



Año 25 No. 4  
Número especial, 2020

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud

Bernal González, Idolina\*  
Flores Flores, Adán Jacinto\*\*

## Resumen

Conocer la satisfacción laboral que el capital humano tiene de su institución representa un tema central para la gestión organizacional, la toma de decisiones y mejora del desempeño. Por tanto, esta investigación tiene como objetivo analizar el grado de satisfacción laboral de 213 trabajadores adscritos al sector salud en el estado de Tamaulipas, México. El estudio se realiza bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo mediante la aplicación del cuestionario S20/23. Para el análisis de datos se recurre al análisis factorial a fin de validar la estructura subyacente del constructo valorado, la estadística descriptiva para determinar los niveles de satisfacción y características sobresalientes de los datos observados, así como el análisis de varianza Anova a fin de comparar el grado de satisfacción de los encuestados según su perfil sociodemográfico. Como resultados destaca la satisfacción favorable por parte del personal, encontrándose diferencias significativas según la antigüedad en la organización, la edad, el puesto que ocupan y su estado civil, lo cual concluye en el diseño de estrategias orientadas hacia los grupos de interés, a fin de fortalecer sus niveles de satisfacción.

**Palabras clave:** capital humano; desempeño; satisfacción laboral; sector salud; toma de decisiones.

---

Recibido: 18-08-20 Aceptado: 20-10-20

\* Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tamaulipas- México; Maestría en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos; Licenciado en Administración. Profesora Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas- México. Email: [ibernal@docentes.uat.edu.mx](mailto:ibernal@docentes.uat.edu.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6292-6173>

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tamaulipas- México; Maestría en Administración; Licenciado en Contaduría Pública. Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas- México. Email: [ajflores@docentes.uat.edu.mx](mailto:ajflores@docentes.uat.edu.mx), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5853-0245>

# Labor satisfaction of human capital in health sector organizations

## Abstract

Knowing the job satisfaction that human capital has in your institution represents a central issue for organizational management, decision-making and performance improvement. That is why this research aims to analyze the degree of job satisfaction of 213 workers assigned to the health sector in the state of Tamaulipas, Mexico. The study is carried out under a quantitative approach with a descriptive scope by applying the S20 / 23 questionnaire. For data analysis, factor analysis is used in order to validate the underlying structure of the assessed construct, descriptive statistics to determine satisfaction levels and outstanding characteristics of the observed data, as well as Anova analysis of variance in order to compare the degree of satisfaction of the respondents according to their sociodemographic profile. As results, the favorable satisfaction on the part of the staff stands out, finding significant differences according to the seniority in the organization, age, the position they occupy and their marital status, which concludes in the design of strategies oriented towards stakeholders, in order to strengthen their satisfaction levels.

**Keywords:** human capital; performance; job satisfaction; health sector; decision making.

## 1. Introducción

En las últimas décadas diversos estudios han destacado la importancia del capital humano como factor de éxito para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones (Giménez et al, 2015; Kido y Kido, 2015; Serrano, 2017; Tejedo y Ferraz, 2016; Zapata et al, 2013), ello bajo la premisa de que son los empleados los responsables de generar valor a los procesos dentro de la empresa y quienes gestionan los recursos y capacidades de la misma.

En este sentido, valorar la

satisfacción del personal respecto a su entorno laboral se convierte en un tema medular para las organizaciones, puesto que se ha logrado evidenciar que la satisfacción laboral representa una condicionante fundamental en el desempeño del trabajador y posterior satisfacción del cliente y calidad de los servicios que se ofrecen (Abiyev et al, 2016), logrando con ello el logro de los objetivos organizacionales y alcance de ventajas competitivas en el mercado.

En especial, valorar la satisfacción laboral en el contexto de salud pública de acuerdo con Pizarro et al, (2019) resulta

trascendental debido a las consecuencias positivas o negativas que ello puede generar en el bienestar y salud laboral de los trabajadores. Es decir, si existen niveles de satisfacción adecuados entre la ciudadanía organizacional se espera observar comportamientos favorables hacia el trabajo y la atención a los usuarios, alcanzando experiencias intrínsecamente gratificantes para el personal. Por el contrario, al manifestarse conductas de insatisfacción la eficiencia y calidad de la atención se verán comprometidas, al igual que el bienestar personal de los empleados.

Ante ello, diversas investigaciones sugieren una serie de elementos indispensables para el logro de la satisfacción laboral, sin existir aun una definición única al respecto (e.g. ambiente laboral favorable, apoyo entre compañeros, relaciones interpersonales positivas, reconocimiento personal, oportunidades de superación profesional, entre otros). Sin embargo, una opinión que sí es unánime entre los investigadores del tema son los beneficios que de la satisfacción laboral pueden derivar puesto que de acuerdo con Robbins y Judge (2009), las organizaciones podrán disponer de recursos y capacidades similares, pero sólo alcanzarán el éxito aquellas que poseen empleados con una mayor satisfacción hacia su trabajo y la organización en general.

Bajo esta línea de pensamiento, surge el interés de la presente investigación que tiene como objetivo analizar el grado de satisfacción laboral del personal adscrito a instituciones del sector salud del estado de Tamaulipas, México. La finalidad del estudio es coadyuvar a este tipo de organizaciones a la toma de decisiones efectivas

brindando información oportuna a las autoridades respectivas respecto a los niveles de satisfacción que experimenta la ciudadanía organizacional que la conforman. Por otra parte, es también importante señalar que a través de este estudio se pretende determinar si existen diferencias estadísticamente significativas respecto a la satisfacción laboral del personal de salud según su perfil sociodemográfico.

Lo anterior debido a que tal como lo mencionan Moreno et al, (2018) cada persona puede apreciar de manera distinta el trabajo que realiza, según sus expectativas, estilos de vida, necesidades y características, por lo que conocer los niveles de satisfacción de acuerdo con el perfil de los encuestados permitirá enfocar la atención a los grupos de interés que así lo requieran.

