



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO  
MÉDICO DE CORTÉS**

**SUSTENTADO POR:**

**MERCEDES ALEJANDRA GARCÍA VALLADARES**

**NORLY YAMILETH TOLEDO HERNÁNDEZ**

**PREVIO A INVESTIDURA DEL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS C.A.**

**JULIO, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRANDA**

**VICEPRESIDENTE CAMPUS UNITEC SPS**

**CARLA PANTOJA**

**DECANO DE LA FACULTAD**

**JOSÉ ARNALDO SERMEÑO**

**ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO  
MÉDICO DE CORTÉS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
OLVAN LÓPEZ FERRERA**

**ASESOR TEMÁTICO  
HECTOR MARTÍNEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**LISETTE CARCAMO SAUCEDA**

**MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ**

**GABRIELA HUNG MEJÍA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2017

MERCEDES ALEJANDRA GARCÍA VALLADARES

NORLY YAMILETH TOLEDO HERNÁNDEZ

Todos los derechos reservados

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN  
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE  
TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, MERCEDES ALEJANDRA GARÍA VALLADARES y NORLY YAMILETH TOLEDO HERNÁNDEZ, de San Pedro Sula, Cortés, autores del trabajo de postgrado titulado ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO MÉDICO DE CORTÉS presentado y aprobado en \_\_\_\_2018, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son

personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC. En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los xx días del mes de enero del 2018.

---

Mercedes Alejandra García Valladares

21613028

---

Norly Yamileth Toledo Hernández

21613200



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO MEDICO DE**  
**CORTÉS**

**AUTORES:**

Mercedes Alejandra García Valladares

Norly Yamileth Toledo Hernández

**RESUMEN**

La presente investigación se efectuó con el objetivo de realizar un análisis de clima organizacional en la empresa CEMECO y así poder identificar las variables y dimensiones que más afectan el clima organizacional y por lo tanto a sus colaboradores. Las variables de estudio son recompensa, relaciones, identidad y supervisión y como están influyen en el clima laboral y por ende en la satisfacción laboral. Para el diagnóstico se utilizó una encuesta de escala Likert y se le aplico a los 16 colaboradores de la empresa. El análisis de los resultados permitió identificar la variable que más influye en el clima organizacional, la cual fue la variable recompensa. El porcentaje global de clima organizacional fue de 85% el cual se considera satisfactorio. Por lo que la hipótesis de la investigación se acepta ya que el clima organizacional en CEMECO es satisfactorio

Palabras clave: CEMECO, clima organizacional, recompensa, identidad, supervisión, relaciones.



## **POSTGRADUATE FACULTY**

# **ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO MEDICO DE CORTES**

## **BY:**

Mercedes Alejandra García Valladares

Norly Yamileth Toledo Hernández

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out with the purpose of analyzing the organizational climate in CEMECO. And know the variables that affect the collaborators in the organization. The study variables are recompense, relations, pertinence and supervision. For diagnosis, a Likert scale survey was used. The diagnosis was made with 16 employees from the organization. The analysis of the results was identified that the employees from CEMECO think that the variable recompense is the more relevant reason that affects the climate. The global percent is of 85% so the organizational climate is satisfactory. We reject the hypothesis null that the climate organizational in CEMECO is not satisfactory.

Key word: CEMECO, climate organizational, recompense, relations, pertinence and supervision.

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro en primer lugar a Dios por haber sido mi guía durante mis años de estudio, a mi familia por su apoyo y motivación en este largo proceso, y en principal a mi esposo Junior Santamaría y mi hijo Joseph Santamaría por confiar en mí y apoyarme en todo momento.

Mercedes Alejandra García Valladares

Agradezco infinitivamente a Dios por la oportunidad de haber logrado una meta más, a mi Padre Miguel Toledo a mi madre Reina Hernández, a mis hermanos Héctor, Mario Walter a mi sobrino Miguelito y a personas que fueron mi apoyo Jaselía Blanco y Yepson Sorto.

Norly Yamileth Toledo Hernández

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme permitido la oportunidad de cumplir mi meta, a mi familia por impulsarme al desarrollo profesional, a mis compañeros de clases por cada retroalimentación, a mis catedráticos y asesores por su valiosa ayuda.

Mercedes Alejandra García Valladares

A Dios por su fidelidad en todo momento, a mi familia por su apoyo incondicional, a personas especiales que estuvieron apoyándome en todo el proceso, compañeros de clase, catedráticos y asesores.

Norly Yamileth Toledo Hernández

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTOS .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	8
2.1.1.2 ITALIA .....	9
2.1.1.3 OMÁN .....	10
2.1.1.4 AUSTRIA .....	10
2.1.1.5 JAPÓN.....	10
2.1.1.6 RÁNKING 2016 DE HOSPITALES Y CLÍNICAS DE A. LATINA .....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	13
2.1.2.1 HISTORIA DE LOS HOSPITALES DE HONDURAS .....	14
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	18
2.1.3.1 ANÁLISIS FODA .....	18

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	19
2.2.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT .....	20
2.2.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.....	22
2.2.2.1 FACTORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN.....	23
2.2.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	28
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	28
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	28
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	29
3.1.3 HIPÓTESIS .....	30
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	31
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.3.1 POBLACIÓN .....	32
3.3.2 MUESTRA .....	33
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	33
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	33
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	33
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	34
3.4.2 TÉCNICA.....	34
3.4.3 PROCEDIMIENTOS .....	35
3.5 FUENTES DE INFORMACION.....	35
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	35
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	35
3.6 LIMITANTES .....	36

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	37
4.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE CEMECO.....	37
4.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	38
4.1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	38
4.1.3 MISIÓN.....	39
4.1.4 VISIÓN.....	39
4.1.5 VALORES.....	39
4.1.6 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	40
4.1.7 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	40
4.2 PROCESO ACTUAL.....	40
4.2.1 DATOS SOCIODEMOGRAFICOS.....	40
4.2.2 ESCALA DE LIKERT.....	41
4.2.3 ALPHA DE CRONBACH.....	42
4.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	42
4.3.1 VARIABLE RECOMPENSA.....	43
4.3.2 VARIABLE RELACIONES.....	44
4.3.3 VARIABLE IDENTIDAD.....	45
4.3.4 VARIABLE SUPERVISIÓN.....	45
4.3.5 LAS VARIABLES Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	47
4.5 PLAN DE MEJORA.....	47
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
5.1 CONCLUSIONES.....	50
5.2 RECOMENDACIONES.....	51

BIBLIOGRAFÍA.....52

ANEXOS.....55

    ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA.....55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking de hospitales y clínicas de América 2016.....	12
Tabla 2 Matriz Metodológica.....	28
Tabla 3 Operacionalización de las variables.....	29
Tabla 4 Tabla de valores de CEMECO.....	39
Tabla 5 Datos sociodemográficos de los encuestados.....	41
Tabla 6 Escala Likert aplicada.....	42
Tabla 7 Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad.....	42
Tabla 8 Resultados de las variables de Clima Organizacional de CEMECO.....	47
Tabla 9 Plan de mejora.....	48
Tabla 10 Programa de capacitaciones.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema vigente de salud en Honduras .....	14
Figura 2 Análisis FODA de CEMECO .....	19
Figura 3 Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos.....	23
Figura 4 Comparación de las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg .....	25
Figura 5 Modelo de pirámide de las necesidades de Maslow .....	27
Figura 6 Esquema de enfoque y métodos.....	31
Figura 7 Población, Muestra y unidad de análisis.....	32
Figura 8 Esquema de dimensiones de estudio.....	34
Figura 9 Organigrama de la empresa CEMECO.....	38
Figura 10 Resumen de la variable de recompensa. ....	43
Figura 11 Resumen de la variable relaciones .....	44
Figura 12 Resumen de la variable identidad. ....	45
Figura 13 Resumen de la variable supervisión.....	46
Figura 14 Resultados de las variables de Clima Organizacional de CEMECO.....	47

# **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que los colaboradores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997) este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un colaborador no se basa en el resultado de los factores ya existentes de la empresa, sino que se origina de las percepciones que estos tienen de estos factores; sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las interacciones, relaciones y otras series de experiencias que tenga cada miembro de la empresa.

Crear relaciones humanas adecuadas, propias de un clima organizacional motivador es necesario para generar grupos y equipos capacitados para orientarse hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

Es por ello que el presente proyecto tiene como objetivo principal analizar las percepciones del talento humano en relación a su clima laboral en Centro Médico de Cortés, y así ofrecer alternativas de solución ante dicha situación.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Tamayo (2004) afirma que: “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones Roberto Hernandez Sampieri (2010) o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (pág. 146).

El clima organizacional juega un papel importante en la satisfacción laboral, ya que conlleva diversos aspectos que influyen directamente e indirectamente en la vida laboral de todos los colaboradores.

A principios de los años treinta dos proyectos de investigación infundieron nueva vida al concepto de satisfacción laboral. La primera fue una encuesta de todos los trabajadores adultos de un pequeño pueblo de Pennsylvania.

Hoppock & Cowley (1939), estaba interesado en la respuesta a dos preguntas: ¿Qué tan contentos están los trabajadores? Y ¿son más felices en una ocupación que otra? El descubrió que el 12% de los trabajadores podrían clasificarse como insatisfechos. También encontró amplias variaciones entre individuos dentro de los grupos ocupacionales, no obstante, los trabajadores de algunos grupos (p.e., profesionales y gerentes) estaban más contentos que los otros (p.e., operarios). Estos hallazgos sugieren que tanto las variables de diferencias individuales como las relacionadas con el puesto podrían influir en la satisfacción del clima laboral de la empresa.

El segundo proyecto de investigación comenzó en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Cicero, Illinois, a fines de los años veinte (Roethlisberger & Dickson, 2003) propósito de la investigación era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral, como la iluminación, la longitud de la jornada laboral, el tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. De forma sorprendente, los resultados demostraron que con casi todas las condiciones experimentales que introdujeron los investigadores la productividad mejoro.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum & Naylor, 1968).

#### Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; entre estos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

El estudio de clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

### Clima organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.

Según Friedlander (1969) “el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción”

Para Owen y Campbell, el análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima estudiadas.

El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan.

El constructor de clima organizacional radica en que son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. En la base del concepto de clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Este sentir ha tomado varias denominaciones según los autores en el intento de comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o energía, el carácter.

Litwin (1974), define clima organizacional como un “conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de las organizaciones”

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Según Naresh K (2015) “La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación solo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad” (p. 37).

A continuación, se detalla el enunciado del problema, a formulación del problema y las preguntas de investigación sobre el análisis de clima organizacional en CEMECO que brindan la dirección al estudio. Partiendo de estas preguntas se partirá a definir los objetivos de la investigación.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El clima laboral juega un papel importante dentro de las organizaciones, se debe tener claro que el no contar con un buen ambiente de trabajo conlleva a perder capital humano valioso, evita el crecimiento y afecta el logro de metas y objetivos de las organizaciones.

En el caso de Centro Médico de Cortés no se han aplicado encuestas de clima laboral, ya que no se le ha prestado la suficiente atención. Por lo que desconocen la importancia de esta valiosa herramienta la cual ayuda a obtener la información necesaria para implementar planes de mejora continua.

Según estadísticas el 90% de las Pymes fracasan antes de los 5 años debido a que no cuentan con un ambiente idóneo para trabajar, debido a que los altos cargos son dirigidos por familiares y generalmente no cuentan con estructuras adecuadas y en ocasiones no se cumplen los reglamentos

convirtiéndose en problemas de comunicación entre los colaboradores, desigualdades, afectando el ambiente de la misma.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Arias (1999) recomienda que en la formulación del problema se elabore una o varias preguntas que reflejen con claridad los aspectos desconocidos que marcarán el inicio de la investigación. Por tanto, este documento pretende dar respuesta al siguiente problema de investigación:

¿Cómo los factores de recompensa, relaciones, identidad y supervisión influyen el clima organizacional en la Empresa CEMECO?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cómo el factor de recompensa influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?
- 2) ¿Cómo el factor de relaciones influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?
- 3) ¿Cómo el factor de identidad influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?
- 4) ¿Cómo el factor de supervisión influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTOS

En base al planteamiento del problema, se definen los objetivos del estudio de investigación.

