



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**“El impacto de la satisfacción laboral en el  
comportamiento organizacional:  
caso hospital de Pachuca, Hidalgo”**

**PROYECTO TERMINAL**

**Que para obtener el grado de:  
Maestría en Gestión Administrativa**

**Presenta:**

**L.A.E. María Isabel Rivera López**

**Directora:**

**M.C. María Dolores Martínez García**

**San Agustín Tlaxcala, Hidalgo.**

**Mayo 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A **Dios** mi señor, por todas las bendiciones que me ha dado, el hacerme sentir que siempre está ahí, gracias por tu amor, tu bondad y misericordia. Gracias por ayudarme en mi camino.*

*A mi **familia** quienes me apoyaron desde el inicio de esta oportunidad, gracias por su amor, confianza y comprensión es lo que me ayuda a seguir adelante.*

***De manera muy especial a las Maestras:***

*M.C. María Dolores Martínez García.*

*Por el apoyo y tiempo que me brindó para dar seguimiento a este proyecto.*

*M.A. Blanca Josefina García Hernández.*

*Por el impulso para concluir este proyecto de vida, tanto personal como profesional.*

***Por la confianza que me tuvieron, Gracias.***

## **DEDICATORIAS**

*A la siguiente generación de mi familia:*

***Mis queridos hijos: Gerardo y Marco A.***

***Mis sobrinos: Rafael, Alejandro y Claudia.***

*Que este esfuerzo del cual ustedes son testigos, sirva de inspiración en la vida de cada uno, como estudiantes y futuros profesionistas.*

*Sigan adelante preparándose para superarse y ser mejores.*

*Saben lo importante que son todos para mí.*

***Gerardo:*** *Por la confianza que me diste para continuar estudiando.*

## ÍNDICE

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración	5
1.1.1 Diferentes conceptualizaciones de administración	5
1.2 Relación de la administración con Recursos Humanos	6
1.3 Comportamiento organizacional	7
1.3.1 Evolución del comportamiento organizacional	7
1.3.2 Conceptualización de comportamiento organizacional	13
1.3.3 Metas del comportamiento organizacional	15
1.3.4 Comportamiento organizacional y su relación con las diversas ciencias	16
1.3.5 Modelos del Comportamiento Organizacional	18
1.3.5.1 Modelo Autocrático	19
1.3.5.2 Modelo de Custodia	20
1.3.5.3 Modelo de Apoyo	21
1.3.5.4 Modelo Colegiado	22
1.3.5.5 Modelo Sistémico	23
1.3.5.6 Resumen de la satisfacción de necesidades en diferentes modelos	24
1.3.6 Liderazgo	25
1.3.7 Valores	26
1.3.8 Actitud	27
1.4 Conceptualización de variables del comportamiento organizacional	29
1.4.1 Variables Independientes	30
1.4.2 Variables Dependientes	31
1.4.3 Variables Intermedias más importantes del comportamiento Organizacional	32
1.4.4 Variables resultantes o finales	33
1.5 Concepto de satisfacción laboral	34
1.5.1 Compromiso organizacional	36
1.5.2 Calidad en el trabajo	37
1.6 Motivación	38

1.6.1	Definición de motivación	38
1.6.2	Autores que destacan en las teorías más importantes de motivación	39
1.6.2.1	Maslow	39
1.6.2.2	Mc. Gregor	41
1.7	Estudios e investigaciones sobre satisfacción laboral	52

