



**“Estudio Exploratorio de los Componentes que Influyen en la Satisfacción Laboral de los y las Auxiliares de Enfermería del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile”**

**PARTE III**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumnos: Cristian Jiménez Godoy**

**Profesor Guía: Roberto Carvalho**

**Santiago, Noviembre 2017**

## RESUMEN EJECUTIVO

### (PARTE III)

En relación a los resultados obtenidos, tras comparar los factores que afectan la satisfacción laboral de los Auxiliares de Enfermería según cada modalidad de contrato encontramos las siguientes diferencias en los resultados, en cuanto a su nivel de satisfacción:

1) Factor Remuneraciones y Beneficios: Los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad DFL1 se mostraron un 95% satisfechos, versus los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley 18.476 se mostraron un 34% satisfecho, lo cual arroja un 61% brecha de satisfacción entre ambas modalidades de contrato.

2) Factor Reconocimiento: Los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad DFL1 se mostraron un 93% satisfechos, versus, los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley 18.476 se mostraron unos 58% satisfechos, lo cual arroja un 38% de brecha entre ambas modalidades de contrato.

3) Factor Comunicación: Los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad\_DFL1 se mostraron un 95% satisfechos, mientras que los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley 18.476 se mostraron un 53% satisfechos, lo cual arroja una brecha de un 40% entre ambas modalidades de contrato.

4) Factor Condiciones Físicas: Los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad DFL1 se mostraron un 93% satisfechos, versus los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley 18.476 se mostraron un 69% satisfechos, obteniendo como resultado una brecha de un 24% entre ambas modalidades de contrato.

5) Factor Jornada Laboral: Los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad DFL1 se mostraron satisfechos en un 83% en relación a este factor, versus Los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley 18.476, quienes se mostraron satisfechos en un 74%, lo cual da como resultado una brecha de solo un 9% entre ambas modalidades de contrato.

Enfocado en abordar con acciones tanto a corto, mediano como largo plazo en aquellos 3 factores de la satisfacción laboral que presentaban las más altas brechas, sugerimos un plan de acción orientadas a mejorar la actitud de satisfacción laboral de los Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad modalidad ley 18.476, tales como compra de uniformes, implementación de sala de descanso, realización de actividades de camaradería, bono de permanencia, días libres adicionales, reuniones semanales, acceso a perfeccionamiento y talleres de liderazgo.

A modo de conclusión, corroboramos nuestra hipótesis de investigación, ya que la diferencia contractual si genera diferencias en la satisfacción laboral; Alcanzamos nuestro objetivo general, en cuanto podemos afirmar que la modalidad de contrato adscrita a la ley 18.476 es aquella que influye más negativamente en la satisfacción laboral, nuestros objetivos específicos también fueron logrados, ya que identificamos factores de impacto en la satisfacción laboral y los comparamos según ambas modalidades contractuales pudiendo transparentar brechas.

*Quiero agradecer a Cristian Martínez, por abrir las puertas de su organización para desarrollar este trabajo, a mi amigo David, por los sabios consejos brindados, a Noemí por todas sus gestiones y hacernos más llevaderas las jornadas estudiantiles; y a Roberto Carvalho, por recibirnos como profesor guía.*

*Cristian Jiménez Godoy*

## ÍNDICE

1. RESULTADO Y DISCUSIÓN	
1.1 Remuneraciones y beneficios.....	39
1.2 Reconocimiento.....	41
1.3 Comunicación.....	42
1.4 Condiciones físicas.....	43
1.5 Jornada laboral.....	44
2. CONCLUSIÓN	
2.1 Corroboración de hipótesis.....	45
2.2 Objetivo general logrado.....	45
2.3 Objetivos específicos logrados.....	45
2.4 Brechas de satisfacción laboral demostrada en resultados.....	45
2.5 Plan de acción propuesto.....	46
5.6 Implicancias de nuestro rol profesional en la institución.....	48
3. BIBLIOGRAFÍA	
3.1 Referencia Libros.....	51
3.2 Referencias web.....	52
4. ANEXOS	
4.1 Emergentes Focus group. Modalidad de contrato Ley N° 18.476.....	55
4.2 Emergentes Focus group Contrato DFL N° 1.....	59
4.3 Encuesta de 26 reactivos.....	61

## 1. RESULTADO Y DISCUSIÓN

Tras ya aplicada la encuestas y realizados los focus group, determinamos que la modalidad de contrato que influye más negativamente en la satisfacción Laboral de los y las Auxiliares de Enfermería del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, es la de aquellos contratados bajo la modalidad ley N° 18.476, dando así respuesta a nuestro objetivo general.

De la misma manera, tras la tabulación de los resultados, logramos Identificar como factores remuneraciones y beneficios, reconocimiento, comunicación, condiciones físicas y jornada laboral, como aquellos que impactan en la satisfacción laboral en los y las Auxiliares de Enfermería del Hospital Clínico de la Fuerza Aérea de Chile, y a su vez, luego de comparar ambas modalidades de contratos, en relación a los factores que afectan la satisfacción laboral de los y las Auxiliares de Enfermería del Hospital Clínico de la Fuerza Aérea de Chile, encontramos las siguientes diferencias, en relación a cada uno de los factores

### 1.1 Remuneraciones y Beneficios

Porcentaje	Nivel de Reconocimiento de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados bajo la Ley 18.476, en relación a sus remuneraciones y beneficios	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	66%	34%

Porcentaje	Nivel de Reconocimiento de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados por el DFL (G) N 1 DE 1997, en relación a sus remuneraciones y beneficios	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	5%	95%

Existe brecha, el resultado indica que solo un 34% de los y las Auxiliares de Enfermería contratados bajo la ley N° 18.476 se siente satisfecho en relación al factor beneficios y remuneraciones, a diferencia del 95% (61% más alta) de satisfacción arrojado por los y las Auxiliares de Enfermería contratados por D.F.L. N° 1, así, este factor presenta la brecha más significativa entre ambas modalidades de contrato. Cabe mencionar que según la información recopilada en los focus group los y las Auxiliares de Enfermería contratado bajo la modalidad ley N° 18.476, sienten menoscabo debido a que sus remuneraciones son un tercio más bajas que las de un auxiliar de enfermería contratado bajo la modalidad

D.F.L. N° 1. Así mismo, cabe mencionar que comentan además que la institución a los empleados contratados bajo la modalidad ley N° 18.476 no les provee uniforme de trabajo, a diferencia de los trabajadores contratados bajo la modalidad D.F.L. N° 1.