El objetivo general se encuentra enmarcado en el propósito central de la investigación y los objetivos específicos brindan mayor detalle de lo que se pretende realizar en esta investigación.

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo los factores de recompensa, relaciones, identidad y supervisión influyen en el clima organizacional en la Empresa CEMECO.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Determinar como el factor de recompensa influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO
- 2) Analizar cómo el factor de relaciones influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO
- 3) Analizar cómo el factor de identidad influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO
- 4) Determinar cómo el factor de supervisión influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

Según Roberto Hernandez Sampieri (2010) “una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a formular una teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación”.

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los colaboradores tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño laboral, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva Pedraza, 2004).

Actualmente la percepción de las empresas con relación a los colaboradores ha evolucionado, de verlos como un costo a verlos como el recurso más valioso de la organización. Partiendo de eso, la satisfacción laboral no solamente es un cliché sino un medio efectivo para mejorar la

productividad y el sentido de pertenencia de un colaborador. De ahí la importancia de conocer la percepción del capital humano con relación a los elementos de la organización.

Abordaremos algunos criterios para determinar la importancia del presente estudio desde diversos puntos de vista.

El primer criterio a considerar es la conveniencia de la investigación que nos ayuda a identificar para qué sirve la misma, en la actualidad Centro Médico De Cortés no cuenta con una herramienta que le permita identificar la percepción de los colaboradores en cuanto a clima organizacional respecta.

En cuanto a clima laboral, un plan definido de mejora beneficia a los colaboradores permitiendo fortalecer la cultura organizacional de la misma.

A través de los resultados de la investigación se pueden definir las estrategias a utilizar para aumentar la satisfacción de los colaboradores.

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

En el capítulo anterior se definió el problema de la investigación, con la finalidad de analizar de una forma cronológica y lógica.

En el capítulo dos se realiza un análisis de la situación actual de los aspectos que encierran el entorno del problema a investigar, el cual se compone de tres niveles macro, micro e interno, donde se investigara otras perspectivas en cuanto al rubro de la empresa.

Así mismo se exponen las teorías que brindaran sustento a cada una de las variables a considerar en el proceso de la investigación, así como las conceptualizaciones de las mismas y se concluirá con la descripción del instrumento a emplear para la recolección de los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para la investigación es necesario conocer sobre el rubro de las empresas que brindan servicios médicos y salud. Ya que estas deben estar en constante actualización e innovación para no quedar desfasados y así poder sobrevivir en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Dado lo anterior, la información se ha dividido en tres partes importantes como ser el primero el macroentorno donde se presentarán datos estadísticos a nivel mundial y del continente. Y en segundo lugar el microentorno donde se analiza la perspectiva nacional. Y finalmente, en el análisis interno donde se encuentra información específica sobre la región es decir Puerto Cortés.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Para poder hablar sobre clima laboral desde una perspectiva global, es de suma importancia conocer cómo se encuentran algunos países en cuanto a este tema. Por lo que se presentaran datos estadísticos que nos ayudaran a realizar comparaciones y recolectar información clave e importante desde un punto de vista internacional.

Según la OMS Organización Mundial de la salud tiene la clasificación de los mejores sistemas de salud en el mundo en los cuales se describe a continuación

Francia Combina el sector público (hospitales) y privado (clínicas) con el objetivo de hacer una cobertura de salud para todos. Los gastos de protección y seguridad social en Francia representan aproximadamente un tercio de su patrimonio nacional. Es el segundo país europeo que destina más dinero al funcionamiento del sistema de salud y el tercero a nivel mundial. El Estado es el encargado de controlar las relaciones entre las instituciones de financiamiento, los enfermos y los profesionales de la salud. También se encarga de la formación de los médicos, enfermeros y personal paramédico. Dentro de la política general de salud pública está la prevención, la vigilancia sanitaria, la lucha contra las enfermedades y las adicciones (tabaquismo, alcoholismo, toxicomanía). Los gastos de salud no son directamente auxiliados por los pacientes, sino asumidos (bajo la forma de reembolso o de adelantamiento de gastos) por el seguro de enfermedad obligatorio.

En Estados Unidos, Suiza, Luxemburgo, Dinamarca y Alemania están los sistemas de salud con mayor capacidad de respuesta.

#### 2.1.1.2 ITALIA

Se trata de un servicio público que en gran parte es financiado con los impuestos. Urgencias y la medicina general no tienen ningún costo. Son pocos los servicios que necesitan pagos extras. Los pacientes tienen el derecho a elegir su propio médico o pediatra. Un profesional puede tener un máximo de 1.500 pacientes, aunque en el caso de los pediatras sólo podrán tener 800. Un médico también tiene el derecho a negarse a aceptar a un paciente.

Los servicios gratuitos son las consultas médicas en clínicas o en casa, recetas a especialistas para la realización de exámenes médicos, fórmulas médicas, servicios de enfermería, terapias específicas y certificados médicos.

### 2.1.1.3 OMÁN

Grandes inversiones en salud por parte del Gobierno han sido eficientes para mejorar el desempeño del sistema. Existe una red de 180 centros de salud locales, de distrito y regionales donde trabajan cinco mil profesionales de la salud que prestan atención sanitaria a la gran mayoría de los ciudadanos. Más del 98 por ciento de los nacimientos son atendidos por personal capacitado. Más del 98 por ciento de los recién nacidos son vacunados contra la poliomielitis, la difteria, el tétanos, la tos ferina y el sarampión. La esperanza de vida al nacer, que era inferior a 60 años hacia finales de los años setenta, ahora es de aproximadamente 74 años. Tiene una red de cobertura con ambulancias para asegurar que los servicios de salud de alta calidad estén disponibles para los ciudadanos. Está calificado por la Organización Mundial de la Salud como el sistema de salud más eficiente del mundo.

### 2.1.1.4 AUSTRIA

Hay una red extensa de hospitales y médicos que cubren hasta las zonas más remotas de Austria. El sistema de salud hace parte de la seguridad social. Dependiendo del tipo de trabajo, hay distintos tipos de tarifas y categorías. La seguridad social también incluye seguro de accidente, pensiones y desempleo. Son gratuitos la atención primaria, los tratamientos dentales en hospitales públicos, los medicamentos y las visitas a especialistas. Los austríacos invierten el 10,2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) a la salud. Su sistema es de cobertura universal y es financiada por impuestos y a través de seguros. La hospitalización se paga como cuota fija o hasta un 20 por ciento del costo total.

### 2.1.1.5 JAPÓN.

El Seguro de Salud de Japón incluye al Sistema de Seguro de Salud de la empresa al cual pertenecen los empleados de empresas privadas, el Sistema médico de Longevidad (para personas de la tercera edad) y el Sistema de Seguro Nacional de Salud; aquel que reúne al resto de la población. Tiene una alta calificación en lo que respecta a la esperanza de vida, así como una atención de calidad. El sistema de atención médica de Japón está dominado por los sectores de salud públicos y privados. El gasto total del país en el sistema de salud es de hasta el 8,2 por ciento del PIB. Japón tiene tres veces más número de hospitales por cada 1.000 habitantes en comparación

con Estados Unidos. El seguro de salud pública costea al menos el 70 por ciento del tratamiento y la prescripción médica. El pago del seguro mensualmente se ajusta al ingreso anual de las familias.

#### 2.1.1.6 RÁNKING 2016 DE HOSPITALES Y CLÍNICAS DE A. LATINA

Los mejores hospitales de la región enfocan sus esfuerzos tanto en ofrecer la mejor atención clínica posible, como en que dicho servicio se perciba con mayor claridad entre los pacientes de Latinoamérica.

América Economía Intelligence consultó a los hospitales por sus unidades o departamentos enfocados en la experiencia del paciente. La observación de este dato nos arroja que de los 44 participantes 41 tienen estas unidades. En cuanto las prácticas y actividades asociadas a comprender y mejorar la experiencia del paciente, destacan varios modelos para recoger de forma efectiva lo que los pacientes tienen para decir quejas, reclamos o gratitudes, así como iniciativas orientadas a ofrecer salud preventiva y nuevos conocimientos, convirtiendo al hospital en espacio de socialización y diálogo.

**Tabla 1 Ranking de hospitales y clínicas de América 2016**

RK 2016	RK 2015	Hospital o Clínica	País	Ciudad	Tipo de hospital	Índice de calidad
1	1	Hospital Israelita Albert Einstein	BR	São Paulo	Privado	98,06
2	2	Clínica Alemana	CL	Santiago	Privado	90,50
3	3	Fundación Valle del Lili	CO	Cali	Universtario Privado	80,00
4	6	Hospital Samaritano de São Paulo	BR	São Paulo	Privado	78,83
5	-	Hospital Italiano de Buenos Aires	AR	Buenos Aires	Privado	78,82
6	8	Hospital Clínica Bíblica	CR	San José	Privado	78,18
7	7	Fundación Cardioinfantil	CO	Bogotá	Universtario Privado	77,89
8	5	Fundación Cardiovascular de Colombia	CO	Bucaramanga	Universtario Privado	77,29
9	9	Hospital Pablo Tobón Uribe	CO	Medellín	Universtario Privado	76,23
10	4	Hospital Universitario Austral	AR	Buenos Aires	Universtario Privado	75,41
11	10	Clínica Internacional	PE	Lima	Privado	72,79
12	11	Médica Sur	MX	C. de México	Privado	72,69
13	12	Centro Médico Imbanaco	CO	Cali	Privado	72,31
14	13	Clínica Ricardo Palma	PE	Lima	Privado	72,02
15	14	Hospital Alemão Oswaldo Cruz	BR	São Paulo	Privado	71,97
16	15	Hospital Universitario de San Vicente Fundación	CO	Medellín	Universtario Privado	70,90
17	18	Hospital Alemán	AR	Buenos Aires	Privado	68,67
18	16	Hospital Moinhos de Vento	BR	Porto Alegre	Privado	68,32
19	19	Policlínica Metropolitana	VE	Caracas	Privado	67,98
20	24	Clínica Las Américas	CO	Medellín	Privado	67,79
21	17	Foscal	CO	Bucaramanga	Privado	67,40
22	27	Mederi	CO	Bogotá	Universtario Privado	67,03
23	28	Hospital Punta Pacifica	PA	C. de Panamá	Privado	66,90
24	-	Colánitas - Clínica Universitaria Colombia	CO	Bogotá	Universtario Privado	66,48
25	21	Clínica del Occidente	CO	Bogotá	Privado	66,14
26	20	Hospital São Vicente de Paulo	BR	Rio de Janeiro	Privado	65,64
27	29	Hospital Infantil Sabara	BR	São Paulo	Privado	65,49
28	-	Hospital de Clínicas Caracas	VE	Caracas	Privado	64,82
29	22	Hospital General de Medellín	CO	Medellín	Público	64,35
30	23	Hospital Edmundo Vasconcelos	BR	São Paulo	Privado	64,18
31	31	Clínica Universidad de la Sabana	CO	Bogotá	Universtario Privado	63,67
32	37	Hospital El Cruce	AR	Florencio Varela	Universtario Público	62,99
33	30	Clínica Universitaria Bolivariana	CO	Medellín	Universtario Privado	62,21
34	35	Clínica Marly	CO	Bogotá	Privado	61,84
35	-	Hospital de Niños Roberto Gilbert Elizalde	EC	Guayaquil	Privado	60,24
36	43	Hospital Galenia	MX	Cancún	Privado	59,55
37	39	Clínica Medellín	CO	Medellín	Privado	59,01
38	42	Hospital Sótero del Río	CL	Santiago	Público	58,97

Fuente: Elaboración propia

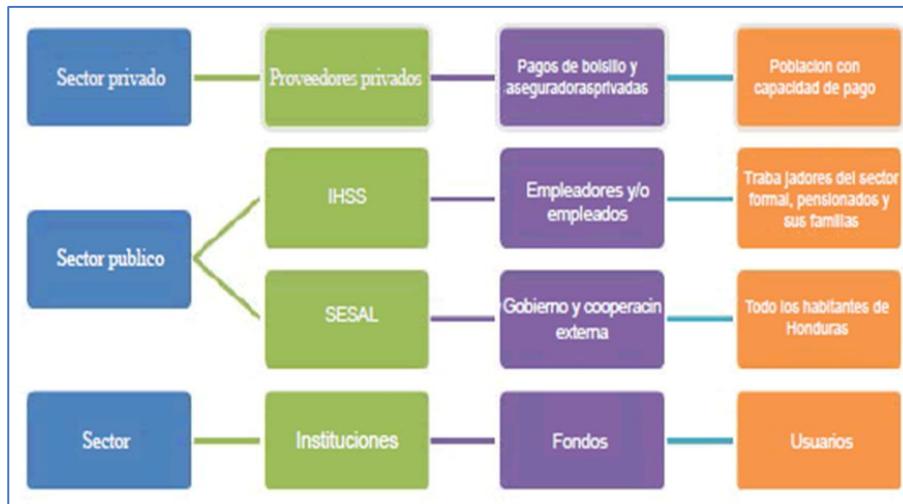
En la figura 1 podemos observar los 38 mejores hospitales y clínicas de América Latina.