Para ello, esta investigación se realiza con la participación de 213 trabajadores de instituciones de salud pública a quienes se les aplicó el cuestionario S20/23 propuesto por Meliá y Peiró (1989) logrando, a través del análisis descriptivo de los datos, identificar tendencias de respuestas, determinar medias en la valoración de la satisfacción laboral y los factores que integran su estructura subyacente, así como la comparación de varianzas (ANOVA), a fin de dar cumplimiento al objetivo de investigación.

## **2. Satisfacción laboral: algunas consideraciones**

La satisfacción laboral (SL) puede definirse como un estado emocional favorable que deriva de una valoración positiva que la persona hace de sus experiencias laborales (Locke, 1976). Es decir, es el conjunto de actitudes y

sentimientos involucrados en el trabajo realizado, las cuales, al ser positivas y beneficiosas, promueven el agrado del trabajador hacia las actividades desempeñadas (Jayanthi y Maheswari, 2018).

Cranny et al, (1992), comentan al respecto que la SL es una reacción afectiva (es decir, emocional) hacia el trabajo realizado y la comparación que se da entre los resultados reales obtenidos con los que se realmente se desean o esperan. Otros autores como Ma et al, (2013) señalan que la SL, es una evaluación permanente de las peculiaridades y sentimientos vividos en el puesto de trabajo, representando un elemento crucial en el comportamiento de los integrantes de la ciudadanía organizacional.

En este sentido, es importante destacar que la SL se vuelve relevante cuando se considera que la gran mayoría de las personas invierten buena parte de su tiempo activo en su área de trabajo, hallazgo que hace evidente la necesidad de mejorar la SL percibida por los empleados, puesto que ello contribuirá positivamente en la salud mental y el bienestar de la plantilla laboral (Eyupoglu et al, 2017). Teóricamente, un empleado muy satisfecho con su trabajo debería ser más productivo que su homólogo insatisfecho, manifestándose así la importancia de estudiar el comportamiento del personal que integra la organización bajo la óptica de la SL impacta de manera directa en el desempeño laboral (Yuen et al, 2018).

Por citar un ejemplo, bajo el contexto de la gente que labora en alta mar, un detonante de la satisfacción es el stress resultante por trabajar en un barco y, en consecuencia, pasar extensos periodos de tiempo alejados

de sus familiares y amigos cercanos. Por ello, las recompensas deben ser altamente atractivas para la gente que labora en alta mar (Yuen et al., 2018). Mismo caso sucede con el agotamiento manifestado en el personal de salud, donde los turnos nocturnos, el estrés laboral, los problemas con otros colegas y pacientes, el trato con sus supervisores directos y la organización en general, son predictores importantes en el agotamiento excesivo y, por tanto, en la SL hacia la institución (Vermeir et al, 2018).

Ante este panorama, Ismail, Karkoulian y Kertechian (2019) postulan que los estrategas, al considerar las relaciones humanas, deben esforzarse por comprender como lograr que los empleados estén contentos y motivados, puesto que cuanto más motivados estén los empleados, mayor satisfacción tendrá para el cumplimiento de las funciones asignadas, de tal forma que se lograrán también mejoras en el desempeño de sus actividades (Hsieh, 2016), tal como lo comentan Robbins y Judge, (2009), quienes sostienen que una elevada SL representa un activo intangible valioso que debe ser capitalizado estratégicamente en la gestión de ventajas competitivas por los tomadores de decisiones a fin de alcanzar el éxito organizacional.

Un dato importante para señalar es que los empleados satisfechos manifiestan su entusiasmo y dedicación al avanzar pertinentemente en el cumplimiento de objetivos y metas, lo cual repercute en la superación de las expectativas individualizadas de desempeño planeadas. Por el contrario, como cabría de esperar, los trabajadores con niveles por debajo de lo esperado en SL son propensos a manifestar actitudes

laborales negativas (e.g. ausentismos, retardos, sabotajes, demandas, despidos prematuros, rotación de personal, etc.) (Argüelles et al, 2014). En otras palabras, el comportamiento expuesto por los trabajadores poco satisfechos impacta en un escaso compromiso organizacional, proliferación de conflictos superfluos, inaceptable tasa de rotación de personal y, sobre todo, en una baja generalizada de la productividad deseada (Hospinal, 2013; Jayanthi y Maheswari, 2018).

Por lo anterior es que en la agenda empresarial la SL juega un papel medular para los tomadores de decisiones porque facilita la consecución de los objetivos trazados, bajo la óptica de que un empleado satisfecho conseguirá mejores indicadores de productividad (e.g. volumen de ventas, productos elaborados, recursos utilizados, clientes atendidos, etc.), al mismo tiempo que su personalidad, motivación y compromiso generará una buena imagen ante los clientes actuales y potenciales de la organización (Argüelles et al, 2014).

De esta forma, se puede inferir que un gran desafío organizacional es la implementación de buenas prácticas de gestión de capital humano que coadyuven permanentemente a la satisfacción laboral de los empleados, reconociendo y optimizando los diversos factores organizacionales que influyen en la SL percibida por el personal. Por ejemplo, de acuerdo con la teoría económica tradicional, la piedra angular que impacta de manera directa y determinante en la satisfacción del trabajador es el salario (Diriwaechter y Shvartsman, 2018), bajo la línea de pensamiento de que el personal con salarios mínimos este encasillado a trabajos de baja calidad y

poca responsabilidad, experimentando por consiguiente una baja SL al existir una carencia de crecimiento profesional (Ehsan et al, 2012). Por el contrario, estadísticamente el aumento salarial tiene un efecto positivo en la SL de los empleados, sobre todo, cuando dicho aumento supera el promedio monetario percibido de otros grupos de interés.