A modo de análisis, en relación a este factor de la satisfacción laboral podemos pensar, que podría ser probable que los y las Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley N° 18.476 no encuentran una relación favorable, entre su rendimiento versus su remuneración en esta institución. Relación opuesta al planteamiento de Flannery (1997), quien indica que la remuneración debe estar relacionada con el personal y su rendimiento, con la visión y los valores organizacionales, los cuales brindan respaldo a su rendimiento.

Por otra parte, nos mueve a reflexión que podría ser que la baja satisfacción laboral de los y las Auxiliares de Enfermería contratados por la ley N° 18.476 tiene origen en la comparación que realizan con sus pares contratados bajo la modalidad mencionada y no en base a quien ocupe la posición Auxiliar de Enfermería en otra organización similar. Este análisis por parte del auxiliar de enfermería contratado bajo la modalidad ley N° 18.476 no guarda relación a lo postulado por el autor Dessler (2001), el cual señala que la remuneración debe estar en estrecha relación con el contexto externo. Por lo tanto no existe percepción de sistema de salario justo por parte de los y las Auxiliares de Enfermería contratados bajo la modalidad ley N° 18.476, ya que la percepción en relación a este factor no alcanza sus expectativas, percepción también contraria a la planteada por Robbins (2012), quien señala que el sistema de salarios debe ser percibido como justo dentro de los trabajadores con la finalidad de generar una percepción de satisfacción acorde a sus expectativas.

## 1.2 Reconocimiento

Porcentaje	Nivel de Reconocimiento de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados bajo la Ley 18.476.	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	42%	58%

Porcentaje	Nivel de Reconocimiento de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados por el DFL (G) N 1 DE 1997.	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	7%	93%

Existe brecha, en el análisis de este factor observamos que los y las Auxiliares de Enfermería contratados por Ley N° 18.476 poseen solo un 58% de satisfacción en contraste al 93% de los contratados por el D.F.L N°1. Lo cual nos muestra una diferencia en cuanto al nivel de satisfacción que alcanza un 38%. Este factor, según el autor Dejours (2009), a diferencia del factor anterior, guarda relación con el plano psicológico y no en su valor monetario, señalando que el reconocimiento es un juicio cualitativo hacia el trabajo, el cual, pasa por dos pruebas principales: el Juicio de utilidad (sea esta, técnica, económica o social en la que el empleado contribuye a la empresa) y el juicio de belleza (el que trata sobre la conformidad con las reglas técnicas, y las técnicas del oficio correspondiente al trabajo realizado)

Si bien, para Robbins (2012), el reconocimiento y elogios, le dan razones a los individuos, para permanecer en la organización, independiente al grado de satisfacción de forma genérica, para Dejours (2009), a través del reconocimiento, el individuo puede sentir que su identidad se incrementa, reafirma y consolida, convirtiéndose en la armadura de su salud mental, por lo tanto según éste autor, el trabajo no es un factor neutral, respecto a la identidad y a la salud mental.

Tras esta discusión, nos hace mayor sentido la brecha existente en éste factor en ambas modalidades de contrato, ¿recibirán mayor cantidad de elogios por su trabajo y aporte a la organización los y las Auxiliares de Enfermería, contratados bajo la modalidad D.F.L. N°1., sean estos enunciados por parte de sus superiores directos y/o, de quienes ocupan otros cargos en el hospital?, y nos preguntamos también en relación a los usuarios de los servicios del hospital (pacientes); ¿Manifestaran mayor reconocimiento a su labor a los y las Auxiliares de Enfermería que usan uniforme (contratados bajo D.F.L. N°1) y menor reconocimiento a los y las Auxiliares de Enfermería, que no tienen el beneficio de usar uniforme? Sea

cual sea la respuesta, creemos que esta afectará de una u otra manera, a la percepción de reconocimiento en el trabajador.

### 1.3 Comunicación

Porcentaje	Nivel de satisfacción de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados bajo la Ley 18,476, en relación a la comunicación presente en la institución	
	No satisfactorio	Satisfactorio
	47%	53%

Porcentaje	Nivel de satisfacción de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados bajo por el DFL 1 de 1997, en relación a la comunicación presente en la institución	
	No satisfactorio	Satisfactorio
	5%	95%

Existe brecha, en cuanto a la variable comunicación para los empleados Ley N° 18.476 el porcentaje alcanzado es de 53%, y para los y las Auxiliares de Enfermería D.F.L. N° 1 alcanza un 93% de satisfacción, observando una brecha del 40%, la segunda más alta luego del factor Remuneraciones y Beneficios. Esta diferencia nos hace pensar, que los empleados contratados bajo la modalidad ley N° 18.476 están menos satisfechos laboralmente respecto a este factor debido quizás, a que perciban menos sentido de confianza e identidad organizacional, lo cual les hace más difícil tomar la decisión de dirigirse a quien corresponda para expresar sus problemas e inquietudes, y por otra parte también lleva a cuestionarnos lo siguiente, ¿Los canales de comunicación que establece la organización, están respondiendo a la necesidad de este grupo de auxiliares de enfermería para poder expresar sus problemas, interrogantes o inquietudes?. Para el autor Hellrrigel (2009) este factor es altamente valorado en el ámbito organizacional, señalando que una comunicación interpersonal eficaz propicia un clima laboral agradable, permite generar y poner en marcha cambios, aumentando así, los trabajadores su propio sentido de bienestar y como consecuencia volverse más productivos.

