a) (b)	102	(a) (b)
13	(a) (b)	28	(a) (b)	43	(a) (b)	58	(a) (b)	73	(a) (b)	88	(a) (b)	103	(a) (b)
14	(a) (b)	29	(a) (b)	44	(a) (b)	59	(a) (b)	74	(a) (b)	89	(a) (b)	104	(a) (b)
15	(a) (b)	30	(a) (b)	45	(a) (b)	60	(a) (b)	75	(a) (b)	90	(a) (b)	105	(a) (b)



## TEST SOBRE FACTORES MOTIVACIONALES – J&F

### CLAVE DE RESPUESTAS

ITEMS	ALTERNATIVAS	FACTOR MOTIVACIONAL
1	a	ASCENSO
	b	CONDICION DE TRABAJO
2	a	SUPERVISION
	b	VIDA PERSONAL
3	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	CRECIMIENTO
4	a	RECONOCIMIENTO
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
5	a	SUELDO
	b	SUPERVISORIN
6	a	CRECIMIENTO
	b	EL TRABAJO MISMO
7	a	RESPONSABILIDAD
	b	SEGURIDAD
8	a	ASCENSO
	b	CRECIMIENTO
9	a	LOGRO
	b	EL TRABAJO MISMO
10	a	RECONOCIMIENTO
	b	RELACION CON COMPAÑEROS
11	a	STATUS
	b	SUELDO
12	a	RESPONSABILIDAD
	b	RELACION CON JEFE
13	a	ASCENSO
	b	EL TRABAJO MISMO
14	a	SEGURIDAD
	b	STATUS
15	a	LOGRO
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
16	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	RELACION CON JEFE
17	a	VIDA PERSONAL
	b	SUELDO
18	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	EL TRABAJO MISMO
19	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	RESPONSABILIDAD
20	a	RECONOCIMIENTO
	b	STATUS
21	a	STATUS
	b	SUPERVISION

ITEMS	ALTERNATIVAS	FACTOR MOTIVACIONAL
22	a	EL TRABAJO MISMO
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
23	a	RELACION CON EL JEFE
	b	SEGURIDAD
24	a	ASCENSO
	b	LOGRO
25	a	RECONOCIMIENTO
	b	RESPONSABILIDAD
26	a	POLITICA Y ADMINISTRACION
	b	CRECIMIENTO
27	a	SEGURIDAD
	b	SUELDO
28	a	EL TRABAJO MISMO
	b	RECONOCIMIENTO
29	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	LOGRO
30	a	RELACION CON JEFE
	b	STATUS
31	a	SUPERVISION
	b	SEGURIDAD
32	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
33	a	RECONOCIMIENTO
	b	CRECIMIENTO
34	a	VIDA PERSONAL
	b	ASCENSO
35	a	SUELDO
	b	CONDICION DE TRABAJO
36	a	LOGRO
	b	STATUS
37	a	SEGURIDAD
	b	RELACION CON COMPAÑEROS
38	a	POLITICA Y ADMINISTRACION
	b	RELACION CON JEFE
39	a	VIDA PERSONAL
	b	RECONOCIMIENTO
40	a	SUPERVISION
	b	ASCENSO
41	a	RESPONSABILIDAD
	b	CONDICION DE TRABAJO
42	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	CRECIMIENTO

ITEMS	ALTERNATIVAS	FACTOR MOTIVACIONAL
43	a	SUELDO
	b	RELACION CON JEFE
44	a	STATUS
	b	ASCENSO
45	a	VIDA PERSONAL
	b	EL TRABAJO MISMO
46	a	SUPERVISION
	b	LOGRO
47	a	POLITICA Y ADMINISTRACION
	b	SUELDO
48	a	SEGURIDAD
	b	RECONOCIMIENTO
49	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	ASCENSO
50	a	STATUS
	b	VIDA PERSONAL
51	a	RELACION CON JEFE
	b	CONDICION DE TRABAJO
52	a	RESPONSABILIDAD
	b	CRECIMIENTO
53	a	SUPERVISION
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
54	a	RECONOCIMIENTO
	b	STATUS
55	a	VIDA PERSONAL
	b	SEGURIDAD
56	a	LOGRO
	b	SUELDO
57	a	RESPONSABILIDAD
	b	EL TRABAJO MISMO
58	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
59	a	RECONOCIMIENTO
	b	SUPERVISION
60	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	SUPERVISION
61	a	RELACION CON JEFE
	b	VIDA PERSONAL
62	a	RESPONSABILIDAD
	b	SUELDO
63	a	ASCENSO
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION

ITEMS	ALTERNATIVAS	FACTOR MOTIVACIONAL
64	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	RECONOCIMIENTO
65	a	CRECIMIENTO
	b	RELACION CON JEFE
66	a	EL TRABAJO MISMO
	b	SUPERVISION
67	a	LOGRO
	b	SEGURIDAD
68	a	VIDA PERSONAL
	b	RESPONSABILIDAD
69	a	SUELDO
	b	RELACION CON COMPAÑEROS
70	a	ASCENSO
	b	RECONOCIMIENTO
71	a	POLITICA Y ADMINISTRACION
	b	STATUS
72	a	SUPERVISION
	b	RELACION CON JEFE
73	a	VIDA PERSONAL
	b	CONDICION DE TRABAJO
74	a	RESPONSABILIDAD
	b	ASCENSO
75	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	EL TRABAJO MISMO
76	a	RELACION CON JEFE
	b	LOGRO
77	a	SEGURIDAD
	b	CRECIMIENTO
78	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	VIDA PERSONAL
79	a	SUELDO
	b	RECONOCIMIENTO
80	a	SUPERVISION
	b	RESPONSABILIDAD
81	a	RELACION CON JEFE
	b	ASCENSO
82	a	VIDA PERSONAL
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
83	a	SEGURIDAD
	b	EL TRABAJO MISMO
84	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	LOGRO

ITEMS	ALTERNATIVAS	FACTOR MOTIVACIONAL
85	a	STATUS
	b	CRECIMIENTO
86	a	RESPONSABILIDAD
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
87	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	SUPERVISION
88	a	SUELDO
	b	ASCENSO
89	a	EL TRABAJO MISMO
	b	STATUS
90	a	VIDA PERSONAL
	b	LOGRO
91	a	SEGURIDAD
	b	CONDICION DE TRABAJO
92	a	CRECIMIENTO
	b	SUELDO
93	a	SUPERVISION
	b	RELACION CON COMPAÑEROS
94	a	SEGURIDAD
	b	POLITICA Y ADMINISTRACION
95	a	LOGRO
	b	RESPONSABILIDAD
96	a	EL TRABAJO MISMO
	b	RELACION CON JEFE
97	a	SEGURIDAD
	b	ASCENSO
98	a	CONDICION DE TRABAJO
	b	STATUS
99	a	RECONOCIMIENTO
	b	RELACION CON JEFE
100	a	SUPERVISION
	b	CRECIMIENTO
101	a	RELACION CON COMPAÑEROS
	b	CONDICION DE TRABAJO
102	a	SUELDO
	b	EL TRABAJO MISMO
<b>103</b>	a	RESPONSABILIDAD
	<b>b</b>	STATUS
104	a	VIDA PERSONAL
	b	CRECIMIENTO
105	a	LOGRO
	b	CRECIMIENTO