## **CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL**

2.1	Concepto de hospital	67
2.2	Historia de los hospitales	67
2.3	Clasificación de los hospitales	69
2.4	Administración de los hospitales	70
2.4.1	Talento humano	70
2.5	Sistema de salud en Hidalgo	70
2.5.1	Infraestructura para brindar servicios de salud en el Estado de Hidalgo	71
2.6	Sistema DIF Nacional	75
2.6.1	Objetivo del DIF Nacional	76
2.7	Sistema DIF Hidalgo	76
2.7.1	Objetivos	76
2.7.2	Instituciones que conforman el Sistema DIF Hidalgo	77
2.7.3	Misión	78
2.7.4	Visión	78
2.7.5	Valores	78
2.7.6	Política de Calidad	79
2.8	Estructura del Sistema DIF Hidalgo de acuerdo al Programa Institucional 2011-2016	79
2.9	Hospital de Pachuca, Hidalgo	85
2.9.1	Antecedentes	85
2.9.2	Situación actual	85
2.9.3	Misión	86
2.9.4	Visión	86
2.9.5	Objetivo	86
2.9.6	Valores	86
2.9.7	Marco Legal	88
2.9.8	Distribución de áreas	90
2.9.9	Distribución del Personal	91

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1	Planteamiento del problema	94
3.2	Justificación	96
3.3	Objetivos	98
	3.3.1 Objetivo general	98
	3.3.2 Objetivos específicos	98
3.4	Preguntas de investigación	99
3.5	Descripción de variables	100
	3.5.1 Variable dependiente	101
	3.5.2 Variables independientes	102
3.6	Hipótesis	103
3.7	Diseño de la investigación	104
3.8	Muestra	106
3.9	Instrumento de recolección de datos.	107

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1	Análisis descriptivo	109
	4.1.1 Análisis de los resultados del personal médico del Hospital de Pachuca, Hidalgo, ambos sexos	109
4.2	Análisis correlacional entre las variables	127
4.3	Comprobación de hipótesis	129

Discusión	139
Conclusión	146
Recomendaciones	148
Referencias bibliográficas	151
Anexo	159

### **Índice de figuras**

Figura 1:	Organigrama del hospital de Pachuca, Hidalgo	93
-----------	--	----

### **Índice de tablas**

Tabla 1:	Modelo del comportamiento organizacional	19
Tabla 2:	Necesidades satisfechas en cada modelo	24

Tabla 3:	Componentes que integran la actitud	28
Tabla 4:	Supuestos básicos de los directivos según las teorías X, Y.	44
Tabla 5:	Personal adscrito al hospital de Pachuca, Hidalgo	91
Tabla 6:	Tipo de contratación del personal del hospital de Pachuca, Hidalgo	92
Tabla 7:	Clasificación del personal del hospital de Pachuca, Hidalgo por sexo	92
Tabla 8:	Variables estudiadas en la investigación	100
Tabla 9:	Personal del área médica	106
Tabla 10:	Clasificación del personal del área médica	107
Tabla 11:	Alternativa de respuesta numerada para su clasificación	108
Tabla 12:	Concentrado del número de personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, por sexo y grado de satisfacción laboral	122
Tabla 13:	Modelo de regresión Múltiple (Satisfacción laboral)	127
Tabla 14:	Satisfacción laboral del personal médico por sexo con relación a $H_1$	143
Tabla 15:	Satisfacción laboral del personal médico por sexo con relación a $H_2$	144
Tabla 16:	Satisfacción laboral del personal médico por sexo con relación a $H_3$	144
Tabla 17:	Satisfacción laboral del personal médico por sexo con relación a $H_4$	145
Tabla 18:	Propuesta para mejorar la satisfacción laboral y comportamiento organizacional en el hospital de Pachuca, Hidalgo.	149

## Índice de gráficos

Gráfico 4.1:	La satisfacción que le produce tener un trabajo	110
Gráfico 4.2:	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	110
Gráfico 4.3:	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	111
Gráfico 4.4:	El salario que usted recibe	111
Gráfico 4.5:	Apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	112
Gráfico 4.6:	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	112
Gráfico 4.7:	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	113
Gráfico 4.8:	La iluminación de su lugar de trabajo	113
Gráfico 4.9:	La ventilación de su lugar su lugar de trabajo	114
Gráfico 4.10:	La temperatura de su lugar de trabajo	114
Gráfico 4.11:	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	115
Gráfico 4.12:	Las oportunidades de promoción que tiene	115
Gráfico 4.13:	Las relaciones personales con sus superiores	116