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Antecedentes coloniales el origen de nuestros hospitales nacionales se remonta a los tiempos en que los religiosos españoles fundaron boticas anexas a los conventos en donde abrían las puertas a infelices y desvalidos que demandan remedios para curar sus males corporales. Existen evidencias informativas de que los naturales de Hibueras eran personas sanas y ello explica por qué en los primeros años de colonización, no existió urgencia de instalar hospitales adjuntos a conventos funcionando solo las Reales Botijas, que secuencialmente y a finales del Siglo XVI se abrieron en Trujillo, Comayagua, San Jorge, (Juticalpa) y Ojojona. Entre 1618 y 1620, o sea a 116 años del arribo de los Ibéricos se establece la fecha de fundación del Hospital de la Limpia Concepción, en la por aquel entonces floreciente ciudad de Trujillo y aunque era pequeño, se atendía a indios y españoles y de su Botica salían píldoras, emplastos y ungüentos.

Con la llegada del Obispo Juan Modesto Merlo de la fuente, se abre en 1651 el Hospital de la resurrección en Comayagua en donde a instancias del ilustre prelado mexicano, la institución apoyada por la creación de Capellanías subsiste hasta más allá de 1667. El primer indicio de la creación de un Hospital en Tegucigalpa se remonta a 1707 cuando los sacerdotes franciscanos y mercedarios apoyados por los esposos danlidenses María Villafranca Mendoza y Juan de División de Hospitales Ministerio de Salud Pública Peralta abren una sala de hospitalización contigua al Convento, pero la falta de interés de las autoridades Municipales y lo exiguo de las contribuciones hacen fracasar el benemérito esfuerzo a solo ocho meses de funcionamiento.

Desarrollo ulterior y situación actual: Es el reformador Marco Aurelio Soto Martínez quién sienta las bases del Hospital General de Tegucigalpa, el cual logrará subsistir a pesar de su poco apoyo del que no escapa hoy a sus 114 años de funcionamiento. Para 1997, el país cuenta con 29 hospitales públicos clasificados de acuerdo a su complejidad en 6 nacionales, 7 regionales y 16 de área



**Figura 1 Sistema vigente de salud en Honduras**

Fuente: (Bourdeth, 2000)

En la figura 2 vemos como está estructurado el sistema de salud de Honduras, desde el sector público al privado.

## 2.1.2.1 HISTORIA DE LOS HOSPITALES DE HONDURAS

### 2.1.2.1.1 HOSPITAL GENERAL SAN FELIPE

El 31 de julio de 1861 durante la gestión administrativa del General Santos Guardiola, se emitió el decreto para la creación del Hospital Tegucigalpa, para lo cual se aprobó un presupuesto de 2740 pesos y nombrándose como su primer director al Lic. Hipólito Martínez, sin embargo y por los múltiples problemas que tuvo que enfrentar el gobierno de Guardiola, no fue posible su implementación, llegándose al extremo de que el director tuvo que abandonar su puesto sin haber cobrado sus honorarios.

En 1869, y siendo presidente de la República el General Don José María Medina, contando con la colaboración del doctor Pedro Francisco de La Rocha, se pone en vigencia el decreto emitido por Santos Guardiola y el 20 de noviembre de ese mismo año se integró la primera Junta Directiva.

A pesar de los buenos propósitos que inspiraron al General Medina, en 1878 una serie de hechos dieron al traste con todo, entre las que destacan fueron las epidemias de Cólera Asiática y la Fiebre Amarilla, así como las insurrecciones que se vivió en esas fechas.

En 1880 y durante el mandato presidencial del Dr. Marco Aurelio Soto, se emitió el Decreto de Creación del Hospital.

Al mismo tiempo se escogió un terreno de media manzana en el lugar que ocupa el Palacio Nacional de los Ministerios para construcción del Hospital.

En 1887 y durante la Administración de Don Luis Bográn, el Doctor Miguel Ángel Ugarte, gestiona y obtuvo la primera máquina de Rayos X. que funcionó en el área Centroamericana.

En el mes de junio de 1924, se inició con los trabajos de readecuación del Asilo para convertirlo en Hospital General y el día 6 de junio de 1926 fue abierto al pueblo como Hospital General San Felipe.

#### 2.1.2.1.2 HOSPITAL ESCUELA

El 9 de agosto de 1968 fue suscrito un documento por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, para la planificación, administración y ejecución del proyecto Hospital Escuela.

El Complejo Hospital Escuela es el Centro Hospitalario a nivel Nacional con mayor cobertura, y capacidad asistencial, cuenta actualmente con 1004 camas censables y 126 camas no censables, para 47 salas de Hospitalización con 6 especialidades básicas:

Pediatría, Gineco-obstetricia, Medicina interna, Cirugía, Ortopedia, y Neurocirugía, con sus respectivas especialidades.

Es el único Hospital Nacional en Tegucigalpa con servicio de emergencia en todas las especialidades para niños y adultos, con cobertura la 24 hora de los días del año ininterrumpidamente.

#### 2.1.2.1.3 HOSPITAL MATERNO INFANTIL

El Bloque Materno Infantil, fue creado mediante decreto en base a ley No- 164 del 8 de octubre de 1958, emitido por la junta militar de gobierno, integrada por: general de brigada Oswaldo López Arellano, General Roque Jacinto Rodríguez y el coronel de aviación Roberto Caraccioli.

En el año de 1958 dio inicio la construcción de este Centro Hospitalario, finalizando en 1967, empezando su organización y equipamiento en la misma fecha. El 1<sup>a</sup> de mayo de 1969 abrió sus puertas al público con pacientes de pediatra. Contando en el área de Hospitalización solo con 210 camas y con los Servicios de Medicina, Nutrición, Lactantes, Cirugías y Observación. Así como los Servicios de Emergencia, Consulta Externa, Odontología, Farmacia, Esterilización, Central Rayo X, Laboratorio Clínico, Banco de Sangre, Alimentación Dietética y Servicio administrativos. Su cobertura se amplió a 214 camas a partir de enero de 1970 con la apertura de Gine- obstetricia, Sala de Prematuros y Terapia Intensiva.

#### 2.1.2.1.4 INSTITUTO NACIONAL DEL TÓRAX

Inicia la prestación de sus servicios como Sanatorio Nacional Anti-tuberculoso en marzo de 1948 para el internamiento de casos avanzados de esa terrible patología. Posteriormente su campo se amplía con la incorporación de la disciplina cardio-vascular, pero a fines de la década de los 70 varios de sus servicios son trasladados al Hospital Escuela.

#### 2.1.2.1.5 HOSPITAL PSIQUIÁTRICO MARIO MENDOZA

Conocido desde 1926 como asilo de indigentes y bautizado con el nombre del eminente psiquiatra Dr. Mario Amado Mendoza, especializado en Perú y pionero de la atención de pacientes con trastornos del comportamiento.

Promotor de la construcción de un Hospital específico, cuya obra no vio cristalizada por su prematura muerte accidental el 21 de octubre de 1971, sin embargo, los esfuerzos del médico lograron la donación por parte del Patronato Nacional de la Infancia (PANI), el terreno al sur Oeste

del Hospital Escuela, inaugurándolo simbólicamente en junio de 1971 teniendo como fundamentales objetivos la asistencia, Docencia, Extensión e Investigación, oficializados a partir de 1973. El primer director fue el Dr. Francisco León Gómez y fue en 1975 que la atención de pacientes mentales se divide en dos áreas 1.- El Hospital Santa Rosita ubicado en el Valle de Tamara se trasladan los pacientes con problemas mentales crónicos y los enfermos con dificultades agudas en el Psiquiátrico Dr. Mario Mendoza.

#### 2.1.2.1.6 HOSPITAL LEONARDO MARTÍNEZ VALENZUELA

En el año 1900, un grupo de personas dinámicas y filantrópicas de San Pedro Sula, encabezadas por el gobernador político y comandante de armas, coronel M. Martínez, fundaron un centro de beneficencia al que denominaron Hospital del Norte. Su primer director fue el doctor Jorge David.

El centro asistencial funcionó en una casa de madera de dos plantas, localizada frente a la fábrica de cigarrillos King Bee, que posteriormente se le identificó como Tabacalera Hondureña, barrio El Benque.

En septiembre de 1904 el gobernador político general Maximiliano Mondragón trasladó el hospital al sitio que actualmente ocupa: 7 – 8 calles, 9- 10 avenidas S. O., barrio El Benque, tres cuadras arriba del sitio donde fue fundado.

Durante la administración del director doctor Manuel G. Zúniga se desató en San Pedro Sula la última epidemia de fiebre amarilla, que diezmó a la población hondureña y cobró muchas víctimas, entre ellas el joven médico Leonardo Martínez Valenzuela.

Ese mismo año, en ocasión del cuarto centenario de fundación de San Pedro Sula, el nombre de Hospital del Norte fue sustituido por el Dr. Leonardo Martínez V., en memoria del insigne galeno que ofrendó su vida en aras de la ciencia y sirviendo a la sociedad sampedrana.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

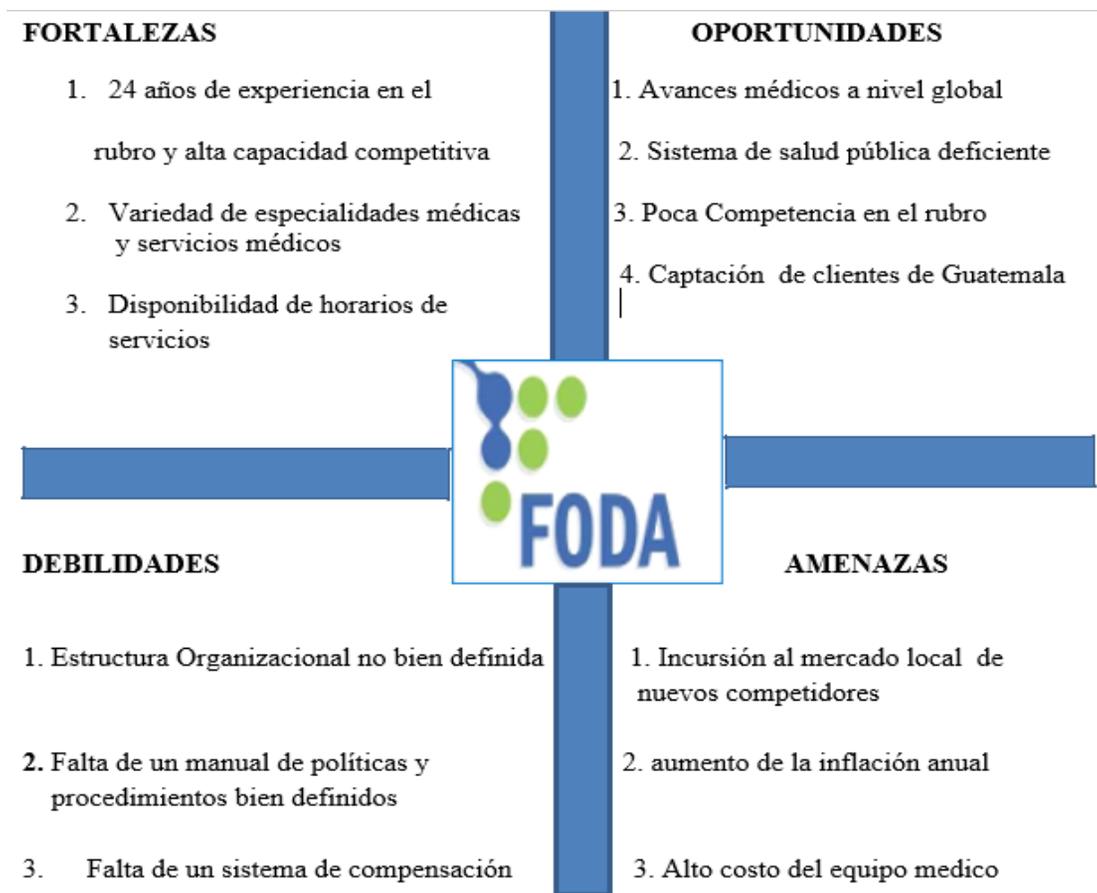
El estudio de investigación se desarrolla en Centro Médico de Cortés, siendo su rubro el de salud, donde ofrece los servicios consulta externa, laboratorio médico, rayos X, consulta externa, emergencia y hospitalización con la más alta calidad en los servicios que presta.