Otros factores que, de acuerdo con Alegre et al, (2016) infieren en la SL son la identidad organizacional, autonomía, flexibilidad, el trabajo en equipo y principalmente las relaciones entre colegas y altos directivos, elementos que se recomienda sean gestionados adecuadamente con la finalidad de favorecer la productividad de los empleados. Al respecto, Jayanthi y Maheswari (2018) e Yvonne et al, (2014) manifiestan que factores no monetarios como la seguridad laboral, comunicación, procedimientos operativos, ambiente laboral, naturaleza de las obras, empoderamiento del empleado, compañeros de trabajo y las políticas corporativas, detonan también la SL y con ello los resultados obtenidos por la organización.

Según la determinación de estos factores, la Figura 1 muestra la metáfora del iceberg aplicada a la SL, a través del cual se hace ver que un empleado satisfecho debe ser capitalizado en un desempeño laboral superior, a fin de incrementar la rentabilidad y productividad de su centro de trabajo, puesto que el soporte de los resultados organizacionales sean estos tangibles e intangibles se ven afianzados por factores que impactan en la SL del trabajador.

**Figura 1**  
**La metáfora del iceberg aplicada a la SL**



Fuente: Elaboración propia a partir de Jayanthi y Maheswari (2018); Yvonne et al, (2014).

En sí, las conductas mostradas a través del comportamiento del personal que integran la organización son evidencia del gusto o desagrado que sienten hacia las actividades desempeñadas y como ya se observó (Figura 1), la SL no está sujeta exclusivamente a un único factor, sino que tal como lo comenta Adams y Freedman, (1976) la SL está sujeta al contraste entre las aportaciones efectuadas (entradas) y los resultados obtenidos (salidas), estando las entradas representadas por las horas laboradas, la dedicación a la tarea realizada, el sacrificio personal, las metas y objetivos organizacionales cumplidos, la lealtad corporativa, entre otras. Y las salidas están simbolizadas por el salario, los premios monetarios y no monetarios, el reconocimiento, las metas y objetivos personales alcanzados, disfrutar con lo que uno hace para ganarse la vida, entre

otros.

Es aquí donde satisfacción laboral representa un área de oportunidad para los estrategias organizacionales en el fortalecimiento de los recursos humanos disponibles, puesto que la acertada gestión permitirá trabajar en las actitudes y comportamientos de la fuerza laboral con el propósito de fomentar la SL y con ello alcanzar un nivel elevado de desempeño dentro de su organización (Ali et al, 2018). Es decir, la SL se convierte en un punto sustancial en beneficio de la ciudadanía corporativa, pues la correlación positiva que se tenga con esta variable permite conservar una alta moral entre los empleados de todos los niveles jerárquicos y, a partir de ello acrecentar la productividad y fidelidad de la fuerza laboral (Jayanthi y Maheswari, 2018). Al final del día, la importancia reside

en que tan satisfechos se encuentren los empleados respecto al conjunto de factores organizaciones que impactan en el cumplimiento de su función.

### **3. Consideraciones metodológicas de la investigación**

Para dar cumplimiento al objetivo de investigación, este estudio se realiza bajo un enfoque cuantitativo, recurriendo a la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 elaborado por Meliá y Peiró (1989) en su versión intermedia, por ser un instrumento de medición frecuentemente utilizado para la valoración del estado de satisfacción en organizaciones del sector servicios, específicamente en el contexto de salud.

El cuestionario se conforma de 23 ítems que contemplan la medición de la satisfacción respecto a 5 factores relacionados con I.- la supervisión, II.- el ambiente físico de trabajo, III.- las prestaciones recibidas, IV.- la satisfacción intrínseca del trabajo y V.- la participación. Cabe destacar que, para las opciones de respuesta originalmente Meliá y Peiró (1989) sugieren una escala tipo Likert de siete puntos, sin embargo, a fin de facilitar a los encuestados la valoración de sus respuestas se decidió reducirla a cinco puntos, donde 1 representa la opción de muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Por otra parte, se comenta que el diseño de la investigación corresponde al tipo no experimental ya que se solicitó al personal contestaran conforme al grado de satisfacción que ellos sintieran, sin influir en sus respuestas ni efectuar

ninguna manipulación de los datos por parte de los investigadores y es de alcance descriptivo debido a que a través de esta investigación se pretende conocer la percepción del personal encuestado respecto a la satisfacción laboral que sienten hacia su organización y en su caso, determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre la media de respuestas según el perfil personal de los participantes.

Para la recolección de los datos, es importante señalar que se solicitó a las autoridades directivas de las instituciones participantes, la autorización para el ingreso y aplicación del cuestionario, explicando el objetivo del estudio y garantizando total confidencialidad y anonimato de los datos, a fin de evitar sesgo en las respuestas.

Al obtener la autorización correspondiente, se acudió a las instituciones en diferentes momentos y horarios a fin de contar con la participación de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos y áreas de adscripción, así mismo, se optó por distribuir el cuestionario vía correo electrónico, puesto que por la naturaleza de los servicios que desempeña el personal (servicios de salud), no les era posible desatender sus funciones. Como resultado de esta estrategia de recolección fue posible conformar una muestra no probabilística y a conveniencia de 213 cuestionarios (Tabla 1), de los cuales 136 corresponden a encuestas aplicadas personalmente y 77 vía correo electrónico (tasa de respuesta del 43% respecto a los correos totales enviados).

**Tabla 1**  
**Ficha de recolección de datos**

Instituciones participantes	Personal encuestado	Cuestionarios aplicados personalmente	Cuestionarios vía correo electrónico
A	102	64	38
B	111	72	39

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, una vez recolectados los datos se procedió a realizar el análisis de los datos efectuando en primera instancia el análisis factorial con ayuda de la herramienta estadística SPSS versión 20, a fin de comprobar que el instrumento de medición utilizado garantiza una correcta valoración del constructo analizado, la satisfacción laboral. Después, se utilizó estadística descriptiva y determinación de medias para evaluar el grado de satisfacción laboral que experimentan los encuestados respecto a la organización donde trabajan, ello tanto de manera global como por cada uno de los factores sugeridos por Meliá y Peiro (1989).