Gráfico 4.14:	La supervisión que ejercen sobre usted	116
Gráfico 4.15:	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	117
Gráfico 4.16:	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	117
Gráfico 4.17:	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa	118
Gráfico 4.18:	El apoyo que recibe de sus superiores	118
Gráfico 4.19:	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	119
Gráfico 4.20:	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	119
Gráfico 4.21:	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	120
Gráfico 4.22:	El grado en que su empresa cumple el convenio y leyes laborales	120
Gráfico 4.23:	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	121
Gráfico 4.24:	Índice de satisfacción laboral dependiendo de la edad	130
Gráfico 4.25:	Índice de satisfacción laboral con relación al estado civil	131
Gráfico 4.26:	Índice de satisfacción laboral con relación al sexo	131
Gráfico 4.27:	Índice de satisfacción laboral con relación al turno	132
Gráfico 4.28:	Índice de satisfacción laboral dependiendo de la antigüedad en el puesto	133
Gráfico 4.29:	Relación con el salario que perciben, ambos sexos	134
Gráfico 4.30:	Las relaciones personales con sus superiores, ambos sexos	135
Gráfico 4.31:	Limpieza, Higiene y salubridad de su lugar de trabajo, ambos sexos	136
Gráfico 4.32:	Entorno físico y el espacio de que dispone, ambos sexos	137
Gráfico 4.33:	La iluminación de su lugar de trabajo, ambos sexos	137
Gráfico 4.34:	La ventilación de su lugar de trabajo, ambos sexos	138
Gráfico 4.35:	La temperatura de su lugar de trabajo, ambos sexos	138



## RESUMEN

Las instituciones de Salud, están precisadas a formular nuevas estrategias de cambio que respondan a las exigencias que se derivan del contexto local, nacional e internacional. Todo ello es posible al lograr una satisfacción laboral en sus miembros que favorezcan los cambios requeridos. Por tanto, esta investigación se dirige a identificar los factores que influyen en el comportamiento organizacional y actitudes del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo para determinar cuáles son las que requieren mayor atención y mejorar el estado de satisfacción laboral en el contexto hospitalario. La finalidad es desarrollar un trabajo que proporcione a los directivos una información importante para motivar y comprometer a sus miembros al buen desempeño de sus actividades, todo esto encaminado hacia una mayor satisfacción laboral y al perfeccionamiento de la institución.

Palabras claves: satisfacción laboral, comportamiento organizacional.

## ABSTRACT

The institutions of Health are required to formulate new strategies for change that show the requirements from the local, national and international context. This is possible because the members are satisfied in their jobs with the required changes. Therefore, this research is directed to identify the factors that influence in the organizational behavior and attitudes of the medical staff of the hospital of Pachuca, Hidalgo to show what are the areas that required more attention to improve the job satisfaction in the hospital context. The purpose is to develop the work that shows to the managers the important information to motivate and compromise the members in the good performance of their activities, all of that to achieve the job satisfaction and the improvement of the institution.

Keywords: job satisfaction, organizational behavior

## INTRODUCCIÓN

Actualmente aspectos como calidad de vida y satisfacción laboral son muy importantes, dada la coexistencia por pasar gran parte de nuestra vida desempeñando actividades dentro de la organización.

Por lo anterior los individuos que conforman una institución actúan con comportamiento determinado. En dicha actividad influye tanto el entorno físico de la persona como el propio ambiente social que le rodea (Rodríguez, 1996). Éste ambiente es cambiante e influye en la elección de tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad.

El comportamiento organizacional es el estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que afecta el desempeño de la misma, así mismo se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo. El comportamiento se determina por querer alcanzar un objetivo, cada persona tiene varios motivos, el mayor es el que conduce a determinada acción. Este se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación productividad, desempeño humano y administración (Robbins, 1999).

Considerando la importancia que tiene el comportamiento del recurso humano dentro de la organización, es básico el estudio del mismo así como temas centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo, percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajo y tensión en el trabajo (Robbins, 2004).

Los conceptos antes mencionados son de interés de estudio y análisis en el hospital de Pachuca, Hidalgo, para establecer el comportamiento del personal del área médica.