Su razón social es INMECO, S. De R.L. Hospital CEMECO, ubicado en Barrio Copen quita avenida ocho calles, contando con 21 colaboradores.

#### 2.1.3.1 ANÁLISIS FODA

En este apartado de la investigación se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) de Centro Medico de Cortés, el cual abarca toda la empresa.

Hill, Jones (2009) afirma: “esta matriz es usada en las empresas para obtener el marco general en que operan. De forma más general el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en que opera”. (p.18)



**Figura 2 Análisis FODA de CEMECO**

Fuente: Propia

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Una teoría es un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno. En palabras de Kerlinger & Lee (2002): “la teoría constituye un conjunto de constructos (conceptos) vinculados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”.

Se detallan a continuación las teorías para el presente estudio en base a los planteamientos realizados por la investigación previamente descrita:

### 2.2.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, capacidades y valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción” (Caraveo, 2004)

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y a toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

Clima organizacional de tipo autoritario: sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista.

Clima de tipo participativo: sistema III consultivo, sistema IV participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los colaboradores perciben y trabajan en una atmosfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los colaboradores, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

### 2.2.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg dio origen a la teoría de los factores sobre la motivación. Los factores pueden llamarse higiene-motivadores, intrínsecos o extrínsecos, insatisfactorios o satisfactorios, según el que estudio o analice la teoría. Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

Para Herzberg, la motivación depende de dos factores (Herzberg, 1966):

- 1) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y colaboradores, reglamentos internos, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los colaboradores (Chiavenato, 2011).
- 2) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El termino motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el colaborador (Chiavenato, 2011).



**Figura 3 Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos**

Fuente: (Chiavenato, 2011)

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

### 2.2.2.1 FACTORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

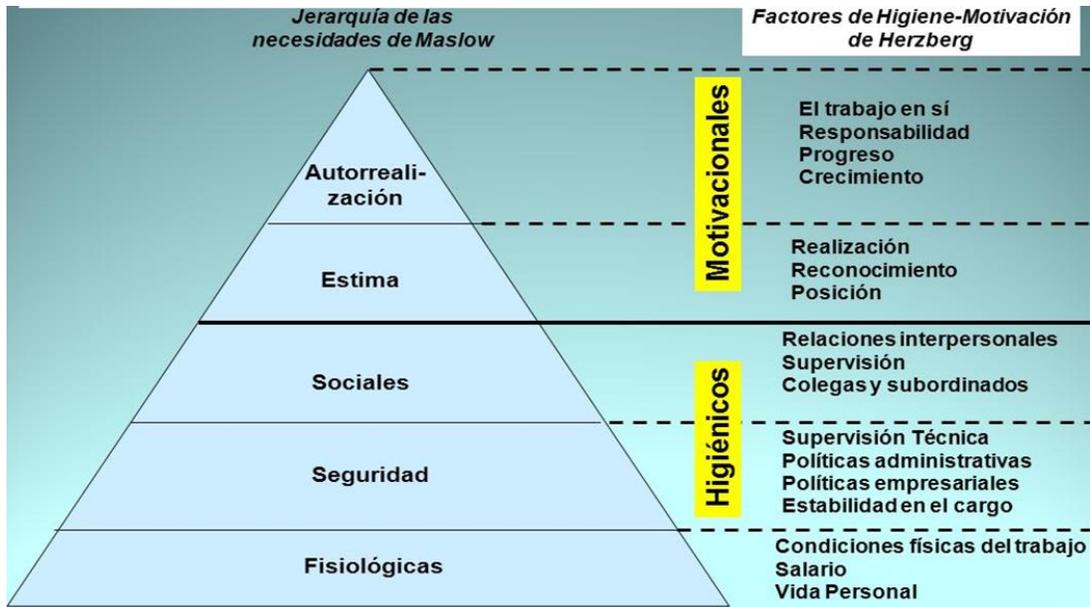
La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global. Los factores de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

Las teorías de la motivación desarrolladas por Maslow y por Herzberg presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).



**Figura 4 Comparación de las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg**

Fuente: (Davis, 1977)

### 2.2.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow, se asocia tradicionalmente con la psicología humanista, con un trabajo pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid-Cunningham, 2008)

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin, 2011).

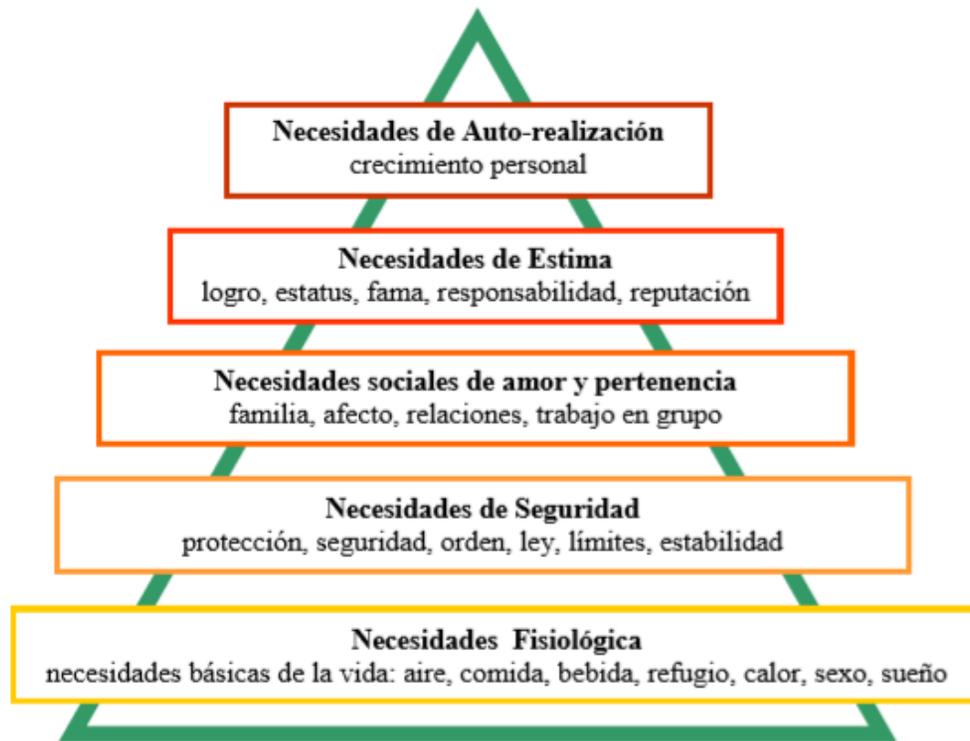
Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko, 2006)

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):  
Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como

confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad. Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.



**Figura 5 Modelo de pirámide de las necesidades de Maslow**

Fuente: (Chapman, 2011)

Contribución de la teoría de Maslow a la administración, según Maslow, las personas están dominadas por los impulsos de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su comportamiento, que queda determinada en la Jerarquía de las necesidades humanas. Maslow contribuyó con una psicología de la personalidad de los subordinados, haciendo énfasis solo en las necesidades internas del hombre, y considerar la situación en la que actúa.

Para la administración es útil conocer el comportamiento de los subordinados para conformar una política que satisfaga las necesidades de los individuos de alguna organización, empresa y estructuras del estado.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el presente capítulo se mostrará la metodología empleada en la investigación, donde se pretende conjugar y establecer la relación directa entre el objetivo general, objetivos específicos, preguntas de investigación con las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En la tabla 1 se presenta la matriz metodológica, la cual refleja la congruencia de las preguntas de investigación con respecto a los objetivos planteados en el presente escrito.

**Tabla 2 Matriz Metodológica**

Problema	Pregunta de investigación	Objetivo		Variables	
		General	Específico	Independientes	Dependientes
¿Cómo los factores de recompensa, relaciones, identidad y supervisión afectan el clima organizacional en la Empresa CEMECO?	¿Cómo el factor de recompensa influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?	Determinar cómo los factores de recompensa, relaciones, identidad y supervisión influyen en el clima organizacional en la Empresa CEMECO.	Determinar como el factor de recompensa influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO	Recompensa	Clima Laboral
	¿Cómo el factor de relaciones influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?		Analizar cómo el factor de relaciones influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO	Relaciones	
	¿Cómo el factor de identidad influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?		Analizar cómo el factor de identidad influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO	Identidad	
	¿Cómo el factor de supervisión influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO?		Determinar el factor de supervisión influye en el clima organizacional en la Empresa CEMECO	Supervisión	

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En esta sección se definen las variables de la investigación, tanto la dependiente como las independientes. Cada variable muestra las dimensiones que la componen y ayudarán en el proceso de relación de datos. “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Roberto Hernandez Sampieri, 2010).

**Tabla 3 Operacionalización de las variables**

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Item	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Recompensa	Son incentivos económicos o no económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.	Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.	Compensación	Ascensos. Reconocimiento s. Salarios. Beneficios y bonificaciones. Cumplimiento de metas.	1,2,3,4,5,6,7 ,8,9,10,11,12 ,13,14,15,16, 17,18	Muy Satisfecho, Satisfecho, Moderadamente Satisfecho, Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, Moderadamente Insatisfecho, Muy insatisfecho	1
							2
							3
							4
							5
							6
Relaciones	La Real Academia de la Lengua Española en su página oficial define relación como: “conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona.”.	Tiene como objetivo orientar y enfocar a cada una de las personas constituyente en las empresas nivel interno como externo, dentro de un grupo social, encontrar e identificar el verdadero sentido y el valor de relacionarnos de la mejor manera hacia los demás enfatizándonos hacia las metas en común, como la productividad.	Logro de objetivos	Trabajo en equipo, Comunicación, Relaciones con jefes	19,20,21,22, 23,24,25,26, 27,28,29,30, 31,32,	Muy Satisfecho, Satisfecho, Moderadamente Satisfecho, Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, Moderadamente Insatisfecho, Muy insatisfecho	1
							2
							3
							4
							5
							6

**Tabla 3 Operacionalización de las variables continuación**

Identidad	La identidad se define como un ancla social que lo vincula a sus labores , es decir, que los trabajadores llegan a sentirse parte de la organización	Proceso mediante el cual los trabajadores le dan sentido a sus prácticas y experiencias sociales	Desarrollo de otros	Toma de decisiones, Sentido de pertenencia,	33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,	Muy Satisfecho, Satisfecho, Moderadamente Satisfecho, Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, Moderadamente Insatisfecho, Muy insatisfecho	1
							2
							3
							4
							5
							6
Supervision	Es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.	La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero.	Liderazgo	Confianza, Desarrollo, Capacitación	53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,63,64,65,66,67	Muy Satisfecho, Satisfecho, Moderadamente Satisfecho, Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, Moderadamente Insatisfecho, Muy insatisfecho	1
							2
							3
							4
							5
							6

Fuente: Elaboracion propia

### 3.1.3 HIPÓTESIS

(Hernandez & Fernandez, 2010), afirma: “Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones”. Las hipótesis se basan en el conocimiento empírico del investigador y son las respuestas a las preguntas de la investigación. A continuación, se presenta las hipótesis, tanto la nula como la alternativa.