Finalmente, con la finalidad de identificar si existen diferencias estadísticamente significativas respecto a la satisfacción laboral según el perfil de los encuestados, se utilizó el análisis de varianza del Anova a través del cual fue posible comparar el grado de satisfacción acorde al género, antigüedad en la organización, edad, escolaridad, puesto/cargo y estado civil de los encuestados.

#### **4. Satisfacción laboral en organizaciones del sector salud: Resultados**

Para la generación de resultados se dividió en tres etapas el análisis de los datos. La primera de ellas que

consistió en aplicar la técnica del análisis factorial a fin de confirmar la validez del cuestionario. La segunda fase que refiere al análisis descriptivo de los datos a partir del cual fue posible identificar el grado de satisfacción laboral de los encuestados y como tercera etapa se encuentra el análisis de varianza a través de la técnica del Anova para determinar si existe diferencias en los niveles de satisfacción según el perfil de los participantes.

#### **4.1 Validez del cuestionario**

Como se ha mencionado, para este estudio se toma de base el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 que cuenta con niveles de validación aceptables en estudios previos. No obstante, para comprobar la composición de sus factores se procedió a realizar el análisis factorial logrando así confirmar la validez de constructo de este cuestionario mediante valores favorables tanto para la escala global (Kaiser-Meyer-Olkin KMO .922; Chi-cuadrado aproximado ( $\chi^2$ ) 3871.212; Significancia (Sig.) .000; Carga factorial >.40; Varianza total explicada 67.56%; Alfa de Cronbach .932), como para cada uno de sus componentes (Tabla 2). Por lo que se puede decir que, para efecto de analizar la satisfacción laboral del personal encuestado, se toma como factores determinantes: satisfacción

con la supervisión, satisfacción con el ambiente de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

**Tabla 2**  
**Validez y fiabilidad del cuestionario S20/23**

Factores	Ítems	Pesos factoriales	Valores obtenidos
Satisfacción con la supervisión	Las relaciones personales con sus superiores	.433	Alfa de Cronbach .704 KMO .803 $\chi^2$ 546.108 Sig. .000
	La supervisión que ejercen sobre usted	.772	
	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	.848	
	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	.727	
	La igualdad y justicia de trato que recibe de su organización	.825	
	El apoyo que recibe de sus superiores	.827	
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	.931	Alfa de Cronbach .938 KMO .869 $\chi^2$ 1233.440 Sig. .000
	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	.669	
	La iluminación de su lugar de trabajo	.961	
	La ventilación de su lugar de trabajo	.955	
	La temperatura de su lugar de trabajo	.946	
Satisfacción con las prestaciones recibidas	El salario que usted recibe	.857	Alfa de Cronbach .831 KMO .779 $\chi^2$ 432.519 Sig. .000
	Las oportunidades de formación que le ofrece la organización	.671	
	Las oportunidades de promoción que tiene	.745	
	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	.802	
	La forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales	.790	
Satisfacción intrínseca del trabajo	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	.868	Alfa de Cronbach .816 KMO .737 $\chi^2$ 348.417 Sig. .000
	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar cosas en que usted destaca	.650	
	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer cosas que le gustan	.859	
	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	.830	
Satisfacción con la participación	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	.820	Alfa de Cronbach .790 KMO .697 $\chi^2$ 191.752 Sig. .000
	Su participación en las decisiones de su departamento	.832	
	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización	.870	

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Análisis descriptivo de los participantes

De acuerdo con los datos observados, se destacan como características relevantes de los sujetos de estudio que el 52.6% de la muestra de participación está representado por mujeres y 47.4% por personal de sexo masculino. En su mayoría (40.8%) cuenta con una antigüedad en la organización menor a los 5 años, mientras que el 23.9% se encuentra en un rango de 6 a 10 años, quedando un 35.2% del personal con una antigüedad mayor a los 11 años de estar laborando en su actual institución.

La edad promedio de los participantes es de 30 años. La escolaridad que dicen tener es, en mayoría de porcentaje, nivel licenciatura o superior (68.1%), seguido de un 17.8% con estudios de nivel medio superior y un 14% con grado menor (primaria y secundaria). El puesto o cargo que ocupan corresponde un 21.6% al área médica, 23% al área paramédica, 35.7% administrativos y 19.7 está representado por personal directivo de la institución. En cuanto al estado civil, el 58.2% de los sujetos encuestados son casados, 22.5% solteros y el 19.2% dice encontrarse en una situación de unión libre, divorciados o viudo(a).

Con estos datos se puede resaltar que: a) de manera equitativa se contó con la participación de hombres y mujeres, brindando resultados equiparables respecto a la evaluación de la SL desde la perspectiva de género, b) se cuenta con capital humano relativamente con pocos años dentro de la institución

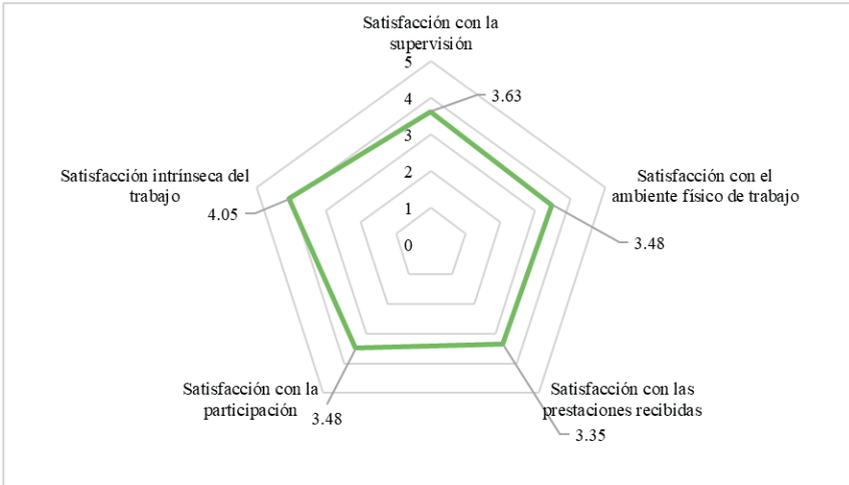
y en rangos de edad joven, lo cual valora a la SL desde el punto de vista de empleados de la nueva generación c) al contar con escolaridad de nivel licenciatura en la mayoría de los casos, se habla de personas con apto criterio para emitir una valoración objetiva de la satisfacción laboral hacia su organización, d) debido a la participación de personal adscrito a distintos niveles jerárquicos en porcentajes cercanos, es posible valorar el grado de satisfacción desde diferentes contextos laborales; e) respecto al estado civil, la tendencia se inclina hacia personas casadas donde su estado emocional permiten evaluar de manera más integral la satisfacción hacia su trabajo.