### ANEXO 05: ANALISIS SITUACIONAL

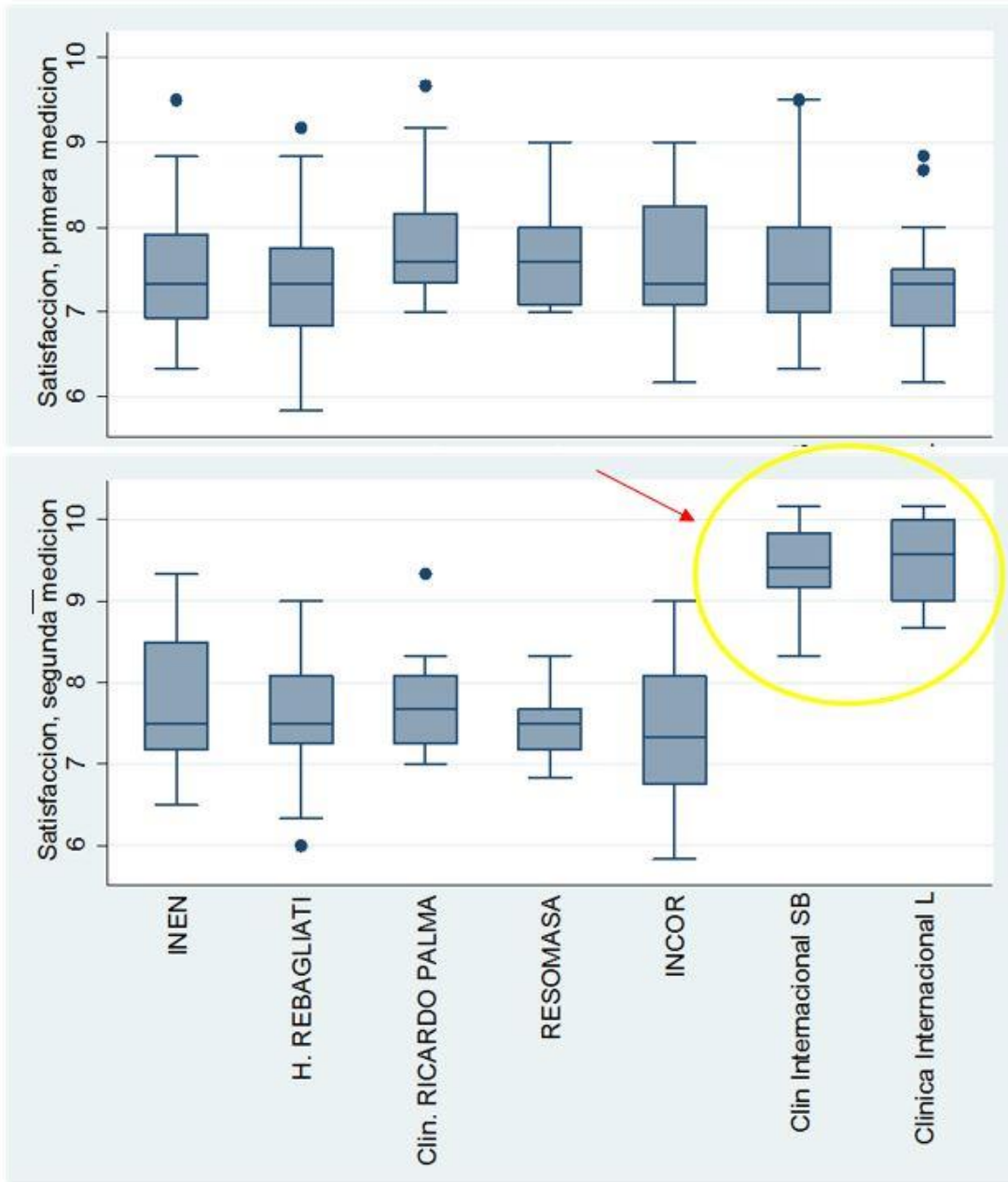


Figura N° 03. ¿Hay diferencia estadística de la satisfacción (basal y final) entre los diferentes establecimientos? Fuente. Elaboración Propia