#### 1.4 Condiciones Físicas

Porcentaje	Nivel de Satisfacción de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados bajo la Ley 18.476, en relación a las condiciones físicas de la institución	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	31%	69%

Porcentaje	Nivel de Satisfacción de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados por el DFL (G) N 1 DE 1997, en relación a las condiciones físicas de la institución	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	7%	93%

Existe brecha, este factor, para los y las Auxiliares de Enfermería, contratados bajo la modalidad Ley N° 18.476, presenta un 69% de satisfacción, mientras que para los empleados D.F.L N° 1; llega al 93%, mostrando, de esta forma un 24% de diferencia. Este es uno de los factores que representa una de las menores brechas entre ambas modalidades de contrato, por lo cual podemos dilucidar que este factor es uno de los que está alineado en mayor medida, con la adecuada actitud de satisfacción laboral, cobrando así sentido el planteamiento de Robbins (2009) al respecto, quien señala que a los empleados les interesa trabajar en instalaciones limpias y modernas, por su comodidad personal ya que así les resulta más sencillo la ejecución de un adecuado trabajo.

Esta diferencia entre ambas modalidades de contrato, la cual es menor en relación a las anteriormente discutidas puede manifestarse, debido a que en el hospital, los auxiliares de enfermería contratados bajo ambas modalidades cuentan con las mismas dependencias tanto para distenderse antes y después de sus turnos, así como también, para divertirse y guardar sus pertenencias, por lo tanto, en lo único que difieren en relación a sus condiciones físicas es en el las dependencias donde realizan su periodo de colación, la cual es diferente, según cada modalidad de contrato. Este último punto también explica la diferencia, que si bien es pequeña, está presente.

## 1.5 Jornada Laboral

Porcentaje	Nivel de Satisfacción de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados bajo la Ley 18.476, en relación a la jornada laboral en la institución	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	26%	74%

Porcentaje	Nivel de Satisfacción de los auxiliares de enfermería del área médica del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, contratados por el DFL (G) N 1 DE 1997, en relación a la jornada laboral en la institución	
	No Satisfactorio	Satisfactorio
	17%	83%

Existe brecha, al analizar este factor, observamos a los y las Auxiliares de Enfermería contratados bajo la ley N° 18.476, están un 74% satisfechos, en tanto los contratados por D.F.L N° 1, arrojaron un porcentaje del 83% de satisfacción, arrojando una brecha de satisfacción de tan solo un 9%, la más baja de entre los factores medidos. Ante este resultado, podemos comentar que no se observa una alta brecha en cuanto a la satisfacción laboral, a nuestro juicio, debido a que la jornada de trabajo que los y las auxiliares de enfermería tienen el mismo sistema de rol de turnos independiente su modalidad de contrato, el cual consiste en 12 horas diarias con un horario de inicio de 08:00 a 20:00 horas o viceversa.

El autor Locke (1976) presenta a los horarios de trabajo, como una dimensión de la satisfacción laboral, enmarcada dentro de las satisfacciones con las condiciones de trabajo, por lo tanto, podemos dilucidar, que si bien es un sistema de turnos, el cual podríamos calificar a nuestro juicio de insatisfactorio, para ellos y ellas, quizá no lo sea, debido a que es parte de las condiciones laborales que conlleva su trabajo como Auxiliar de Enfermería, independiente del lugar en donde lo esté ejerciendo. Finalmente, si nos referimos al trabajo nocturno, el cual también es parte del sistema de turno antes mencionado, no guarda relación estrecha con la actitud de satisfacción laboral, pero si con otro fenómeno que no es el objeto de nuestra investigación que es el estrés. Martínez Selva J. M. (2004), señala que la distribución temporal del trabajo entendida como la duración y distribución de la jornada laboral a lo largo del día en aquellos casos que incluye el trabajo nocturno puede provocar un desajuste entre el individuo y su trabajo en relación a sus capacidades y las exigencias del empleo generando estrés.

## **2. CONCLUSIÓN**

### **2.1 Corroboración de hipótesis**

Realizado el trabajo de investigación logramos corroborar nuestra hipótesis, ya que la diferencia contractual que existe entre los Auxiliares de enfermería del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile, genera diferencias negativas en la satisfacción laboral de los mismos.

### **2.2 Objetivo General logrado**

Nuestro objetivo general fue alcanzado ya que conseguimos determinar que la modalidad de contrato adscrita a la Ley N° 18.476, es la que influye más negativamente en la satisfacción Laboral de los y las auxiliares de enfermería del Hospital Clínico de la Fuerza Aérea de Chile.

### **2.3 Objetivos específicos logrados**

En cuanto a nuestros objetivos específicos propuestos, ambos fueron alcanzados, ya que por una parte identificamos los factores Remuneración y beneficios, Reconocimiento, Comunicación, Condiciones Físicas y Jornada laboral, como aquellos que impactan en la actitud de satisfacción laboral en los y las auxiliares de enfermería del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile; Así mismo, conseguimos comparar las dos modalidades de contrato en relación a los factores que afectan la satisfacción laboral de los y las auxiliares de enfermería del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile.