Ante este perfil de los encuestados, en la sección 4.4 se determina si existen o no diferencias estadísticamente significativas respecto a los grados de SL según estas características del personal encuestado.

## 4.3 Análisis de la satisfacción laboral

Respecto a los resultados obtenidos de la satisfacción laboral que el personal adscritos al sector salud en el estado de Tamaulipas tiene de su institución se determinó una media global de 3.59 en la escala de respuestas de 1 a 5, lo cual se traduce en grados de SL favorables por parte de los encuestados, siendo la satisfacción intrínseca del trabajo el factor mejor valorado al alcanzar una media de 4.05, tal como se indica en el diagrama 1.

**Diagrama 1**  
**Media de los factores de satisfacción laboral**



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados, al igual que los estudios realizados por Pizarro et al, (2019) y Vermeir et al, (2018), demuestran que las experiencias laborales en el sector salud resultan ser altamente gratificantes para el personal que integra estas organizaciones, ello debido a las buenas relaciones que existen entre los compañeros y personal directivo, el ambiente de trabajo, el acceso a la participación y principalmente la satisfacción intrínseca que sienten al realizar sus actividades, tal como se describe en el análisis detallado por cada uno de los componentes de la SL

que integran esta investigación.

Satisfacción con la supervisión. La supervisión ejercida sobre el personal y la satisfacción que estos experimentan al respecto fue valorada en promedio con un 20.73% de opiniones que manifiestan ser indiferente ante las relaciones y apoyo que reciben de sus superiores, así como la forma, proximidad e imparcial en que son supervisados, en tanto que en contraparte el 59% del personal afirmó estar satisfechos y muy satisfechos en relación con estos cuestionamientos, tal como se describe en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Porcentaje de respuestas según la satisfacción con la supervisión**

Ítems	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	Estadísticos
Las relaciones personales con sus superiores	5.2	7.5	20.2	33.8	33.3	Media 3.83 Moda 4 Desv. Típ. 1.130

Cont... Tabla 3

La supervisión que ejercen sobre usted	6.6	16.4	19.2	31.9	25.8	Media 3.54 Moda 4 Desv. Típ. 1.223
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	7.5	18.8	23	30.5	20.2	Media 3.37 Moda 4 Desv. Típ. 1.213
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	3.8	7.5	27.7	37.1	23.9	Media 3.70 Moda 4 Desv. Típ. 1.034
La igualdad y justicia de trato que recibe de su organización	13.1	13.1	14.1	30	29.6	Media 3.50 Moda 4 Desv. Típ. 1.379
El apoyo que recibe de sus superiores	5.2	14.6	20.2	28.6	31.5	Media 3.67 Moda 5 Desv. Típ. 1.208
Promedio	6.9	12.98	20.73	31.98	27.38	

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos revelan que a pesar de la fuerte presión que se tiene en las organizaciones del sector salud respecto al cumplimiento de indicadores de productividad, la mayoría del capital humano experimenta altos grados de satisfacción con sus superiores, puesto que los datos observados dejan ver que la mayor parte de los encuestados opinan que el trato brindado hacia el personal se da de manera justa y equitativa por parte de los superiores, aminorando así el grado de insatisfacción entre los compañeros por temas de preferencias o exclusión laboral.

De igual forma, los resultados obtenidos evidencian que existe una buena relación y apoyo por parte de los directivos, facilitando con ello el logro de metas y objetivos en pro de la calidad y atención hacia los usuarios, hallazgo que coincide con los estudios previos realizados por Alegre et al, (2016) y Ali,

et al, (2018) quienes argumentan en su investigación que la relación entre empleados y altos directivos es uno de los factores que mayor incidencia tiene en la SL, por lo que sugieren gestionar adecuadas técnicas de supervisión al interior de la organización, a fin de lograr una satisfacción positiva por parte del personal, con relación a este factor.

Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. En lo que respecta a la satisfacción que se tiene con el ambiente físico de trabajo es de resaltar que un promedio de respuestas del 60% se inclinan hacia posiciones de valor 4 y 5, lo cual se traduce en grados de satisfecho y muy satisfecho respecto a las condiciones físicas en que el personal desempeña su labor, principalmente en lo que refiere a la limpieza, higiene, salubridad, iluminación y ventilación del lugar (Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Porcentaje de respuestas según la satisfacción con el ambiente físico de trabajo**