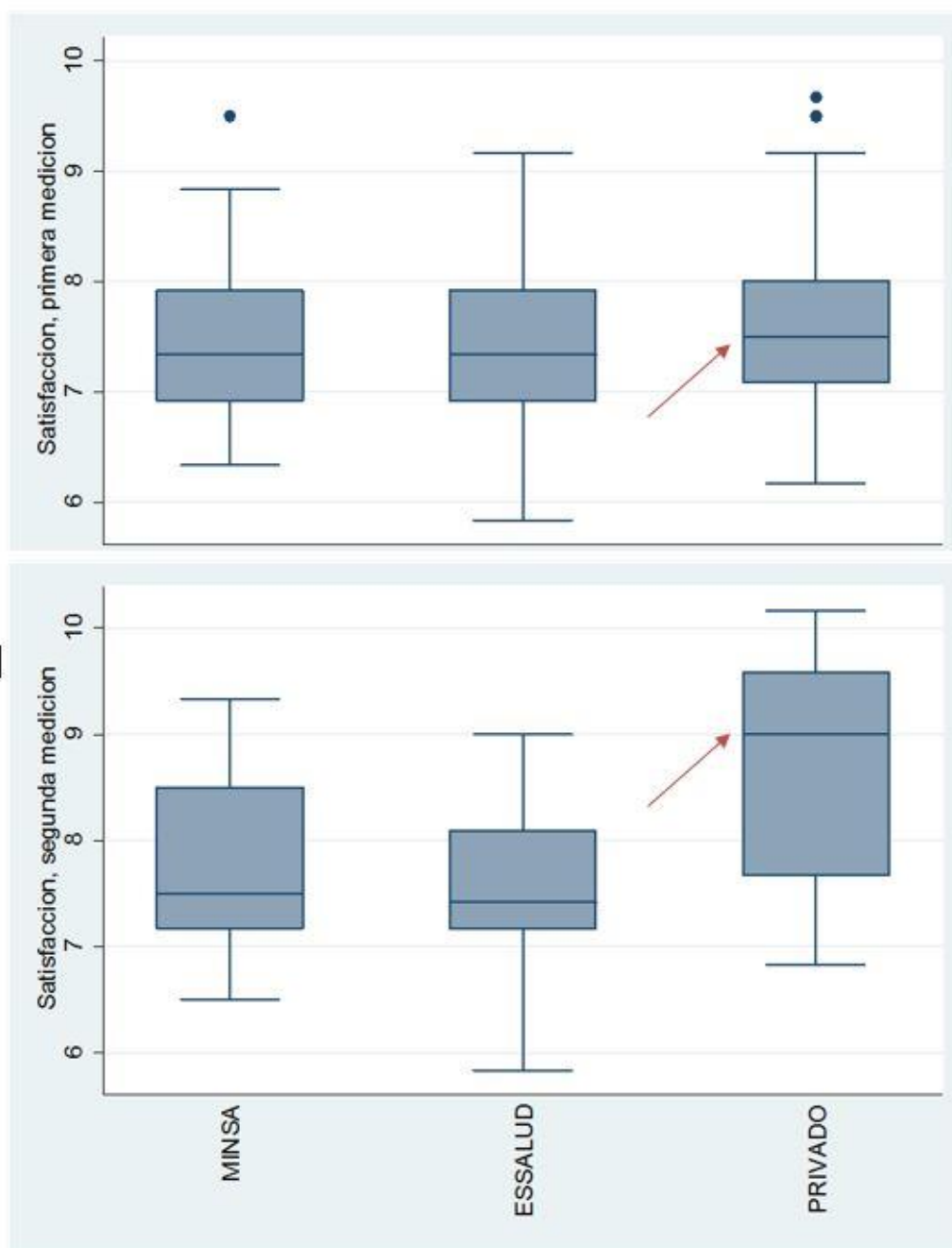


Figura N° 04. ¿Hay diferencia estadística de la satisfacción (basal y final) entre los diferentes tipos de sector? Fuente. Elaboración Propia