Derivado de lo antes señalado procedemos a mencionar la estructura de la investigación:

En el primer capítulo se han estudiado los conceptos de administración, comportamiento organizacional y satisfacción laboral como factor determinante del comportamiento organizacional con el fin de que sirva como instrumento de ayuda al gestor para la toma de decisiones. Se han analizado los distintos enfoques que se han formulado para indicar la influencia de la satisfacción laboral en el comportamiento organizacional de tal manera que se forma la evidencia empírica de nuestra investigación.

En el segundo capítulo se muestra la descripción del sistema de salud conceptualizando un hospital como el lugar donde proporcionan el tratamiento necesario para que el paciente recupere la salud, haciendo remembranza de la creación de los mismos, como centros donde se brindaba caridad a personas enfermas, así como el crecimiento de los mismos debido al progreso de la población, por lo que requieren de una administración que proporcione servicio de calidad propiciando que el personal que labora en estas instituciones sea capaz de brindar la mejor atención hospitalaria.

Aludimos que el gobierno del Estado de Hidalgo, está comprometido con la población para cubrir este rubro y por medio de sus hospitales prestar atención digna y oportuna, igualmente referimos que a través del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia de Hidalgo, el gobierno contribuye a mejorar la calidad de vida, en lo que respecta a la salud de la población cuenta con instituciones que por la gran demanda de pacientes tiene la necesidad de crecer tanto en infraestructura como en la implementación de nuevos sistemas de administración.

A lo largo del tercer capítulo, se desarrollo la investigación, exponiendo el planteamiento del problema, preguntas de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis planteadas, con el fin de verificar las hipótesis, la

investigación es de carácter transversal, en función de las hipótesis planteadas se utiliza una población que esta descrita, así como las distintas variables. Cabe mencionar que para la obtención de los datos utilizamos la encuesta como instrumento.

En el cuarto capítulo se recopilan los resultados de la investigación. La descripción de los diferentes resultados se estructura en función de los objetivos específicos y de las hipótesis planteadas en cada uno de ellos. Se incluye la determinación de la variable dependiente y las variables independientes. Al final de este capítulo se discuten los resultados, se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Administración**

La Administración en las organizaciones, juega un papel primordial, ya que permite realizar la estructura de las funciones básicas y complejas que serán capaces de lograr los objetivos con la mayor eficiencia posible. Parte esencial de esta función administrativa, es la organización y el manejo de los Recursos Humanos (RH), ya que son la base de cualquier equipo de trabajo, y por tanto, mucho de los resultados obtenidos de las demás acciones administrativas dependen de su buena definición. En este sentido, su importancia es mayor si se considera dentro de un periodo de reestructuración de personal, y parte importante de la Administración de Recursos Humanos es el impacto que tiene el comportamiento organizacional, siempre orientando las acciones hacia el logro de los objetivos.

#### **1.1.1 Diferentes conceptualizaciones de administración**

Entre algunas de las definiciones sobre Administración, destacan las siguientes:

Administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano (Fernández, 1991). Por su parte Schermerhorn (2009) define administración como el proceso de planeación, organización, dirección y control del uso de los recursos para lograr las metas de desempeño establecido.

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano. El principio rector de la práctica de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Chiavenato, 1999).

Por lo anterior es importante la administración de recursos humanos, el coordinar, planificar, desarrollar al personal para cumplir los objetivos de la organización, sin perjudicar las metas individuales de los empleados.

## **1.2 Relación de la administración con Recursos Humanos**

Siguiendo a Robles y Alcérreca (2000) la Administración se relaciona con el capital humano para que la empresa pueda lograr su misión y sus objetivos, contando con el personal adecuado, por lo que se requiere de un proceso para garantizar la eficiencia y productividad del personal de la empresa.

El administrador es un optimizador de recursos entre los que destaca como uno de los más importantes el recurso humano, ya que serán hombres o mujeres los que desarrollaran las funciones de mercadotecnia, producción o finanzas.