Ítems	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	Estadísticos
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	13.6	10.3	12.2	35.7	28.2	Media 3.54 Moda 4 Desv. Típ. 1.358
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	10.3	16.9	18.3	31.9	22.5	Media 3.39 Moda 4 Desv. Típ. 1.286
La iluminación de su lugar de trabajo	13.6	10.8	13.1	29.6	32.9	Media 3.57 Moda 5 Desv. Típ. 1.394
La ventilación de su lugar de trabajo	14.1	11.3	16.4	28.2	30	Media 3.49 Moda 5 Desv. Típ. 1.389
La temperatura de su lugar de trabajo	14.1	11.3	14.6	36.6	23.5	Media 3.44 Moda 4 Desv. Típ. 1.340
<b>Promedio</b>	<b>13.14</b>	<b>12.12</b>	<b>14.92</b>	<b>32.4</b>	<b>27.42</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que de acuerdo con Jayanthi et al, (2018) las condiciones físicas del entorno laboral representan un aspecto importante que las instituciones de salud deben cuidar en todo momento, puesto que contar con espacios limpios e higiénicos es fundamental para poder ofrecer servicios de salud eficientes, requerimiento que en este estudio resulta ser bien valorado por la mayoría de los participantes, pero que también deja ver una importante área de oportunidad, pues de los 213 sujetos encuestados, 54 dicen estar insatisfechos con las condiciones de su lugar de trabajo y 32 más mostraron tener una actitud indiferente ante estos cuestionamientos, acumulando un significativo 40% del personal que no está de acuerdo con

la higiene y seguridad de su ambiente laboral, sugiriendo por tanto una atención oportuna por parte de las autoridades correspondientes ante esta situación.

Con respecto a la satisfacción con las prestaciones recibidas, las prestaciones que las organizaciones pudieran brindar a su personal son en el común de los casos uno de los factores más importantes en lo que a satisfacción laboral refiere. Para este caso, el componente de prestaciones recibidas fue calificado con opiniones variadas entre las opciones de respuestas posibles. Por ejemplo, al preguntar respecto al grado de satisfacción que se tenía en relación con el salario recibido, el 37% mencionó estar satisfecho o muy satisfecho ante esta prestación, mientras

que el 40.4% demostró tener una opinión totalmente contraria, al valorar como

insatisfecho o muy insatisfecho dicho enunciado (Tabla 5).

**Tabla 5**  
**Porcentaje de respuestas según la satisfacción con las prestaciones recibidas**

Ítems	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	Estadísticos
Salario que usted recibe	15	25.4	22.5	22.1	15	Media 2.97 Moda 2 Desv. Típ. 1.297
Oportunidades de formación que le ofrece la organización	5.2	16.9	15.5	35.2	27.2	Media 3.62 Moda 4 Desv. Típ. 1.197
Oportunidades de promoción que tiene	17.8	15	17.4	26.8	23	Media 3.22 Moda 4 Desv. Típ. 1.419
Grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	10.8	9.9	24.4	35.7	19.2	Media 3.43 Moda 4 Desv. Típ. 1.217
Forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales	8.9	8	23	40.4	19.7	Media 3.54 Moda 4 Desv. Típ. 1.159
Promedio	11.54	15.04	20.56	32.04	20.82	

Fuente: Elaboración propia

Otro dato observado es que una cuarta parte de los encuestados (24.4%) mostró indiferencia ante las disposiciones y cumplimiento de leyes laborales que la organización tiene hacia con ellos, pero dicen sí estar satisfechos con la forma en que se dan las negociaciones sobre aspectos laborales que suceden, así como las oportunidades de formación y promoción que se les ofrecen, ello al obtener un promedio del 60% de respuestas favorables. Como es de observar, lo heterogéneo de estas respuestas ubica a las prestaciones recibidas con la puntuación más baja en comparación con los otros factores analizados, acontecimiento que

refuerza lo señalado por Diriwaechter y Shvartsman (2018) y Ehsan et al, (2012) quienes señalan que la teoría económica tradicional sigue estando presente en el actual contexto organizacional, puesto que las prestaciones económicas siguen siendo factor medular en los niveles de satisfacción de los empleados, lo cual marca la pauta para gestionar mejoras en las prestaciones brindadas al personal.

Al respecto de la satisfacción intrínseca del trabajo, es decir, la satisfacción intrínseca que experimentan los participantes de este estudio, fue el componente de la satisfacción laboral que mejor evaluación obtuvo, puesto que cerca del 80% de las respuestas

están posicionadas en niveles altos en la escala de respuestas, lo cual indica que las personas están satisfechas por el trabajo que realizan (Tabla 6).

**Tabla 6**  
**Porcentaje de respuestas según la satisfacción intrínseca del trabajo**

Ítems	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	Estadísticos
Satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	1.9	4.2	13.1	41.8	39	Media 4.12 Moda 4 Desv. Típ. .922
Oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar cosas en que usted destaca	2.8	4.2	10.3	42.3	40.4	Media 4.13 Moda 4 Desv. Típ. .957
Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer cosas que le gustan	1.9	6.1	14.1	38.5	39.4	Media 4.08 Moda 4 Desv. Típ. .973
Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	1.9	9.4	17.8	40.4	30.5	Media 3.88 Moda 4 Desv. Típ. 1.010
Promedio	2.12	5.97	13.82	40.75	37.32	

Fuente: Elaboración propia.

Particularmente se puede mencionar que el 82.7% está satisfecho con las oportunidades que tienen para poder realizar las cosas en las que destaca y 166 personas (77.9%) dicen experimentar también una satisfacción favorable por poder hacer las cosas que les gustan. Estos datos observados son de entenderse debido a que por la naturaleza del trabajo que realizan (servicios de salud) una cualidad importante es tener conocimientos específicos en el área y vocación de servicio para poder desempeñarse y sobresalir en su trabajo, logrando con

ello alcanzar los objetivos, metas y tasas de producción que les son requeridos por la institución.

Es importante mencionar que teóricamente Eyupoglu et al, (2017) comentan que los empleados con alta satisfacción intrínseca contribuyen favorablemente al desempeño de la institución, reforzando esta línea de pensamiento Ismail et al, (2019) quienes mencionan que la satisfacción intrínseca del personal propicia empleados motivados y comprometidos con su trabajo, evidenciándose así en la presente investigación, puesto

que los puntajes obtenidos para este componente son altamente favorables, lo cual representa una importante área de oportunidad que se recomienda sea optimizada en beneficio de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Satisfacción con la participación. Los porcentajes de respuestas obtenidos

para este factor son favorables ante los enunciados valorados, ya que en su mayoría los encuestados afirman tener la capacidad para decidir autónomamente la forma en cómo realizar su trabajo, así como la participación otorgada en la toma de decisiones tanto de su departamento como las relativas a la organización (Tabla 7).