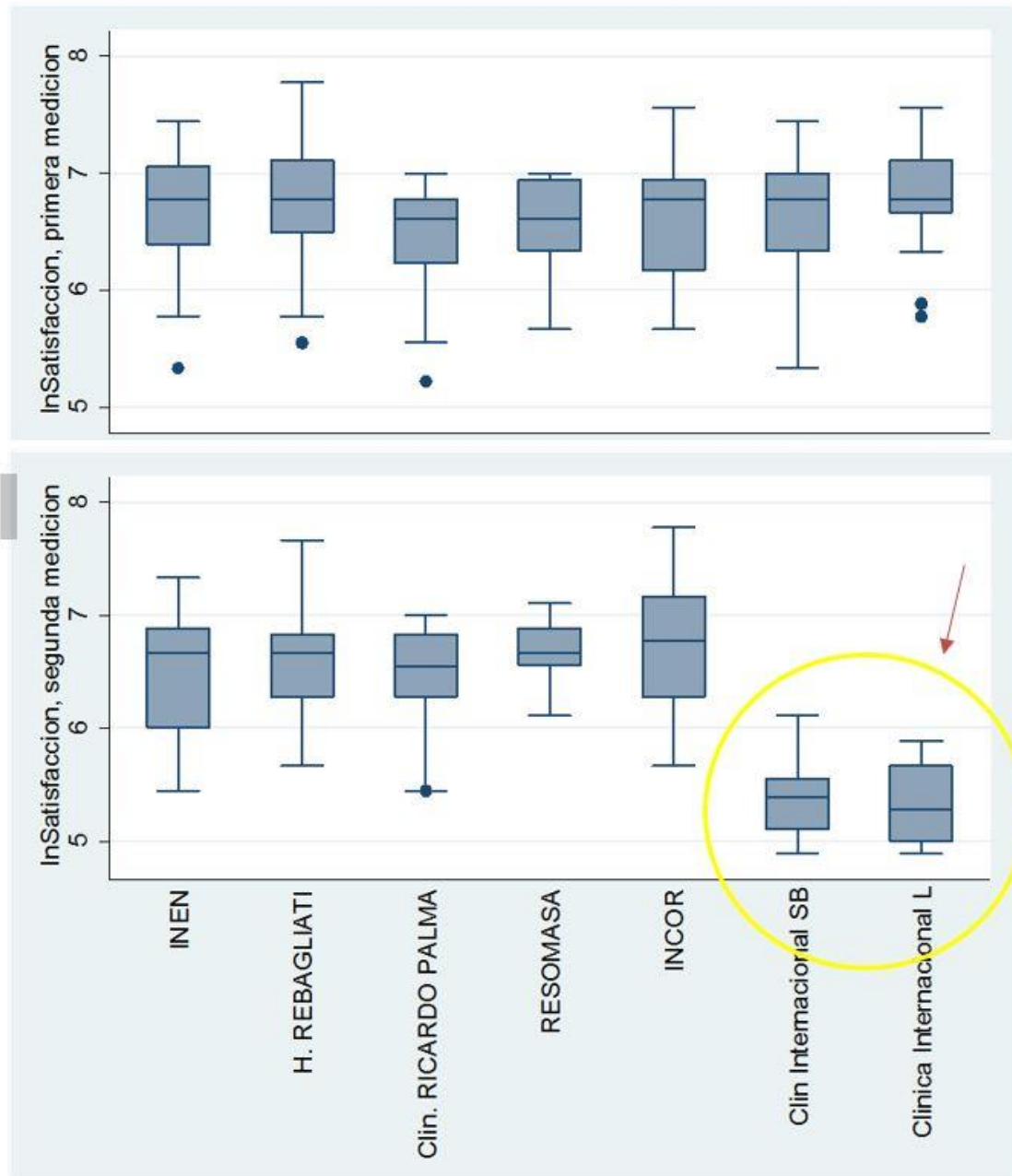


Figura N° 05. **¿Hay diferencia estadística de la insatisfacción (basal y final) entre los diferentes establecimientos?** Fuente. Elaboración Propia