Hi: El clima organizacional en CEMECO es mayor o igual a 85%.

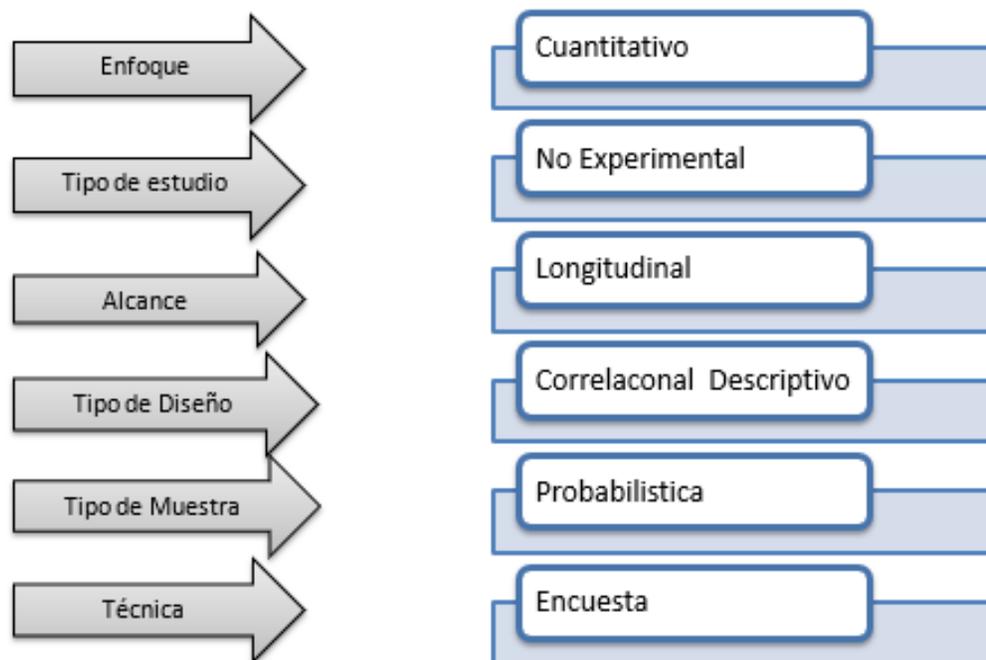
Ho: El clima organizacional en CEMECO no es mayor o igual a 85%.

Satisfactorio se define según el rango establecido, todo porcentaje que se ubique entre 85% - 90%.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

A continuación, se detalla el enfoque de la investigación, siendo esta cuantitativa, con diseño no experimental, de tipo longitudinal, con alcance correlacional/descriptivo, probabilística. Lo cual se resume en la figura 3.1

Hernandez & Fernandez (2010) define que el “enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pag.4).



**Figura 6 Esquema de enfoque y métodos**

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 6, se determina que el estudio es con un enfoque cuantitativo no experimental ya que no se manipulara ningún dato para su análisis, es longitudinal ya que se realizaron dos aplicaciones de encuesta un antes y una después, es correlacional ya que se conocerá la relación entre variables, y probabilística porque todos pueden ser encuestados.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernandez & Fernandez (2010) el termino diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (120). Si el diseño está pensado cuidadosamente, el producto final de la investigación tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento.

#### 3.3.1 POBLACIÓN

Roberto Hernandez Sampieri (2010) afirma: “Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p.174). tomando en cuenta lo anterior, la población considerada para esta investigación son las personas que laboran actualmente en Centro Médico de Cortés.

Icart, Fuenteslsaz, & Pulpón (2006) define población como: “el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que desea estudiar.” (pág. 55).

Para efectos de esta investigación y los datos recopilados en CEMECO se encontró una población de 15 colaboradores que laboran actualmente dentro de la empresa.



**Figura 7 Población, Muestra y unidad de análisis**

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta lo anterior, la población considerada para la investigación son las personas que laboran actualmente en el Centro Médico de Cortes (CEMECO), en Puerto Cortes.

### 3.3.2 MUESTRA

Para nuestra investigación se ha tomado determinado una población de 15 colaboradores que laboran en CEMECO. En virtud que es una muestra finita no utilizaremos la fórmula de población.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

En esta unidad se determina los criterios de inclusión y exclusión que se emplea en la población. Esta unidad de análisis define e indica los aspectos que serán medidos, o sea, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos aplicar el instrumento de medición (Hernandez & Fernandez, 2010). La unidad de análisis de la investigación son los colaboradores que laboran en Centro Médico de Cortés.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta se obtiene de los resultados de encuestas que se aplicó a los colaboradores de CEMECO, la cual consiste mediante la escala Likert. Dentro de ellas se hace también una medición sociodemográfica donde se indica la edad, genero, estado civil y antigüedad de laborar en la empresa.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En el presente apartado se describe las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, las cuales pretenden dar respuesta al presente estudio, en este caso se utilizó una encuesta que nos permitió analizar el clima laboral de los colaboradores de Centro Médico de Cortés haciendo énfasis en sus 4 dimensiones los cuales son Recompensa, Relaciones, Identidad y Supervisión.

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

El instrumento que se aplicó en la presente investigación es un cuestionario, el cual es certificado por Great Place to Work. Dicho cuestionario fue aplicado a los colaboradores de Centro médico CEMECO para recolectar datos cuantificables y así poder realizar el análisis, y lograr los objetivos planteados en la presente investigación.

### 3.4.2 TÉCNICA

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. (Galan, 2008)

La encuesta está constituida por un total de 67 preguntas, con las que se pretende recabar la información referente a las variables que se están estudiando, mediante la encuesta se conocerán resultados de las siguientes dimensiones:



**Figura 8 Esquema de dimensiones de estudio**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La encuesta se aplicó directamente a los colaboradores de Centro Médico de Cortés (CEMECO). La cual está enfocada en las variables de estudio, y posteriormente analizadas para determinar la percepción que tienen los colaboradores del CEMECO.

Para la recolección de datos se aplicó un total de 15 encuestas, que es el total de Colaboradores permanentes con el que cuenta CEMECO. Tomando en cuenta que el personal de enfermería tiene turno A, B, C los cuales son rotativos y personal administrativo los cuales tiene horarios normales.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACION

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: Primarias, Secundarias y Terciarias. (Silvestrini & Ruiz, 2008)

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la investigación se utilizó como fuente primaria de información: encuestas de clima laboral realizadas a los colaboradores de Centro Médico de Cortés (CEMECO).

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Contienen información primaria, Sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. (Silvestrini & Ruiz, 2008).

Entre las fuentes secundarias que se utilizaron están: Manual de Tesis para la investigación CRAI, Artículos de Revista, Documentos de sitio web, Libros electrónicos, Libros de texto y demás artículos relacionados con la investigación

### 3.6 LIMITANTES

Las limitantes de estudio son todas aquellas restricciones del diseño de esta y de los procedimientos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de datos. Así como los obstáculos encontrados en la ejecución de la investigación. Las limitantes de este estudio fueron:

- 1) Tiempo por parte de los colaboradores.
- 2) El periodo de tiempo de recolección de la información.
- 3) En cuanto a las enfermeras que están tiene horarios rotatorios cada 8 horas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Durante este capítulo se presenta y detallan los resultados obtenidos en la investigación y el proceso que se tuvo que realizar para el análisis que permitió interpretar las opiniones de los colaboradores de Centro Médico de Cortés, referentes a las variables de clima laboral que son objeto de estudio.

### 4.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE CEMECO

A principio de la década de los 90' en la ciudad de Puerto Cortes solo existían dos clínicas privadas al servicio de la población, el Centro Médico Litoral Atlántico y el Hospital y Clínicas Especializadas de Cortes (HOSPICEC). Estas dos clínicas carecían ambas de aparatos tecnológicos necesarios para realizar completamente sus servicios, una tenía un aparato que la otra no poseía, por lo que se complementaban ambas en una alianza de cooperación mutua.

A raíz de esta situación, nueve médicos y un ingeniero visionarios tuvieron la idea de fundar una clínica que contara con los servicios más básicos que satisficieran las necesidades de la población.

Es por este motivo que el 26 de marzo del 1993 se constituye la Sociedad de Inversiones de Medicas de Cortes S. de R. L. de C. V. (INMECO) como razón social y Centro Médico de Cortes (CEMECO) como su nombre comercial, y cuya finalidad principal sería la prestación de servicios médicos hospitalarios al público en general, la importación, exportación, distribución, representación y compra/venta de materia e implementos médicos farmacéuticos generales y cuyos socios fundadores se mencionan a continuación: Dr. Obdulio García, Dra. Elka Marisela Vásquez, Dr. Mario Luis Cooper, Dra. Sonia Urbina, Dr. Luis Alonzo Rivas (Q.D.D.G), Dr. Herbert Beaumont, Dr. John Richard Beaumont, Dr. Cesar René Montoya y la Dra. Ada Melara.

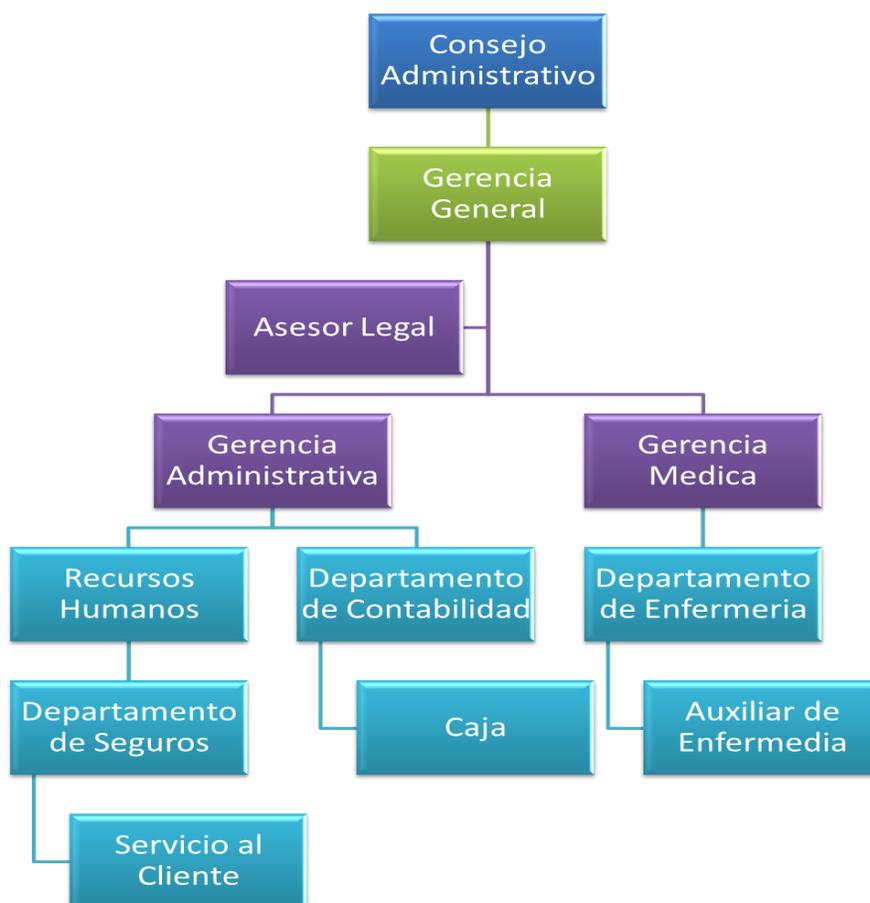
La sociedad comenzó a funcionar a partir del 3 de octubre de 1993 en un edificio que anteriormente se utilizaba como casa de habitación, el cual se arrendo con opción a compra y ubicado en la 8 calle este 4 y 5 ave. En el Bo. Copen en la ciudad de Puerto Cortes, domicilio que aún mantienen en la actualidad tratando cada día de mejorar para brindar un mejor servicio a nuestra comunidad.