**Tabla 7**  
**Porcentaje de respuestas según la satisfacción con la participación**

Ítems	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	Estadísticos
Capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	6.6	22.1	18.3	28.2	24.9	Media 3.43 Moda 4 Desv. Típ. 1.259
Participación en las decisiones de su departamento	4.2	12.2	22.1	39	22.5	Media 3.63 Moda 4 Desv. Típ. 1.089
Participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización	9.9	17.8	18.3	30	23.9	Media 3.40 Moda 4 Desv. Típ. 1.295
Promedio	6.9	17.8	19.5	32.4	23.7	

Fuente: Elaboración propia.

Coinciden estos resultados con la investigación desarrollada por Vermeir et al, (2018) al comprobar que en el sector salud los grados de satisfacción laboral suelen ser mejores cuando el personal adscrito a este tipo de instituciones puede participar y comunicarse activamente con su grupo de trabajo, ello con la finalidad de colaborar en la toma de decisiones que influyen con el desempeño laboral a nivel departamental y de la organización en general.

En definitiva, con el análisis de los datos expuestos por cada uno de los factores de la satisfacción laboral, es posible señalar que, a pesar de que

en el Gráfico 1 la media de los factores arroja valores entre tres y cuatro (indiferente y satisfecho), el detalle de los porcentajes observados en las Tablas 3, 4, 5, 6 y 7 demuestran que la mayoría de los ítems valorados reflejan grados de satisfacción favorables por parte del personal encuestado, pero a su vez también demuestran que existen algunos aspectos que aminoran el nivel de satisfacción de las personas tal es el caso de las prestaciones otorgadas, específicamente el salario recibido, las condiciones físicas del ambiente de trabajo en que desempeñan sus funciones, así como ciertos aspectos

de la supervisión ejercida y las oportunidades de participación que se les brinda, de aquí que se sugiere el diseño de estrategias orientadas a atender estas áreas de oportunidad acorde a los grupos de interés que así lo requieran.

Para tal efecto, se muestra a continuación el análisis de varianza (ANOVA) a partir de cual es posible determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los grados de satisfacción de los participantes de acuerdo con su perfil sociodemográfico, y a partir de ello detectar con mayor precisión hacia donde se debe enfocar la atención para atender las áreas de oportunidad descritas.

#### **4.4 Análisis de varianza (ANOVA)**

A través del análisis de varianza Anova es posible mencionar que se comparó la media de la satisfacción laboral con relación a las variables sociodemográfica de género, antigüedad en la organización, edad, escolaridad, puesto/cargo y estado civil. Los resultados obtenidos concluyen que existen diferencias estadísticamente significativas en los grados de satisfacción que los encuestados experimentan de acuerdo con la antigüedad que llevan laborando en la organización (Sig. .000); su edad (Sig. .000); el puesto/cargo que ocupan (Sig. .017); y el estado civil (Sig. .019).

En lo particular se observa que son las personas con una antigüedad en la organización menor a los 5 años las que mejor califican su nivel de satisfacción laboral y cada uno de los componentes que integran esta variable. Mientras que

a lo que edad se refiere, es el capital humano entre 21 y 30 años los que experimentan una satisfacción superior, seguido de aquellos con edad menor a los 20 años. Es decir, es el capital humano joven en edad y antigüedad en la organización, quienes más satisfacción sienten hacia su trabajo.

Por otra parte, se observa también que existe una diferencia significativa en el nivel de satisfacción respecto al puesto que ocupan, específicamente con relación a los factores de satisfacción con la supervisión, el ambiente físico y la satisfacción intrínseca del trabajo, siendo el personal del área médica los que mejor calificación brindan a los ítems de estos factores, mientras que las puntuaciones más bajas son dadas por el personal del área paramédica, es decir por aquellas personas encargadas de dar soporte a las actividades médicas de la institución.

Por último, se obtuvo que quienes dicen ser viudos manifiestan un grado de satisfacción mayor hacia las condiciones físicas y la satisfacción intrínseca de su trabajo, en tanto que, al valorar la satisfacción laboral en su conjunto, son las personas que viven en unión libre las que mejor califican este factor, al demostrarse una diferencia significativa entre el estado civil y la media de la satisfacción laboral.

En cuanto a datos sociodemográficos de género y escolaridad no se establecieron diferencias estadísticamente significativas, puesto que independientemente de que sean hombres o mujeres y la escolaridad de que se trate, estos valoran con puntuaciones similares su nivel de satisfacción hacia la organización donde laboran.

## 5. Conclusiones

La satisfacción laboral ha demostrado teórica y empíricamente ser una variable de análisis para aquellas organizaciones que verdaderamente desean alcanzar un desempeño superior y aunque resulta ser un tema no nuevo en el área de conocimiento, su estudio sigue siendo una constante en la gestión del capital humano.

De acuerdo con los diversos aportes realizados al bagaje de conocimientos, para los gestores de decisión, lograr la SL es un continuo desafío por la complejidad del recurso humano, puesto que lo que para una persona resulta ser placentero para otras no necesariamente representa un estado favorable en su satisfacción. De ahí que analizar la satisfacción laboral acorde a las características de las personas que conforman la institución es una técnica de valoración que proporciona resultados fiables para la generación de estrategias enfocadas hacia los grupos de interés.