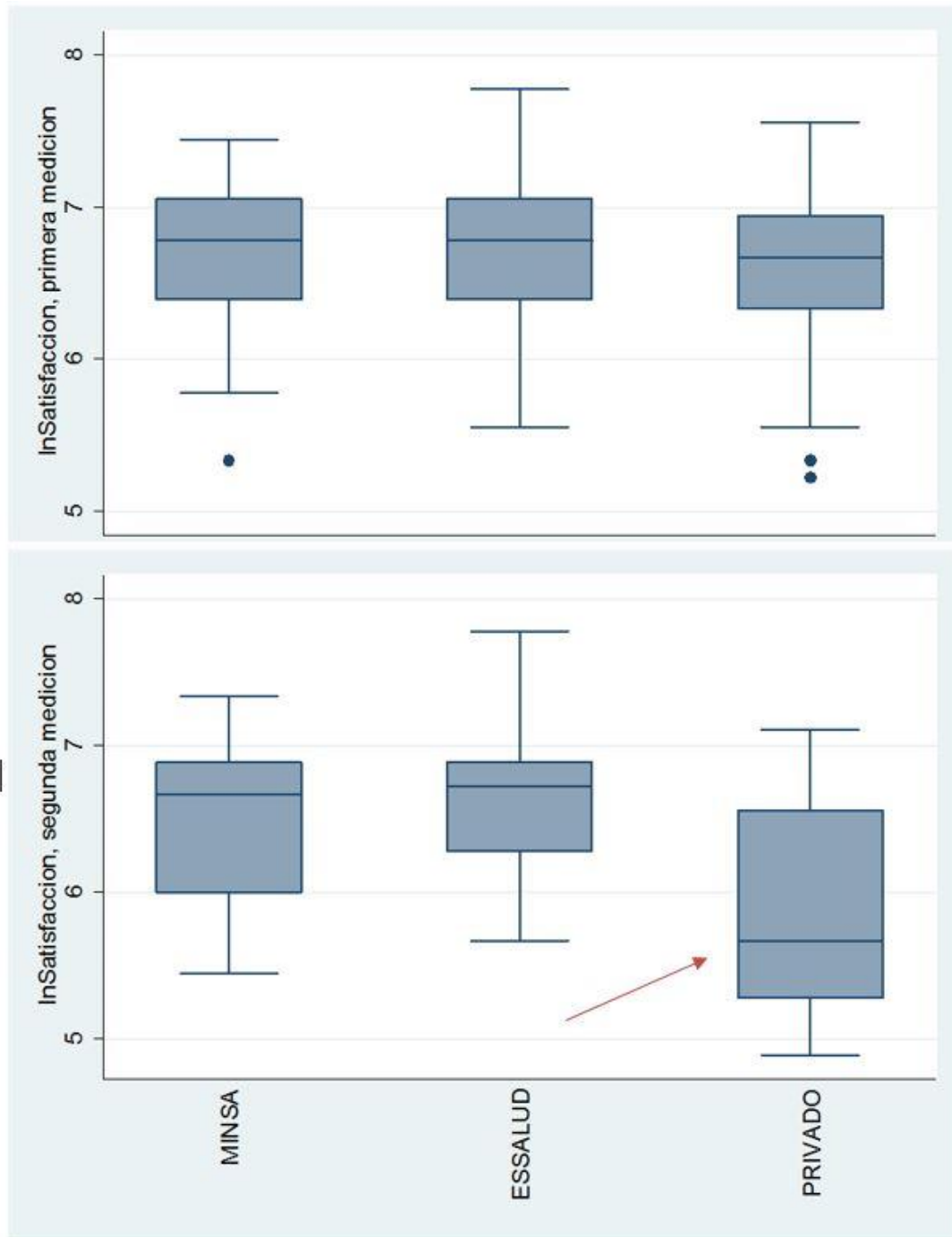


Figura N° 06. ¿Hay diferencia estadística de la insatisfacción (basal y final) entre los diferentes tipos de sector? Fuente. Elaboración Propia