### **2.4 Brechas de satisfacción laboral demostradas en los resultados**

De este análisis podemos identificar como brechas en relación a la actitud de satisfacción laboral entre los y las Auxiliares de Enfermería según su modalidad de contrato las siguientes:

El factor Remuneraciones y Beneficios arrojó una brecha de 61%, ya que solo un 34% de los y las Auxiliares de Enfermería contratados bajo la ley N° 18.476 se siente satisfecho en relación a dicho factor, a diferencia del 95% de satisfacción arrojado por aquellos y aquellas Auxiliares de Enfermería contratados adscrito D.F.L. N° 1, de esta manera, este factor presenta la diferencia más significativa entre ambas modalidades de contrato.

El factor Comunicación muestra la segunda brecha más significativa, alcanzando un 40%, esto debido a que para los y las Auxiliares de Enfermería Ley N° 18.476 el porcentaje alcanzado es de 53%, y para los

y las Auxiliares de Enfermería adscritos a la modalidad de contrato D.F.L. N° 1 alcanza un 93% de satisfacción.

El factor Reconocimiento muestra una diferencia en cuanto al nivel de satisfacción de un 38%, en cuanto observamos que los y las Auxiliares de Enfermería contratados por la Ley N° 18.476 poseen solo un 58% de satisfacción en contraste al 93% de los contratados por el D.F.L N° 1.

El factor Condiciones Físicas, tiene un 24% de diferencia en relación a la actitud de satisfacción laboral de ambos grupos estudiados, de esta forma, para los y las auxiliares de enfermería contratados bajo la modalidad Ley 18.476 arroja un 69% de satisfacción, mientras que para las y los empleados D.F.L N° 1 llega al 93%.

El factor Jornada Laboral arroja una brecha de satisfacción de un 9% entre la actitud de satisfacción laboral de los y las Auxiliares de Enfermería entre ambas modalidades de contrato, la más baja de entre los factores medidos. Por lo tanto en cuanto a este factor observamos a los empleados contratados bajo la ley N° 18.476 están un 74% satisfechos, en tanto los y las Auxiliares de Enfermería contratados por D.F.L N° 1 arrojaron un porcentaje del 83% de satisfacción.

## **2.5 Plan de Acción propuesto**

Por último, nos gustaría sugerir un plan de acción, focalizado en abordar los factores Remuneración y Beneficios, Comunicación y Reconocimiento, cabe señalar, que nuestra propuesta, estará enfocada en estos factores debido a que de los cinco analizados, estos tres son los más críticos en cuanto al nivel de brecha que presentan en el nivel de satisfacción laboral, analizado en la comparación de los resultados obtenidos en las dos modalidades de contrato de los y las Auxiliares de Enfermería.

**Remuneración y Beneficios:** En relación con este punto estimamos necesario compensar la diferencia salarial con beneficios colectivos, entre los cuales podemos sugerir los siguientes:

1. Establecer un bono de permanencia, como un reconocimiento por mantenerse trabajando en la institución.
2. Ofrecer una actividad semestral de esparcimiento fuera de las dependencias del hospital.
3. Considerando antigüedad laboral, se sugiere otorgar luego de dos años de permanencia en la institución dos días anuales libres con goce de remuneración para todos los empleados.
4. Entrega de uniformes por costo del hospital.

5. Habilitar una sala de esparcimiento y descanso exclusivo para los auxiliares de enfermería.

**Comunicación:** En este punto se propone el siguiente foco de intervención:

1. Reuniones semanales con la jefatura, donde se comuniquen los temas de contingencia relacionados con el equipo de trabajo y su labor, así como también el reconocimiento y retroalimentación verbal de quienes se destacan dentro de su función.
2. Reubicación y réplica del diario mural informativo, donde se publique diariamente “la orden del día”.

**Reconocimiento:**

1. Luego de tres años de antigüedad y conforme a las calificaciones anuales, se propone que los funcionarios tengan la opción de acceder a capacitaciones y perfeccionamiento estableciendo para esto Convenios con Universidades e Institutos.
2. Talleres de liderazgo para las jefaturas orientados a empoderarlos en su labor, facilitar el manejo de personal y la comunicación.

El siguiente cuadro proyecta la planificación temporal del plan de acción:

Intervenciones	Beneficios/Reconocimiento	Reconocimiento	Comunicación
Corto Plazo	Uniformes y sala de esparcimiento para descanso	Talleres de liderazgo	Reuniones semanales y Diario Mural
Mediano Plazo	Actividades semestrales de esparcimiento	Cursos de capacitación	
Largo Plazo	Dos días libres por antigüedad y bono de permanencia		

## **2.6. Implicancias de nuestro rol profesional en la institución:**

Como equipo de trabajo en nuestra investigación, en nuestro rol profesional, desde el punto de vista técnico, como contamos con una complementariedad de conocimientos, habilidades formaciones y experiencias muy favorables y útiles para llevar a cabo las acciones necesarias para abordar el presente estudio, tales como experiencia en creación de instrumentos, análisis e interpretación de resultados, atención de clientes, manejo de equipos de trabajo, administración de personal, entre otras.

Así, podemos señalar, que estamos de acuerdo en relación al ejercicio de nuestro rol profesional, en que, trabajar con personas es una tarea compleja que conlleva en si tanto éxitos como complicaciones, las que en nuestro rol profesional debemos entregar nuestra disposición, disciplina, experiencia, conocimientos y habilidades para generar mejoras en las instituciones de las cuales formamos parte. Por tal motivo, consideramos un factor relevante el intervenir la satisfacción laboral, por ejemplo, en el factor reconocimiento, en cuanto a nuestra propuesta de intervención enfocada a entrenar las habilidades de liderazgo en quienes ocupen cargos de jefatura en la institución, para que de esta manera, puedan, en el ejercicio de su rol, entregar orientación y claridad a las personas que tengan bajo su supervisión, mejorando el ejercicio de sus funciones en el ámbito de las personas, para que así, estas puedan sentirse mayormente satisfechas en la organización.