#### 4.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El tipo de organización que la empresa presenta actualmente sigue siendo jerárquico y el modelo de organización se enfoca enteramente en los procesos que se llevan a cabo y al servicio al cliente. Se cuenta actualmente con 5 niveles jerárquicos bien definidos, los cuales se mostrarán posteriormente en el organigrama de la misma. En el nivel uno encontramos al consejo administrativo, el segundo nivel el gerente general, tercer nivel al gerente administrativo y gerencia médica, cuarto lugar los departamentos de recursos humanos, contabilidad, seguros caja y atención al cliente y en el quinto lugar auxiliar de enfermería y depto. de bodega y suministros.

La mayoría de las personas dentro de la organización tienen una antigüedad promedio de 12 años y algunos desde los inicios de CEMECO.

#### 4.1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**Figura 9 Organigrama de la empresa CEMECO**

Fuente: CEMECO

### 4.1.3 MISIÓN

Brindar una atención médico-hospitalaria a nuestros pacientes y usuarios, con los más altos estándares de calidad integral, buscando siempre exceder sus expectativas y fomentando el desarrollo de una cultura organizacional excelente.

### 4.1.4 VISIÓN

Establecernos como una institución médica líder a nivel nacional, promotora de avances en medicina, tecnología e investigación, asegurando la Calidad en la Atención Médica de nuestros pacientes.

### 4.1.5 VALORES

**Tabla 4 Tabla de valores de CEMECO**

Integridad	Honestidad, lealtad y ética. Obrar en forma digna y responsable, fomentando el respeto a las personas.
Calidad	Pasión por el servicio. Superar siempre las expectativas de nuestros clientes.
Trabajo en Equipo	Sumar talentos y esfuerzos. Facilitar las labores y actividades de los médicos para restaurar la salud de los pacientes. Compartir, ayudar, enseñar y escuchar a nuestros compañeros.
Desarrollo del Personal	Aprender, desarrollar y crecer. Practicar el autodesarrollo.
Capacidad de Cambio	Receptividad al cambio, verlo como oportunidad.
Creatividad e Innovación	Crear ideas nuevas para mejorar.
Calidez y Comprensión	Atención amable con un sentido humano a nuestros semejantes. Entender los requerimientos y necesidades de nuestra comunidad y ofrecer apoyo. Empatía por los demás

Fuente: CEMECO

#### 4.1.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

**Tabla 4: Tabla de objetivos de calidad de CEMECO**

1. Satisfacción del Cliente	Mantener un alto grado de satisfacción de los clientes.
2. Calidad de la atención	Cumplir con las especificaciones del servicio.
3. Satisfacción y desarrollo del personal	Formar personal profesional, competente, comprometido, que trabaje en equipo, en un buen ambiente de trabajo.
4. Rentabilidad	Creecer la rentabilidad operativa del hospital.

Fuente: CEMECO

#### 4.1.7 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

Centro Medico de Cortés, es una empresa que ofrece servicios médico-hospitalarios con los más altos estándares de calidad y servicio al cliente.

Ofrece servicios de hospitalización, laboratorio clínico, rayos X, servicio de quirófano, emergencia las 24 horas, farmacia, atención medica en más de 5 especialidades, como ser pediátrica, ginecológica, internista, neurólogo, oftalmología, cardiología, etc.

#### 4.2 PROCESO ACTUAL

En la actualidad no se mide Clima organizacional en CEMECO. Por lo que en la presente investigación se realizó la medición para determinar la influencia de las variables recompensa, relaciones, identidad y supervisión en el clima laboral de CEMECO.

##### 4.2.1 DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

A continuación, se presenta el perfil socio demográfico de los encuestados. Donde se muestra los datos de edad, genero, estado civil, antigüedad de laborar.

**Tabla 5 Datos sociodemográficos de los encuestados**

Características	No
Genero	
Masculino	8
Femenino	13
Rango de edad	
18 a 28	5
29 a 39	4
40 a 50	2
50 en adelante	4
Estado Civil	
Soltero	4
Casado	5
Divorciado	0
Unión Libre	6
Años de laborar	
0 a 1	3
1 a 3	4
3 a 5	2
Más de 5	6

Fuente: CEMECO

En la tabla 5, se muestra el perfil sociodemográfico de los encuestados en CEMECO. Donde se categorizo por edad, género, estado civil y antigüedad laboral.

#### 4.2.2 ESCALA DE LIKERT

La revisión de la encuesta con escala Likert arroja opciones precisas, razón por la cual se utilizó una escala estandarizada para que diferentes poblaciones pudiesen contestar la encuesta sin problema alguno y permitan identificar los resultados que se deseen obtener. Para identificar dichos resultados se aplicó una escala Likert que esta se estandarizo con las siguientes opciones:

**Tabla 6 Escala Likert aplicada**

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho/ Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
------------------	----------------------------	-----------------------------------	--------------------------	------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3 ALPHA DE CRONBACH

Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alpha fue realizada por Cronbach en 1951.

**Tabla 7 Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad**

Nivel de confiabilidad	
K	51
Suma var	38.336453
Var ítems	957.7023
Sección 1	1.02
Sección 2	0.9599704
Alfa de Cronbach	0.9791698

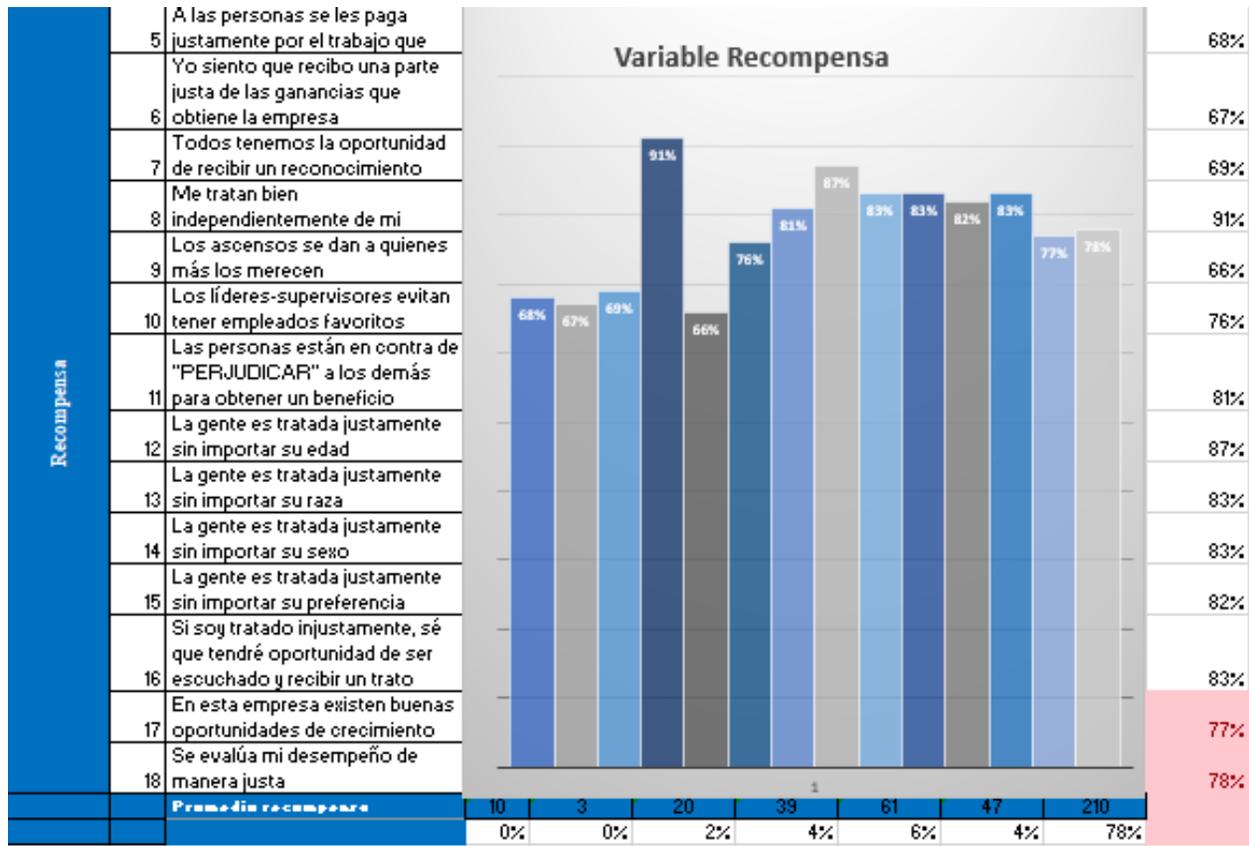
Fuente: (Propia)

#### 4.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

El resultado de la investigación es definido a partir de las dos teorías, la de Herzberg y Maslow, las cuales se enfocan en las variables objeto de la investigación. Como ser recompensa, relaciones, identidad y supervisión.

### 4.3.1 VARIABLE RECOMPENSA

En el estudio realizado los resultados muestran que la variable de recompensa es NO SATISFACTORIO, según los estándares establecidos. Como se muestra a continuación en la siguiente figura:



**Figura 10 Resumen de la variable de recompensa.**

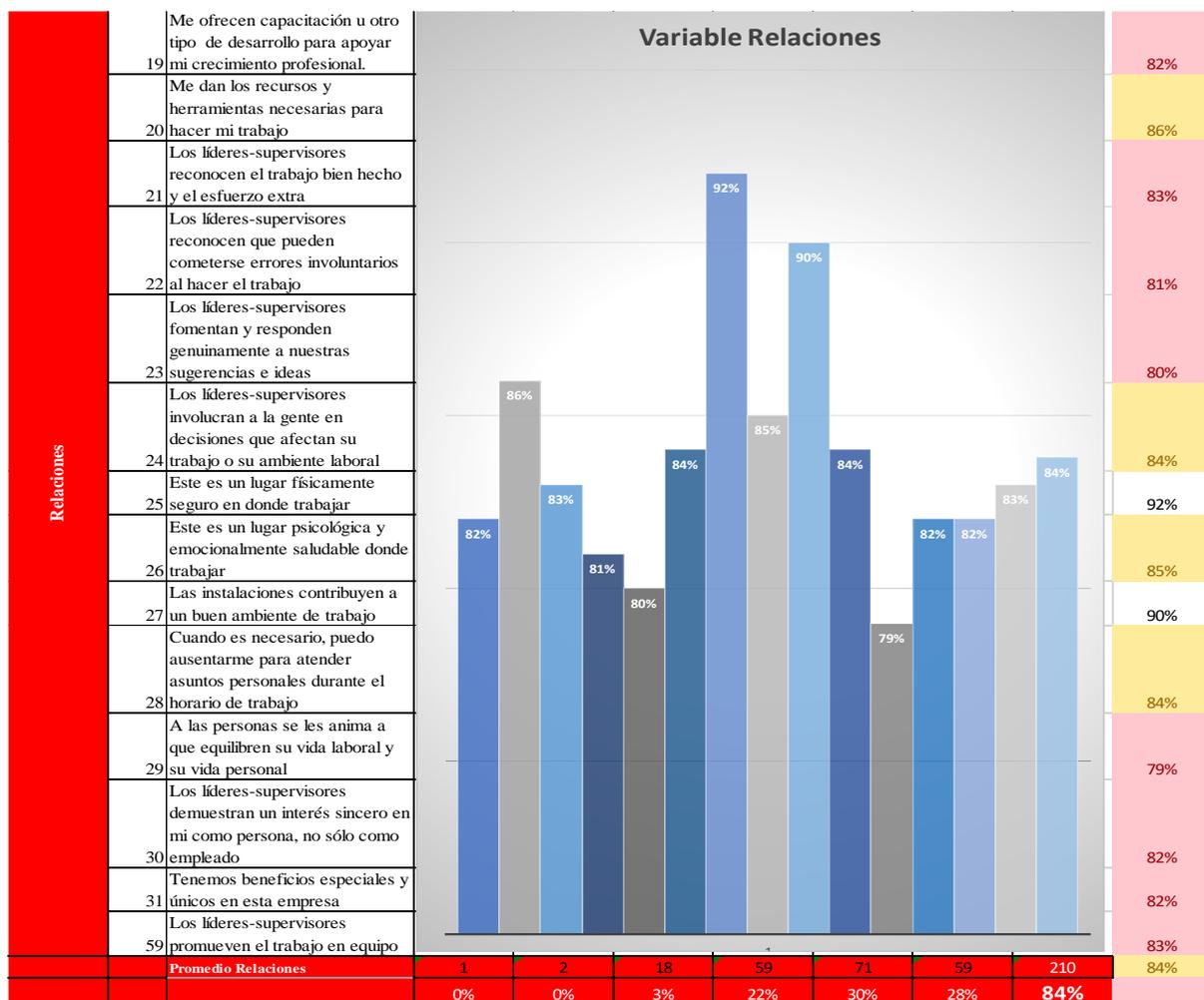
Fuente: Elaboración propia

En la figura 12, se muestran los porcentajes de los indicadores de la variable de recompensa, la cual obtuvo un porcentaje no satisfactorio de 78%. Así mismo se muestra el porcentaje obtenido por pregunta, siendo así más fácil de visualizar las oportunidades de mejora por variable e indicador.