De lo anterior, derivó el objetivo de esta investigación que consistió en analizar el grado de satisfacción laboral de personal adscrito a instituciones de salud en el estado de Tamaulipas. Ante este contexto, se determinó que en su mayoría los sujetos de estudio demostraron encontrarse satisfechos con la organización, principalmente con las oportunidades que se les da para realizar las cosas que les gustan y en las que destacan reforzando con ello el sentido de pertenencia y compromiso hacia el trabajo realizado, aspecto que, de acuerdo con la revisión de literatura expuesta, es sustancial para el logro de ventajas competitivas.

Así mismo se identificó que las prestaciones recibidas y sobre todo

el salario percibido resultaron ser, por el contrario, los elementos de mayor insatisfacción, especialmente por parte de los empleados que tienen más de 11 años laborando en la organización. Este acontecimiento refuerza la idea de pensamiento de que son las personas con más años laborado en la institución quienes presentan mayor inconformidad ante esta prestación, convirtiéndose esto en un área de oportunidad para las organizaciones participantes, bajo la proposición de que brindar mejores salarios aumenta en reciprocidad la satisfacción laboral de su capital humano.

Por otra parte, cabe destacar que, de acuerdo con el análisis del ANOVA a partir del cual se determinaron diferencias significativas entre la valoración de la satisfacción laboral según las características sociodemográficas de los encuestados, se concluye que hombres y mujeres valoran por igual esta variable al no encontrarse datos estadísticos que probaran una diferencia significativa al respecto. Comportamiento que también se logró visualizar al considerar el grado de escolaridad de los participantes, pues independientemente de su nivel de estudios, la satisfacción laboral que manifiestan tener no demuestra diferencias estadísticamente significativas.

Lo anterior deja a la edad, antigüedad en la organización, puesto y estado civil como datos sociodemográficos a partir de los cuales si existen diferencias significativas, siendo los trabajadores jóvenes adscritos al área médica, con menos de 5 años de antigüedad en la organización y que viven en unión libre quienes valoraron con mejores puntuaciones los enunciados contenidos en esta variable, encontrándose en el extremo

opuesto las personas con rango de edad de 41 a 50 años, con más de 11 años trabajando en la institución, adscritos al área paramédica y en estado civil divorciado(a) por ser quienes más bajo evalúan su satisfacción laboral.

Estos datos representan para los tomadores de decisión la base para la gestión de estrategias acertadas de acuerdo con los grupos de interés, puesto que al conocer de manera confiable y oportuna el grado de satisfacción que experimenta el capital humano, se contribuye al diseño de planes y líneas de acción alineadas a las necesidades del personal impactando así en el desempeño de la organización.

## Referencias bibliográficas

- Abiyev, R., Saner, T., Eyupoglu, S., & Sadikoglu, G. (2016). Measurement of job satisfaction using fuzzy sets. *Procedia Computer Science*, 102, 294-301. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.404>
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
- Alegre, I., Mas, M., & Berbegal, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Ali, M., Lodhi, S. A., Orangzab, Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(1), 253-282. <http://www.jespk.net/publications/424.pdf>
- Argüelles, L. A., Quijano, R. A., Fajardo, M. J., Magaña, D. E., & Sahuí, J. A. (2014). Propuesta de modelo predictivo de la calidad de vida laboral en el sector turístico campechano, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(5), 61-76. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2330425](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2330425)
- Cranny, C., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects Their Performance*. New York: Free Press.
- Diriwaechter, P., & Shvartsman, E. (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 146, 116-140. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.12.010>
- Ehsan, M., Qaiser, R., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6-9. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20120001.02>
- Eyupoglu, S. Z., Jabbarova, K., & Saner, T. (2017). Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach. *Procedia Computer Science*, 120, 691-698. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.297>
- Giménez, G., López, C., & Sanaú, J. (2015). Human capital measurement in OECD countries and its relation to GDP growth and innovation. *Revista de Economía Mundial*, 39(1), 77-108. <http://www.sem-wes.org/es/node/1252>
- Hospital, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C. *Industrial*

- Data*, 16(2), 75-78. <https://doi.org/10.15381/ldata.v16i2.11924>
- Hsieh, J. Y. (2016). Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction Across the Sectors. *Public Person Management*, 45(1), 90-118. <https://doi.org/10.1177/0091026015624714>
- Ismail, H. N., Karkouljian, S., & Kertechian, S. K. (2019). Which personal values matter most? Job performance and job satisfaction across job categories. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 109-124. <https://doi.org/10.1108/JOA-11-2017-1275>
- Jayanthi, M., & Maheswari, G. S. (2018). An empirical relationship between employee's job satisfaction and job performance. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(9), 380-384. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.01028.8>
- Kido, A. & Kido, M. T. (2015). Modelos teóricos del capital humano y señalización: un estudio para México. *Contaduría y Administración*, 60(4), 723-734. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.06.001>
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. En Handbook of Industrial and Organizational Psychology, compilado por M. D. Dunnette. Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1349.
- Ma, L., Xing, Y., Wang, Y., & Chen, H. T. (2013). Research on the relationship among enterprise employee's job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Applied Mechanics and Materials*, 411(414), 2477-2480. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.411-414.2477>
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Moreno, A. V., Chang, E., & Romero, J. (2018). Satisfacción laboral en las Pyme colombianas del sector textil-confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 392-406. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v23i82.23755>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Serrano, B. J. (2017). La influencia de los recursos de capital humano sobre el comportamiento exportador de las empresas manufactureras. *Revista Espacios*, 38(18), 13-22. <https://bit.ly/3oAneMi>
- Tejedo, F. & Ferraz, J. F. (2016). Información del capital humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 125-144. <https://doi.10.5295/cdg.140498ft>
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & Critical Care Nursing*, 48, 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A*, 110, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

Yvonne, W., Rahman, R. H. A., & Long, C. S. (2014). Employee job satisfaction and job performance: A case study in a franchised retail-

chain organization. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(17), 1875-1883. <https://doi:10.19026/rjaset.8.1176>

Zapata, J. C., Gutiérrez, S., & Rubio, M. (2013). El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 31-48. <https://ideas.repec.org/a/col/000431/011387.html>