### ANEXO 06: ANALISIS DE LA VARIACION

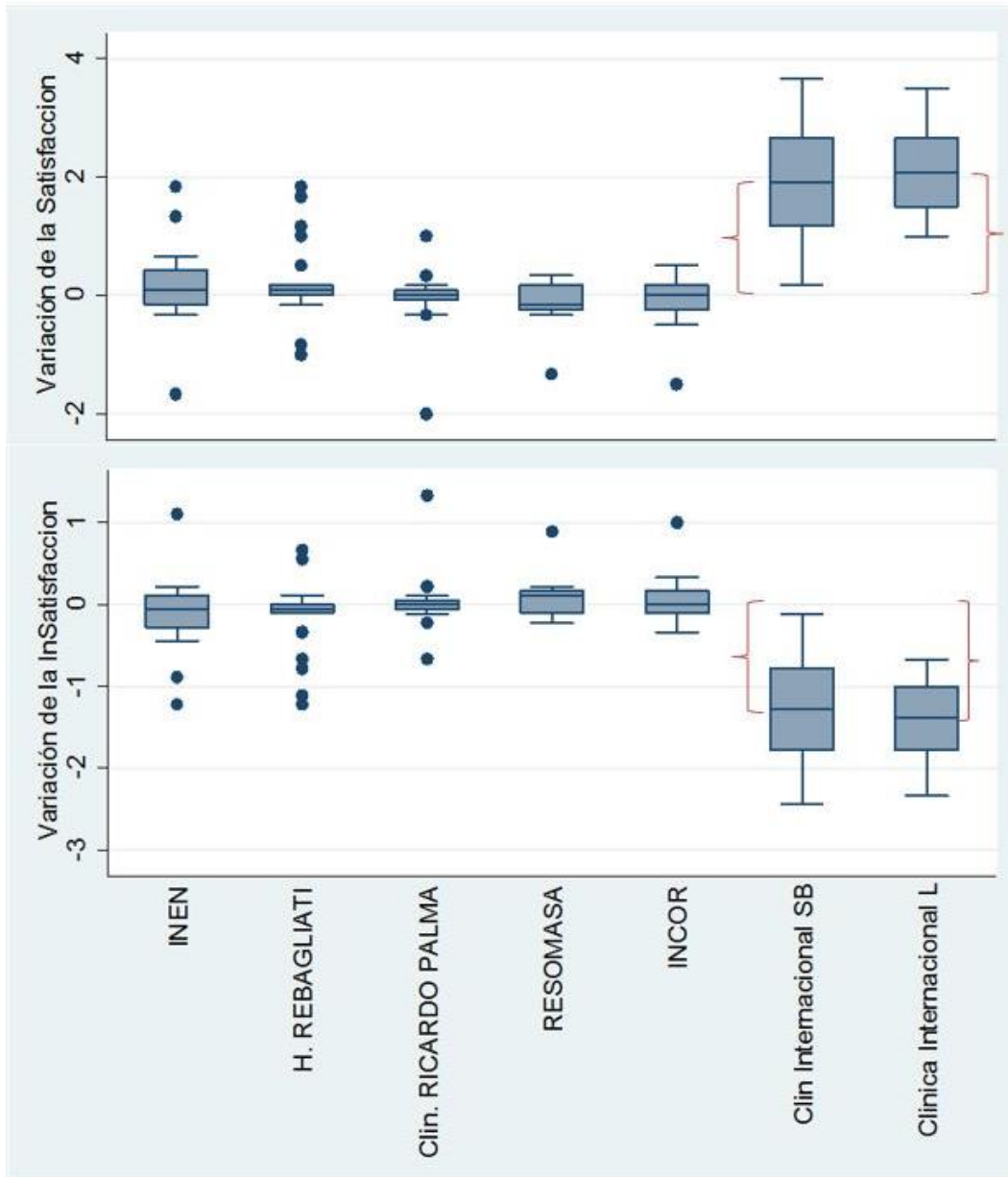


Figura N° 07. **Variación de la satisfacción por establecimiento: ¿en qué establecimiento la satisfacción e insatisfacción variaron más?**