### 4.3.2 VARIABLE RELACIONES

El resultado de la variable relaciones muestra que es una de las variables que se encuentran del rango satisfactorio como se demuestra a continuación por medio de la siguiente figura:

En la figura 13, se muestran los porcentajes de los indicadores de la variable de relaciones, la cual obtuvo un porcentaje satisfactorio del 84%. Así mismo se muestra el porcentaje obtenido por pregunta, siendo así más fácil de visualizar las oportunidades de mejora por variable e indicador.



**Figura 11 Resumen de la variable relaciones**

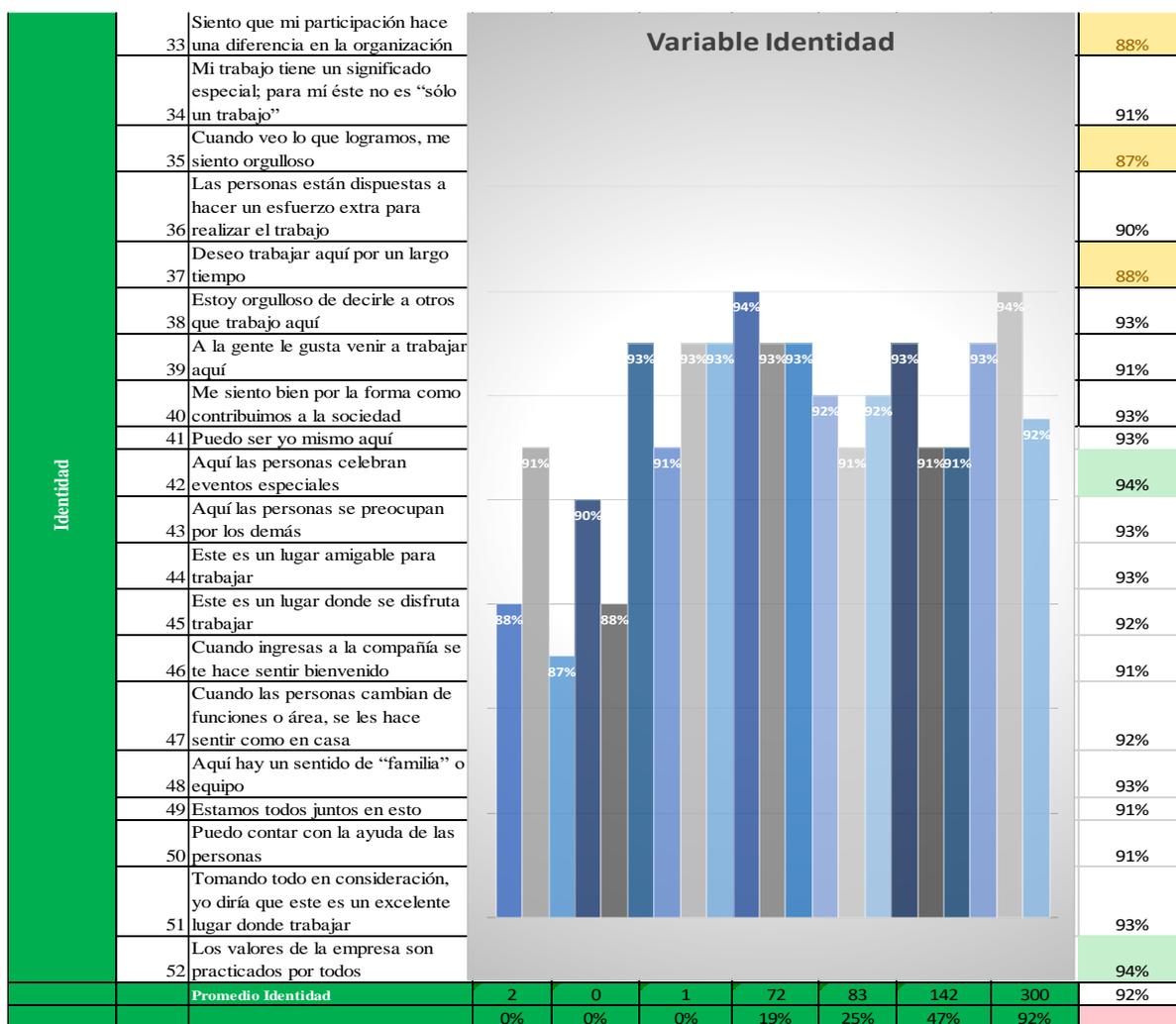
Fuente: Elaboración propia

### 4.3.3 VARIABLE IDENTIDAD

El resultado de la variable identidad muestra que es una de las variables que se encuentran del rango Muy Satisfactorio, como se demuestra a continuación por medio de la siguiente figura:

En la figura 14, se muestran los porcentajes de los indicadores de la variable identidad, la cual obtuvo un porcentaje Muy Satisfactorio del 92%. Así mismo se muestra el porcentaje obtenido por pregunta, siendo así más fácil de visualizar las oportunidades de mejora por variable e indicador.

### 4.3.4 VARIABLE SUPERVISIÓN

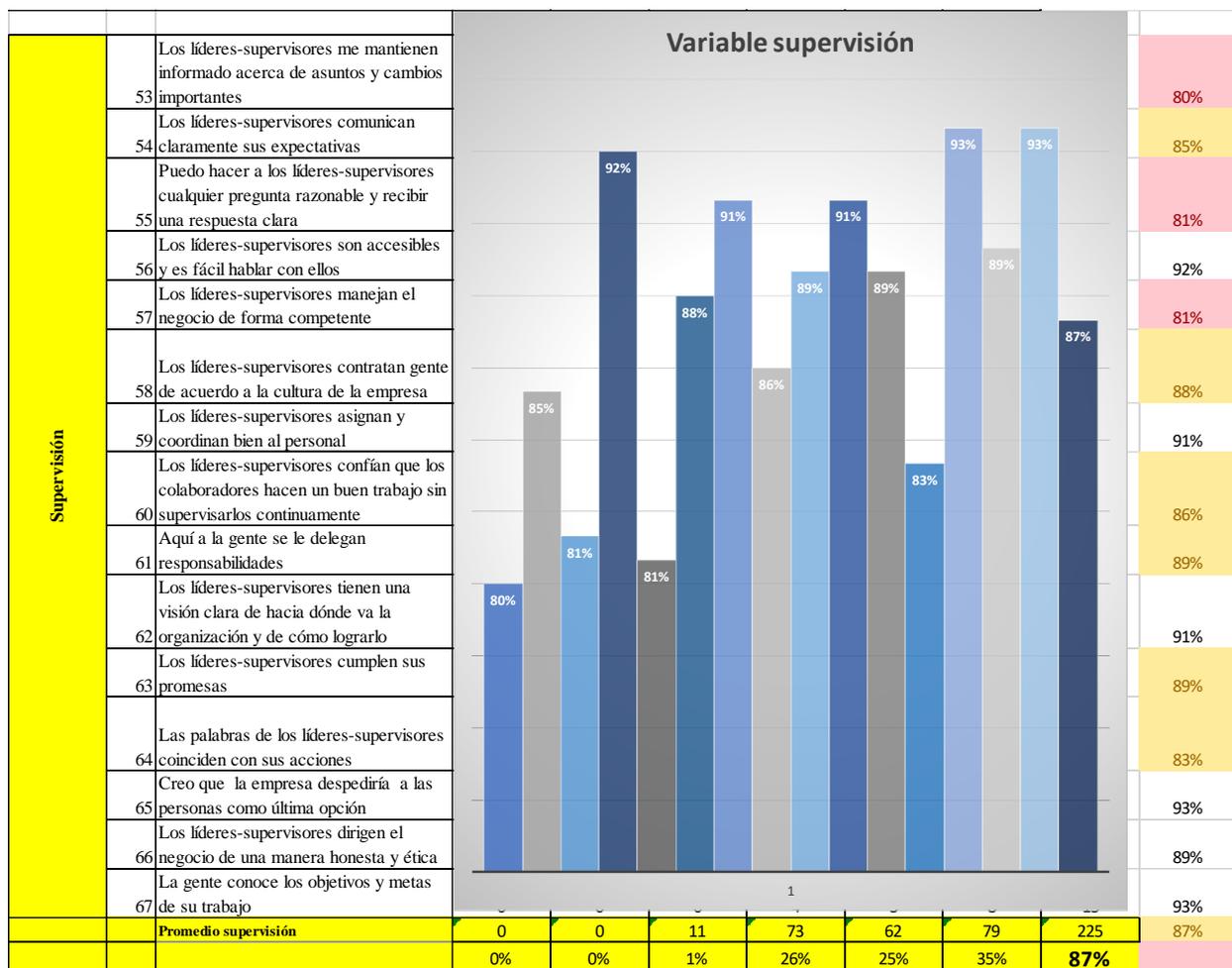


**Figura 12 Resumen de la variable identidad.**

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la variable supervisión muestra que es una de las variables que se encuentran del rango de Satisfactorio, como se demuestra a continuación por medio de la siguiente figura: En la figura 15, se muestran los porcentajes de los indicadores de la variable supervisión, la cual obtuvo un porcentaje de Satisfactorio del 87%. Así mismo se muestra el porcentaje obtenido por pregunta, siendo así más fácil de visualizar las oportunidades de mejora por variable e indicador.

#### 4.3.5 LAS VARIABLES Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL



**Figura 13 Resumen de la variable supervisión.**

Fuente: Elaboración propia

El resultado global de clima organización, muestra que la percepción que los colaboradores tienen de CEMECO se encuentran del rango de Satisfactorio, como se demuestra a continuación por medio de la siguiente tabla y figura:

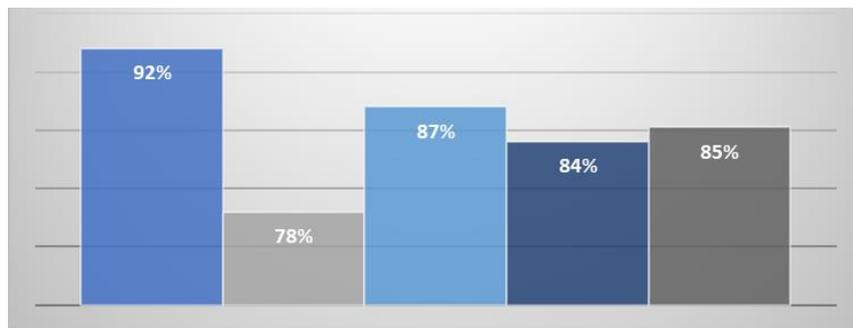
**Tabla 8 Resultados de las variables de Clima Organizacional de CEMECO.**

VARIABLES	Calificación
Identidad	92%
Recompensa	78%
Supervisión	87%
Relaciones	84%
Análisis global de clima organizacional de CEMECO	85%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Los datos recolectados mediante la aplicación de las encuestas, proporcionaron la evidencia necesaria para determinar si la hipótesis establecida es aceptada o no. La prueba de hipótesis aplicada a esta investigación es de tipo cualitativa, ya que se basa en los resultados encontrados en la tabulación de las encuestas.