Consideramos también, parte importante, de la implicancia de nuestro rol profesional, la generación de aporte, por medio de la consideración de las personas, ya que al hacerlo de esa manera, logramos mejorar su actitud de satisfacción laboral, teniendo como resultado personas con menos resistencias a los eventuales cambios, formas de trabajo, procedimientos y con actitud mayormente enfocada en realizar su trabajo de manera más saludable en términos psicológicos, con menor ansiedad, incertidumbres y menor percepción de inequidad entre sus pares.

Por otra parte, en nuestro rol profesional, logramos concluir, que nuestro proyecto, al no ser algo impositivo, sino más bien, algo sugerido e instalado desde las necesidades e inquietudes del área a cargo de la gestión de personas de la institución, tomando las inquietudes y perspectivas reales de los y las auxiliares de enfermería de la institución, de forma tanto grupal como personal logró facilitar la implementación, obteniendo el resultado esperado.

Dado lo anterior, logramos valorar como mejora, la perspectiva que los trabajadores del grupo estudiado hacia el departamento de personal de la institución ya que entregó la posibilidad de implementar nuestra

propuesta y de esta manera hacerlos sentir escuchados y considerados frente a sus perspectivas e inquietudes.

Las materias que hemos podido observar durante el Magíster, nos permitieron orientar el estudio en cuanto a la ejecución de una adecuada Investigación-Acción, ya que considerando los modelos establecidos en clases pudimos alinear lo aprendido con lo relevante que el momento de realizar el estudio nos fue evidenciando. Asimismo consideramos que las reflexiones que hemos podido lograr gracias al magister, nos permitieron ser asertivos al diagnosticar algunos efectos que se derivan de la dinámica organizacional de este grupo de trabajadores, y dada la problemática presupuestaria, entendimos que pequeñas modificaciones generan cambios importantes, por lo que elaboramos las propuestas que actualmente se vive en el ambiente de la salud y específicamente entre los auxiliares de enfermería que en el Hospital.

Por otra parte, los temas tratados durante las clases como los análisis y las diversas formas de observar un problema nos permite abrir nuestra perspectiva referente al trabajo que se llevará a cabo, con objeto de lograr congruencia y unión coherente de ideas que permitan identificar un problema y plantear una posible solución.

La cátedra de Diseño Organizacional, dictada por la profesora Nicole Pinaud Verde-Ramo, contribuyó en este estudio, ya que una vez definida la problemática, supimos que debíamos ahondar en la estructura de la organización, esto es, el tipo de organización, las fuentes de conflicto concretas que estaban produciendo problemas de agencia, de qué forma la organización creaba valor, nos abocamos a tratar de reconocer los grupos de interés, los mecanismos internos directos, como el sistema de incentivos, sistemas de contratos, la jerarquía en la toma de decisiones, en resumen pudimos determinar el tipo de estructura que tenía la organización y los mecanismo de integración para poder proponer las mejoras que no implicaran un gasto presupuestario no contemplado dentro del presupuesto, es decir, propusimos capacitaciones, uniformes y esparcimiento, porque hay ítem presupuestario asignado para esos efectos.

La cátedra Investigación Acción II, dictada por el profesor Eduardo Acuña Aguirre, en este estudio nos guio la frase “el sistema es un medio, hay que conocer el sistema”, no solamente esta frase nos guio en este trabajo, sino que en nuestro rol profesional entendemos y comprendimos que dentro de las organizaciones existen dinámicas inconscientes como los grupos de poder al interior de las organizaciones, la competitividad, la rivalidad, las resistencias. Esta cátedra nos favoreció con el conocimiento para analizar y sustentar la problemática de un grupo de trabajadores y trabajadoras para hacer el diagnóstico del problema, donde pudimos cuantificar el malestar no solamente de modo

subjetivo, sino utilizando herramientas formales que nos permitieron transparentarlo para poder abordarlos.

La cátedra Estrategia Organizacional y Gestión de Personas, dictada por el profesor Horacio Foladori, nos enseñó la subjetividad en el trabajo, que cuando se investiga, se modifica la realidad, la salud mental en el trabajo, que en este estudio la abordamos desde la socio dinámica, es decir desde el grupo como una nueva unidad. Sin necesidad de aplicar el instrumento para medir la satisfacción laboral, ya estaba transparentado a través de lo focus group, que existía sufrimiento en un grupo de trabajadores, donde encontramos que había ausencia de rol, falta de reconocimiento, en resumen, hay inflexiones en la organización del trabajo de este grupo de trabajadores y trabajadores que vimos en los emergentes del focus group tales como: “Piénsalo el aire está caliente”; “Se ha ido desvalorizándose el cuerpo humano de nosotros”; “no tenemos labores definidas”; “nosotros tenemos que hacer camas, poner calmantes, dar medicamentos, dar alimentos”; “de lo más limpio, lo más sucio tenemos que hacer”. Esta cátedra nos enseñó para nuestro rol profesional que hay que trabajar con lo que está bajo la superficie, no obstante, por el tipo de organización que estábamos estudiando, para generar pequeñas mejoras (como el contar con uniformes), fue necesario realizar el trabajo estadístico, porque lo que se pierde por abstracción, se recupera por la estadística (Foladori clase 24-05-2013)

A través del Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, aprehendimos para nuestro rol profesional, que los instrumentos de diagnóstico e intervención en el clima organizacional, no alcanzan a dar cuenta, de lo que ha generado la irrupción del management en la organización del trabajo.