Fuente. Elaboración Propia

### ANEXO 07: AUMENTO DE SATISFACCIÓN POR ESTABLECIMIENTO:

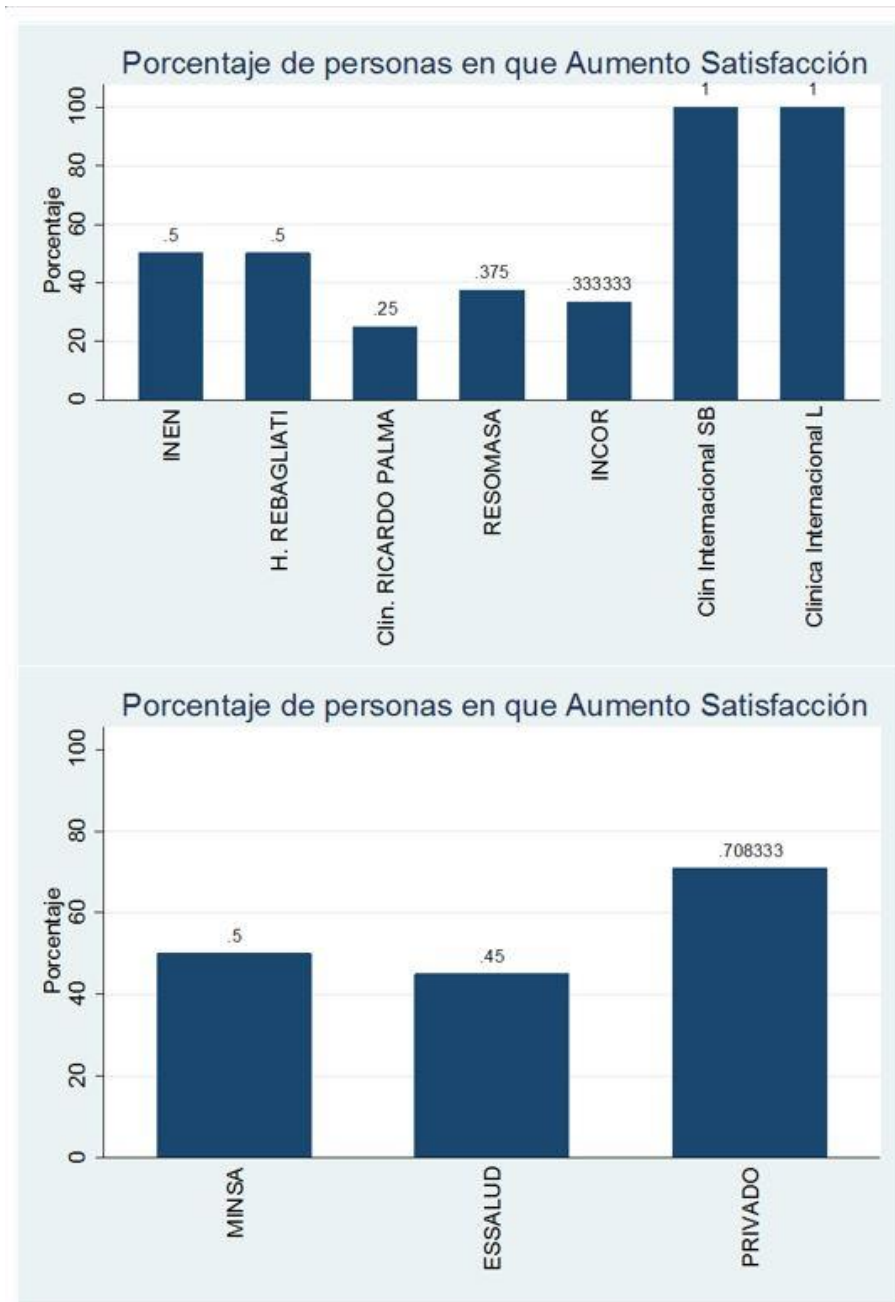


Figura N° 08. **Porcentaje de personas en qué aumento la satisfacción.**

Fuente. Elaboración Propia

## ANEXO 08: ANÁLISIS FINAL: EVALUANDO EL EFECTO DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA

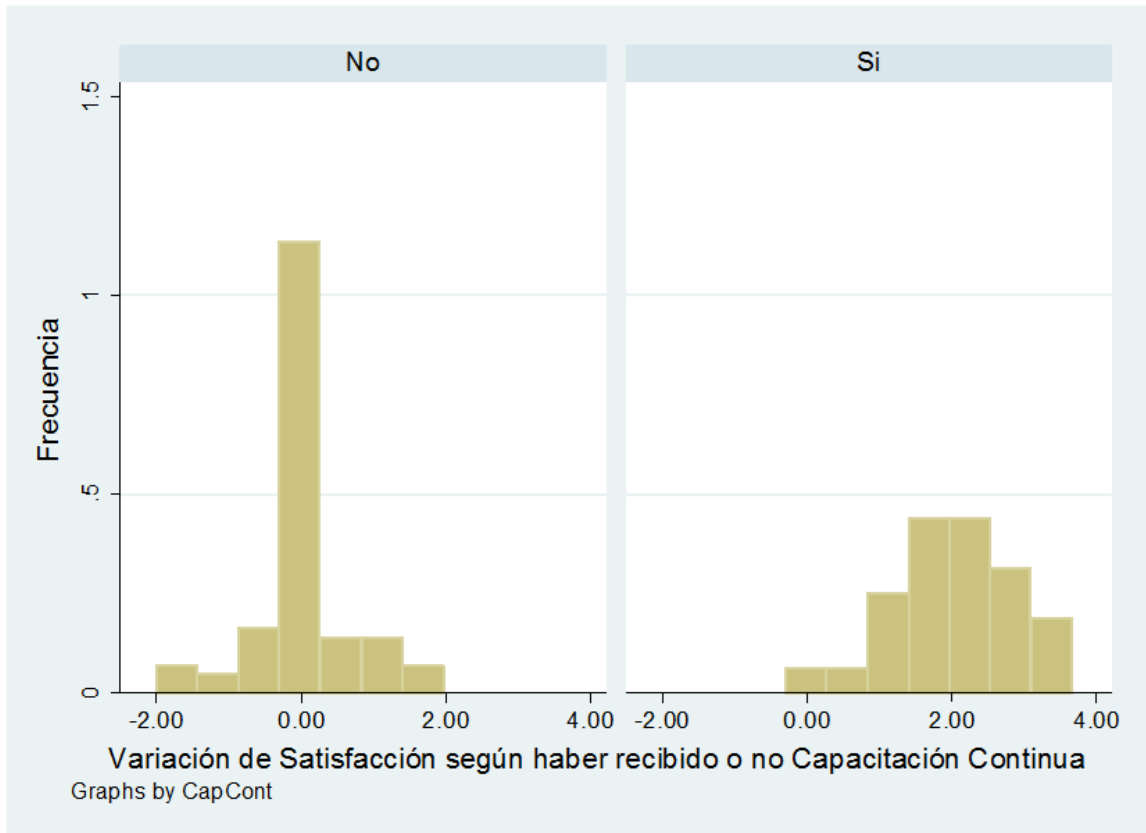


Figura N° 09. **Asociación entre la capacitación continua y la variación de satisfacción.** Fuente. Elaboración Propia