**Figura 14 Resultados de las variables de Clima Organizacional de CEMECO**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de las tabulaciones de las encuestas el clima organizacional de CEMECO es Satisfactorio, por lo que se acepta la hipótesis establecida.

#### 4.5 PLAN DE MEJORA

En el presente apartado se brinda el plan de mejora que se recomienda seguir para mejorar las dimensiones de la variable de recompensa principalmente siendo esta donde se encontró la mayor brecha. Y así mismo se integra un plan de mejora para las demás variables que siempre se puede mejorar.

**Tabla 9 Plan de mejora**

Plan de Mejora							
No	Acciones de mejora	Objetivo	Metas	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo
1	Descripción y análisis de puestos	Mejorar el desempeño y productividad de la organización	Realizar el 100% de análisis y descripción de todos los puestos de trabajo existentes en la empresa	1.Creación de manual de descripción de puestos. 2.Presentar a gerencia para su aprobación 3. Actualización de las descripciones.	Administrador y consultor	Consultor de RRHH, laptop	4 meses
2	Revisión de la banda salarial	Establecer nuevas estructuras salariales	Aumentar el nivel de satisfacción en esta área a un 85%	1. Revisión de los salarios actuales. 2. Realizar una comparación con los salarios del mercado laboral.	Gerente General Consultor	1.Planillas 2.Analisis salarial del mercado laboral.	7 meses
3	Diseño de un sistema de compensación	Crear un programa de incentivos directos e indirectos que contribuyan al aumento de la motivación de los colaboradores.	Mayor motivación y aumento de la productividad en un 90%	1. Análisis de las necesidades de los colaboradores 2. Selección del método de compensación que se adapte a la necesidades de la empresa 3. Aprobación 4. Socialización	Gerente General, Gerente administrativo, Contabilidad, Consultor.	1. Laptop, 2. Banda salarial actualizada, 3. Perfiles y descriptores de puesto, 4. Humano	9 meses
4	Diseño e implementación de evaluación de desempeño	Reconocer trabajo en equipo el cumplimiento de los objetivos y tareas, detectando fortalezas y debilidades de los colaborados.	Cumplir con los objetivos de la organización a un 96%	1.Planeación del proceso, 2.Elaboración de política de evaluación 3. Definir instrumento y método a utilizar.	Gerente General Gerente administrativo Consultor	Descriptores de puestos, Instrumento de Evaluación de desempeño, Laptop . Personal administrativo	12 meses
5	Programa de capacitación	Provocar cambios en las actitudes de los colaboradores y mejorar el desempeño de estos.	Capacitar el 98% de los colaboradores	1. Presentar el plan de capacitación a gerencia, para su aprobación. 2. Seleccionar el personal a capacitar. 3.Calendarizar fechas. 4. Selección de temas.	Gerente general. Gerente administrativo y capacitador	Laptop, data show, material didáctico, sonido, local para capacitación	12 meses

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Programa de capacitaciones**

No.	Actividad a desarrollar	Objetivo	Medio sugerido	Beneficiarios	Proveedor	Tiempo en horas	Costos	Frecuencia
1	Capacitación sobre desarrollo de habilidades directivas	Desarrollar las competencias de los directivos de CEMECO	Curso	Gerente General, Gerente administrativo	UTH	16 horas	L4,000.00	12 meses
2	Habilidades para la vida	Promover el bienestar psicológico y físico de las personas	Taller	En todos los niveles	Interno	16 horas	L3,000.00	12 meses
3	Liderazgo	Desarrollar las competencias directivas para un liderazgo con éxito.	Charla	En todos los niveles	Interno	4 horas	L800.00	12 meses
4	Integración y comunicación interdepartamental	Fortalecer y mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos	Curso	En todos los niveles	Interno	8 horas	L1,500	12 meses
5	Sensibilización al Cambio	Romper los paradigmas que impiden la apertura al cambio.	Taller	Enfermería y servicio al cliente	Externo	5 Horas	L1,000	6 meses
6	Planeación y Organización en el Trabajo	Aumentar La Productividad	Taller	Gerente General Gerente administrativo Jefe de Contabilidad	Externo	16 Horas	L4,000.00	12 meses

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que son producto de la investigación que se llevó a cabo en Centro Médico de Cortés.

### **5.1 CONCLUSIONES**

Como consecuencia de la realización de la investigación y en el proceso de aplicación, revisión y análisis de los resultados, se brindan las siguientes conclusiones:

1. Los resultados obtenidos en la investigación permiten concluir que la situación actual de clima organizacional en Centro Medico de Cortés, es de 85% de acuerdo con el porcentaje global; el cual se considera satisfactorio.
2. Los resultados del análisis de clima Organizacional realizado en CEMECO arrojaron los siguientes datos en las variables de estudio: Recompensa 78%, Relaciones 84 %, Identidad 92 % y Supervisión 87%,
3. La variable recompensa es la que se ve más afectada, ya que según los resultados los colaboradores sienten que no son bien remunerados ni incentivados.
4. Según el análisis de los resultados se pudieron identificar algunas características positivas, como ser buenas relaciones entre los colaboradores, así mismo un alto grado de identidad con la empresa por lo que existe satisfactorio nivel de respeto hacia los superiores y pares.

## 5.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados de los análisis obtenidos del clima organizacional de CEMECO se sugiere lo siguiente:

- 1) Llevar a cabo la implementación del plan de mejora con el objetivo de influir positivamente en la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la variable recompensa.
- 2) Capacitar continuamente al personal para así contribuir con el desarrollo de las habilidades y competencias laborales de los colaboradores y así aumentar satisfacción laboral de estos.
- 3) Realizar análisis de Clima Organizacional anualmente para así poder cerrar las brechas que se puedan originar.
- 4) Realizar evaluación y socialización de los procesos y políticas establecidas en el reglamento interno de CEMECO, para que el personal cumpla con las disposiciones dentro de esta.

## BIBLIOGRAFÍA

- A, R.-C. (2008). *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of*. Berkeley.
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigacion: Guia para su elaboracion*. Caracas: Episteme.
- Blum, M., & Naylor, J. (1968). *Industrial Psychology: Its theoretical and social foundations*. New York: Harper and Row.
- Bourdeth, J. A. (2000). Sistema Vigente de salud. *Evolucion cronologica*, 10.
- Calva Pedraza, D. B. (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla*. Puebla.
- Caraveo, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Hitos de Ciencias Económico*, 86.
- Chapman, A. (2011, abril 15). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Retrieved from [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico, D.F.: The McGraw-Hill.
- Colvin, M. &. (2011, abril 15). *Louisiana Tech University*. Retrieved from <http://www.business.latech.edu/>
- Davis, K. (1977). *Human Behavior at work: Human Relations ans Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Friedlander, F. &. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 171-179.
- Galan, M. (2008). *Metodologia de la investigacion* .

- Gonçalves, A. P. (1997). Dimensiones del clima organizacional. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>, 1-2. Retrieved from <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Hernandez, R., & Fernandez, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: The World Press.
- Hoppock, R., & Cowley, W. (1939). *Occupational Orientation of College Students*. New York: American council on education.
- Icart, T., Fuenteslsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboracion y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Publicaciones I Ediciones de la Universitat de Barcelona.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigacion del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. Mexico: McGraw Hill.
- Koltko. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of. *Review of General Psychology by the American*, Vol. 10, No. 4, 302–317.
- Naresh K., M. (2015). *Marketing Research*. Minnesota: Pearson.
- Organization, P. A. (2017). *Organizacion Panamericana de salud*. Retrieved from Pan American Health Organization
- Reid-Cunningham. (2008). *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of*. Berkeley.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill. Retrieved junio 1, 2018
- Roethlisberger, J. F., & Dickson, J. W. (2003). *The Early Sociology of Management and organizations*. London: Routledge.

Silvestrini, M., & Ruiz. (2008). *MLS*.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico D.F.: Limusa, S.A. de C.V.

# ANEXOS

## ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA

### ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Encuestado no. \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Buen día somos estudiantes de maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) estamos haciendo un trabajo de investigación de clima laboral en Centro Médico de Cortés (CEMECO). Agradeceríamos su participación voluntaria para contestar este cuestionario, los datos serán manejados de forma confidencial. Favor marcar con una x donde se indica. Muchas Gracias

1. Genero

A) Masculino

B) Femenino

2. Edad \_\_\_\_ años

3. Estado Civil

- A) Soltero
- B) Casado
- C) Divorciado
- D) Unión Libre

4. Años de Laborar

- A) 0 a 1
- B) 1 a 3
- C) 3 a 5
- D) Mas de 5

RECOMPENSA

5. A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

6. Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

7. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy y Satisfecho

8. Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy y Satisfecho

9. Los ascensos se dan a quienes más los merecen

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy y Satisfecho

10. Los líderes-supervisores evitan tener empleados favoritos

Muy Insatisfeco ho	Moderadame nte Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfeco ho	Moderadame nte Satisfecho	Satisfeco ho	Mu y Satisfeco o

11. Las personas están en contra de "PERJUDICAR" a los demás para obtener un beneficio personal

Muy Insatisfeco ho	Moderadame nte Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfeco ho	Moderadame nte Satisfecho	Satisfeco ho	Mu y Satisfeco o

12. La gente es tratada justamente sin importar su edad

Muy Insatisfeco ho	Moderadame nte Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfeco ho	Moderadame nte Satisfecho	Satisfeco ho	Mu y Satisfeco o

13. La gente es tratada justamente sin importar su raza

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy y Satisfecho

14. La gente es tratada justamente sin importar su sexo

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy y Satisfecho

15. La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

16. Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

17. En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

18. Se evalúa mi desempeño de manera justa

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

## RELACIONES

19. Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional.

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

20. Me dan los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

21. Los líderes-supervisores reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

22. Los líderes-supervisores reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

23. Los líderes-supervisores fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

24. Los líderes-supervisores involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

25. Este es un lugar físicamente seguro en donde trabajar

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

26. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

27. Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

28. Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

29. A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

30. Los líderes-supervisores demuestran un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

31. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

32. Los líderes-supervisores promueven el trabajo en equipo

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

IDENTIDAD

33. Siento que mi participación hace una diferencia en la organización

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

34. Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es “sólo un trabajo”

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

35. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

36. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

37. Deseo trabajar aquí por un largo tiempo

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

38. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

39. A la gente le gusta venir a trabajar aquí

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

40. Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

41. Puedo ser yo mismo aquí

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

42. Aquí las personas celebran eventos especiales

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

43. Aquí las personas se preocupan por los demás

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

44. Este es un lugar amigable para trabajar

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

45. Este es un lugar donde se disfruta trabajar

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

46. Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

47. Cuando las personas cambian de funciones o área, se les hace sentir como en casa

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

48. Aquí hay un sentido de “familia” o equipo

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

49. Estamos todos juntos en esto

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

50. Puedo contar con la ayuda de las personas

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

51. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un excelente lugar donde trabajar

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

52. Los valores de la empresa son practicados por todos

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

SUPERVISION

53. Los líderes-supervisores me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

54. Los líderes-supervisores comunican claramente sus expectativas

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

55. Puedo hacer a los líderes-supervisores cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

56. Los líderes-supervisores son accesibles y es fácil hablar con ellos

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

57. Los líderes-supervisores manejan el negocio de forma competente

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

58. Los líderes-supervisores contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

59. Los líderes-supervisores asignan y coordinan bien al personal

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

60. Los líderes-supervisores confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho

61. Aquí a la gente se le delegan responsabilidades

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

62. Los líderes-supervisores tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

63. Los líderes-supervisores cumplen sus promesas

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

64. Las palabras de los líderes-supervisores coinciden con sus acciones

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

65. Creo que la empresa despediría a las personas como última opción

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

66. Los líderes-supervisores dirigen el negocio de una manera honesta y ética

Muy Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

67. La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo

Muy Insatisfecho	Moderadam ente Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfech o	Moderadam ente Satisfecho	S atisfech o	Muy Satisfecho