### 3. BIBLIOGRAFÍA

#### 3.1 Referencias Bibliográficas

- Atalaya, M (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de la facultad de psicología de la universidad mayor.
- Cea, M.A (1998) Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social, Edición Universidad Católica de Chile, Madrid, España.
- Dejours, C. (1998). Trabajo y Sufrimiento. Editorial Modus laborandi. España
- Dessler, g (2001) Administración de personal, octava edición. México
- Díaz, S. Mendoza, V. Porras, C (2011) Una guía para la elaboración de estudios de caso. Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación Razón y Palabra. Número 75 páginas 2 a 75. En [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Visitado el 26-12-2011
- Egg, Ander (1995). Técnicas de investigación social, Lumen, Argentina, 24° edición.
- Flannery, Thomas, hofrichter, David y platten, Paul( 1997) Personas, desempeño y pago, Paidos, Buenos Aires.
- Fox, S & Spector, P. (2000). Relations of emotional intelligence, practical, intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview, outcomes; it's not all just 'Gr. Journal of Organizational Behavior.
- García, D. 2010. Satisfacción laboral, Una Aproximación Teórica en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Centro Universitario Municipal. México.
- Garrido, A. (2006). psicología del Trabajo. Editorial UOC. Barcelona.
- Hellriegel, D., Slocum, W. y Woodman, W. (2009). Comportamiento organizacional. 8.a edición. Thomson editores.
- Locke, E. (1976) "The nature and causes of job satisfaction", en Dunnette, M.D. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally.
- Lopez-Barajas, E. Estudio de casos. Revista Educación Para la salud. Reto de nuestro tiempo, Ediciones Díaz de Santos. España.
- Martínez, Selva J.M. (2004) Estrés Laboral. Madrid. Pearson Educacional.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Teoría e Investigación en Psicología. Universidad Ricardo Palma.
- Pichon Riviere Erique et al. (1999). Psicología de la Vida Cotidiana. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires. Argentina.

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª.ed. Pearson Educación de México SA de CV. México
- Rosillo, Y., Velázquez, R., & Marrero, C. (2012). La satisfacción Laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Stake, R. (1998). Investigación con Estudio de casos. Ediciones Morata. España
- Yin, R. (1994). Investigación sobre estudios de casos. Diseño y métodos. Segunda Edición. Sage Publicaciones. Inglaterra.

### 3.2 Referencias WEB

- <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=76465>
- <http://www.slideshare.net/ServandoSalcidoGarza/comportamiento-organizacional-24601858>.
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>
- <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- <http://oferlindasuarezromero.blogspot.cl/2014/01/clima-y-satisfaccion-laboral-en-el.html>
- [http://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edición](http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edición)
- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200005)
- [http://www.suagm.edu/umet/pdf/cpa/informe\\_resultados\\_umet\\_encuesta\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.suagm.edu/umet/pdf/cpa/informe_resultados_umet_encuesta_clima_organizacional.pdf)
- <http://www.aon.com/human-capital-consulting/>
- <file:///C:/Users/dretamale/Downloads/103-203-1-SM.pdf>
- <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/article/view/114>
- [https://www.researchgate.net/profile/Manuel\\_Pulido-Martos/publication/245024754\\_La\\_evaluacion\\_de\\_la\\_violencia\\_como\\_riesgo\\_organizacional\\_Aclaraciones\\_conceptuales\\_modelos\\_explicativos\\_y\\_metodologas/links/02e7e51d5e4d89baab000000](https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Pulido-Martos/publication/245024754_La_evaluacion_de_la_violencia_como_riesgo_organizacional_Aclaraciones_conceptuales_modelos_explicativos_y_metodologas/links/02e7e51d5e4d89baab000000).

# ANEXOS



## ANEXO 4.1

### **FOCUS GROUP AUXILIARES DE ENFERMERÍA CON MODALIDAD DE CONTRATO LEY 18.476**

#### **PRINCIPALES EMERGENTES**

- Somos sus conejillos de indias
- Trabajo en el banco de sangre hace 14 años y quiero un ventilador porque hace calor acá
- Piénsalo el aire está caliente
- Han sido hartos cambios que he visto con el tiempo en el Hospital
- Antes el hospital era más chiquito, como que todo el mundo se conocía
- Era más armonioso, más amigable
- Por lo general, toda la gente es nueva
- Hace como 8 años que no nos juntamos todos
- Antes se decía que eras de la Fuerza Aérea y todos participábamos
- En estos últimos años parece que hay un vacío
- Se ha ido desvalorizándose el cuerpo humano de nosotros
- En el hospital son diferentes las Jornadas
- Yo entro a las 8 y mi horario de salida es pasadito las 8:30
- Los que trabajamos en hospitalizado tenemos un distinto horario que trabajan en servicio de apoyo
- Las jornadas son extenuantes
- En el fondo estamos concientizados que así tiene que ser
- Es como una rueda, una rueda
- Los trasnoches también resienten
- No se recuperan las horas perdidas que tú haces de noche.
- A veces me quedo 3 días trabajando, 4 días seguidos de 12 horas, eso es por plata
- Somos 3 técnicos por cada ala con 26 pacientes entre los tres
- Hay pacientes que hay que mudar igual que una guagua
- El desgaste para nosotros, para mí no es físico, sino mental
- Porque además del paciente tenemos que armar fichas
- Tenemos que hacer de todo, es como todos para todos
- No tenemos labores definidas
- Nosotros tenemos que hacer camas, poner calmantes, dar medicamentos, dar alimentos
- De lo más limpios, lo más sucio tenemos que hacer
- No es por desmerecer el trabajo, pero ahora el paramédico hace full pega, hasta trapea pisos
- La gente que hacía eso, ahora está en otra pega
- Entonces nadie puede ayudar a la auxiliar y se bate con lo que tiene
- Yo por ejemplo ahora con mis colegas nos preocupamos de hacer curaciones
- Hacemos nuestro propios procedimientos, que nosotros manejamos
- Me siento estancado, me siento extraño
- No veo el progreso en mi labor
- Yo estoy perdido, porque no tengo ni un curso, porque el Hospital no hace cursos, sino capacitaciones internas
- En este hospital yo era honorarios, me tenían por honorarios
- Este es un hospital clínico, peor, pero no está acreditado
- De repente quisiera ir a trabajar a otro lado
- Yo tenía que cambiar turnos para ir a estudiar, ni siquiera hay facilidades

- Yo hice mi curso y cuando fui a entregarlo, me dijeron que no servía de nada, porque acá no lo reconocemos
- Entonces me llevé el cartón pa la casa, porque en la casa lo tengo
- La jerarquía del hospital tiene otro concepto de nosotros
- Vengo llegando de una licencia súper prolongada de estrés
- Tenía depresión mayor grave más una situación laboral complicada
- Tu ahí donde estai hacis muy bien tu trabajo, entonces no nos conviene que te vayai, eso me dijeron
- Pabellón es una labor bien productiva dentro del hospital
- Nos comunican las cosas en que estamos fallando
- En tu pega estás obligado a hacer las cosas ben, por lo tanto no te felicitan.
- Son discriminatorios. Yo encuentro que son discriminatorios
- No nos cambian creo que porque somos necesarias y cuesta mucho
- La felicitación que me dan es como oye, el paciente tanto te dejó una felicitación
- Nosotros hemos visto el mejor funcionario, obvio no sabemos quién los sacó, quién los escoge
- Yo creo que aquí cada uno tiene su granja
- Los pacientes reclaman, pero esa es la mejor crítica que uno tiene
- Estamos hablando de empleados ley y empleados fuerza aérea
- El mayor problema de este hospital son los sueldos
- Es la jerarquía que se ve, llega alguien hoy ganando lo mismo que un compañero que lleva 20 años. Eso te choca
- Uno dice mejor me voy y vengo mañana
- Uno trabaja en función a lo que a uno le pagan, pa qué estamos con cosas
- Si a mí me pagan bien, no me importa que me exploten
- Yo me quería cambar al Sotero, pero me preguntaron cuántos cursos tiene usted
- Trabajamos en la Fuerza Aérea y no tenemos salud, no tenemos uniformes, pero mire todos tenemos distintos uniformes
- El beneficio que tenemos acá es el almuerzo y el bus fiscal
- Acá no tenemos ni el beneficio de salud, si me enfermo tengo que pagar 36 mil pesos de urgencia de salud
- Aquí hay que pagar al contado
- Yo me pude operar en una ocasión, porque tengo un plan de salud
- Yo me puedo tomar un cafecito, porque hay un hervidor
- En el lado de acá puedes descansar a veces mientras llega el otro paciente
- Acá hay sillones preciosos, pero están metidos en sala que no está
- Y estoy sorprendida que después de tantos años hayan pintado el hospital
- Menos mal nos cambiaron las camas, yo estaba embarazada y tenía que darle vuelta a la manivela
- Yo que salí hace poco de pensionado, aún hay camas antiguas que haya que moverlas así
- Y estos son los equipos de rayo dije yo, antiguos
- Para la demanda los equipos si son muy antiguos
- Los fines de semana no se pagan los turnos de noche
- A veces me ha tocado hacer dos veces el año nuevo
- Acá hay un bono que pagan por asistencia, pero aunque te sacaste la mugre todo el mes por no llegar tarde, un día te demoraste 1 minuto y perdiste el mes.
- Para los sueldos de uno esos 25 mil es harta plata
- La diferencia de sueldo por el contrato es enorme
- Ellos ganan el doble que nosotros
- Echan más a los administrativos, porque nosotros siempre nos estamos necesitando

- La gente se va, se ha ido mucha gente
- Se encantan con la fuerza aérea, pero cuando pasa el tiempo es un desencanto total
- Creo que uno se va quedando porque en el fondo le tiene cariño
- Como que no me puedo cambiar o le tengo miedo al cambio
- Mira a cuánto estamos hoy día y aún no nos han dado la tarjeta
- Que es una tarjeta que recibimos que es plata nuestra, por las ganancias digamos, por la ganancia bancaria, por la ganancia de nuestra plata, es por la ganancia nuestra
- Pero está bien, es como tu plata, es como un ahorro, porque te lo descuentan
- El año pasado nos hicieron esperar, no más, mañana, a última hora
- Entonces no hay flexibilidad con el ser humano
- Yo que llevo años nunca he hablado con la sicóloga, nunca he pedido un favor
- Para que te presten plata acá necesitai dos avales y nadie quiere ser tu aval acá
- Y esa plata te la van descontando del sueldo
- Es que la administración es para la gente de la fuerza aérea
- Somos otro país, uno se siente un poquito discriminado
- Siempre nos separan, empleados ley acá
- Los indios y los caciques
- Esto de acá no sale?
- No creo que haya problema en decirlo, pero hay casino para profesionales
- Hay un comedor para los profesionales y un comedor para el perraje
- Es el mismo plato, pero sin comunicación
- Estamos con un muro
- Nadie come con el otro, todos nos separamos
- Hacen diferencias sociales
- Acá cada uno come como puede
- Debíamos estar todos ricos, para fin de año un asadito , pero nada
- Los recursos son más limitados aquí que en el Sotero del Rio
- Por ejemplo yo a ella no la conocía
- Así estamos como enojados como servicio
- Estamos súper mal, súper baja la onda
- Tiene que ver con la sobrecarga que tiene cada uno
- Aquí los que te llegan a retar o te levantan la voz son los hijos o las señoras de tanto
- Porque el que llega con grado más grande es la persona más humilde
- Hay pacientes que llevan esperando tres horas y tenemos que darle hora para febrero
- A mí también me han dicho pacientes que el hospital se ha ido para abajo
- Nosotros tenemos la posibilidad de conversar con la gente
- Parece que hace muchos años atrás nos hicieron una encuesta y no pasó nada
- Aquí la dirección cambia cada dos años
- Cada dos años tenemos problemas y es bien complicado
- Al hospital le falta capacitar a su personal
- Darles unas buenas herramientas
- Nosotras aparte de pega de enfermería, tenemos que hacer pega administrativa.
- Igual no estamos reclamando todos los días
- Con esto no quiere decir que estemos reclamando cosas contra...



## ANEXO 4.2

### **FOCUS GROUP AUXILIARES DE ENFERMERÍA CON MODALIDAD DE CONTRATO D.F.L. N° 1 DE 1997**

#### **PRINCIPALES EMERGENTES**

- Acá el sueldo de la gente no uniformada, no es de lo mejor
- Acá la gente se está yendo por plata
- Nosotros debemos declararnos conformes
- Por reglamento nos sentimos conforme con nuestro sueldo
- Hay servicios que son muy demandantes
- Acá hay servicios críticos en donde corres de allá para acá
- El sistema de turnos favorece la vida familiar
- No todos tienen acceso al computador
- Para nosotros los militares está bien, es nuestra obligación
- Es vital mantenerse informado
- Cuando solicito algo tengo que ir de menos a más en la jerarquía
- No nos podemos saltar el conducto regular
- Existe un correo de las brujas que es más rápido
- Cuando ellos llegan nos preguntan y les enseñamos a ellos
- Acá es un mundo
- Hay situaciones como clasistas
- El médico es médico, el auxiliar es auxiliar, la enfermera es enfermera
- Aunque duela, no somos todos iguales
- Uno tendría que ser muy mal agradecido, para decir que la infraestructura es mala
- Los ley acá no leen la letra chica
- Cuando uno entra acá, dice que adoptará y acatará las normas y reglamento de las fuerzas armadas
- La gente civil no tiene esa doctrina
- No tiene ese compromiso, viene poco motivada
- La gente que está llegando no es de la mejor calidad



**ANEXO 4.3**

**ENCUESTA DE 26 PREGUNTAS**

**A – IDENTIFICACIÓN:**

1. Fecha: .....
2. Fecha de ingreso al Hospital: .....
3. Tipo de contrato (marque con una “X” según corresponda):

Personal del Cuadro Permanente	
Empleado Civil de Planta	
Personal a Contrata	
Empleado Ley 18.476	

4. Sexo:

Masculino\_\_\_

Femenino\_\_\_

5. Edad (marque con una “X” según corresponda):

Menor de 26 años	
26 – 35 años	
36 – 45 años	
46 – 55 años	
56 – 65 años	
Más de 65 años	

**B – INSTRUCCIONES:**

A seguir, encontrará una serie de afirmaciones con el objetivo de evaluar su nivel de satisfacción en diversas aéreas. En una Escala de 1 a 6, en las cuales usted deberá indicar con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más representado, en todas debe marcar una de las opciones.

1	TOTALMENTE EN DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
4	RELATIVAMENTE DE ACUERDO
5	DE ACUERDO
6	TOTALMENTE DE ACUERDO

**¿QUE TAN SATISFECHO LABORALMENTE ESTÁ USTED EN LAS SIGUIENTES ÁREAS?****1 - REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS**

	1	2	3	4	5	6
A - Comparado con otras instituciones similares donde podría trabajar, percibo que soy bien remunerado						
B - Mi remuneración está de acuerdo con la función que desempeño						
C –La empresa remunera adecuadamente a sus trabajadores						
D - Conozco los beneficios que me entrega el Hospital						
E - Mis beneficios son fáciles de usar						
F – Pienso que los beneficios otorgados por el Hospital son similares a los que ofrecen otras instituciones						

## 2 – RECONOCIMIENTO

	1	2	3	4	5	6
A - Mi jefe directo reconoce mis aportes y logros						
B - En mi unidad se celebran fechas o acontecimientos importantes						
C – El Hospital reconoce a los buenos funcionarios						
D - Me siento valorado en mi puesto de trabajo						

## 3 – COMUNICACIÓN

	1	2	3	4	5	6
A - La empresa se comunica adecuadamente con sus funcionarios						
B - La comunicación entre las diferentes unidades es fluida						
C – Existen canales de comunicación que nos permiten manifestar nuestras inquietudes						
D - Existen canales de comunicación que nos permiten expresar nuestros problemas						
E - Mi jefe directo me informa los temas importantes oportunamente						
F – Conozco cuales son mis funciones especificas						

**4 – CONDICIONES FISICAS**

	1	2	3	4	5	6
A - El ambiente físico donde trabajo me permite desempeñarme adecuadamente						
B - El ambiente físico de trabajo tiene una ventilación e iluminación adecuada						
C – El espacio físico donde trabajo es adecuado para realizar mis labores						
D – El área donde trabajo cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de mis funciones						

**5 – JORNADA LABORAL Y POLITICA ADMINISTRATIVA**

	1	2	3	4	5	6
A - El tiempo de colación es apropiado dentro de mi jornada laboral.						
B - Es posible dentro de mi tiempo de trabajo hacer un breve descanso.						
C – Cuento con la comprensión de mi jefatura para tomar permisos para asuntos personales.						
D - Dentro de mi jornada laboral se respeta el horario de entrada y salida.						
E - Se me exige trabajar más tiempo del que dice mi contrato.						
F – Considero muy complicado el pedir un día de permiso por los trámites administrativos que implican.						

A continuación,

¿Qué aspectos considera usted relevantes, que no hayan sido abordados en la presente Encuesta, que influyen en su trabajo/desempeño?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Gracias!!***