Los puntos de partida de la administración de personal son la misión, la estrategia y la cultura organizacional de la empresa dado que esto se constituye en el criterio que permitirá definir las necesidades de personal, tanto en el número de elementos como en la calidad de los mismos. Por calidad se entiende el perfil que debe tener el personal en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

El gerente exitoso debe partir de tener una idea clara del tipo de personal que requiere, para después llevar a cabo las funciones de selección, contratación y capacitación.<sup>1</sup>

Para comprobar la eficiencia del proceso de la Dirección de personal es necesario evaluar el desempeño de los empleados. Durante los últimos años la administración de los Recursos Humanos ha cambiado drásticamente su campo de acción, al punto de considerarla como lo único que mantendría la ventaja de la compañía para el futuro.

---

<sup>1</sup> Diseñando escenarios de ambientes de trabajo propicios para mejorar la calidad de vida y salud organizacional.

La administración comprende un análisis a nivel científico del comportamiento organizacional como parte esencial que moldeara el recurso humano, comprende también una tecnología o conjunto de conocimientos referidos a procedimientos de operación aplicables a la obtención de mayor eficiencia en las distintas áreas.

### **1.3 Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional corresponde al lado humano de la administración, no a la totalidad de ésta, la administración abarca procesos, sistemas, gestión del conocimiento, manejo de contingencias, etc. El profesional de la administración debe poseer un conocimiento profundo del comportamiento organizacional para lograr éxito. Por lo tanto para iniciar el estudio del comportamiento organizacional. Es importante tener conocimientos de administración y sus antecedentes.

En la eficacia de cualquier organización influye enormemente el comportamiento humano, la fuerza de trabajo de hoy, no se ve, no piensa ni actúa como la fuerza laboral del pasado, los administradores deben ver a cada empleado como una personificación única de todos los factores del comportamiento.<sup>2</sup> Por lo tanto el comportamiento organizacional investiga el impacto que los individuos, el grupo y la estructura tienen en la forma de actuar, pensar y decidir de los propios participantes, con el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de las organizaciones (Robbins, 1999).

Para introducirnos en el conocimiento del comportamiento organizacional iniciaremos investigando sobre las contribuciones hechas por los estudiosos en la materia.

#### **1.3.1 Evolución del comportamiento organizacional**

Para Claude y Álvarez (2005) el cambio del comportamiento organizacional, se va dando con las siguientes contribuciones:

---

<sup>2</sup> No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.

1. *La escuela del comportamiento.* Surgió en 1879 de los esfuerzos de líderes tales como Gantt y Munsterberg para reconocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento está centrado en: “El estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales”. Los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupos, etc.

El elemento humano, se analiza por una parte en relación a la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas. El origen de esta escuela puede ser trazado en 1879, cuando Wilhelm Wundt estableció un laboratorio para estudiar el comportamiento humano, siendo este el primer paso importante para transformar la psicología en una ciencia experimental.

2. *Gantt*, fue contemporáneo de Inglaterra, sus conceptos en costos organizacionales y su plan de bonificaciones lo podrían ubicar fácilmente con los tradicionalistas. Henry L. Gantt demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario. En 1908 presentó una conferencia ante la sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en la cual pedía una política de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática, el capataz debe enseñar a los trabajadores a ser laboriosos y de cooperación, a su vez, facilitar la adquisición de todos los demás conocimientos.

Diseñó ayudas gráficas para la gestión con barras horizontales al plan de trabajo y control. Hace estudios científicos de las tareas, los movimientos, las condiciones de trabajo, y la cooperación de los trabajadores.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Gantt establece que el elemento humano es el más importante de todos los problemas administrativos. Por lo que desarrollo un sistema en el que los trabajadores podrían ganar un premio. siendo sus conceptos el humanismo y la bonificación por tarea.



También se centró en la conexión entre la participación de la administración y los intereses financieros. En vista de sus incansables esfuerzos a favor de la clase trabajadora, Gantt tiene un lugar y es en parte responsable por el crecimiento de la escuela del comportamiento.

3. *Münsterberg*. Fue uno de los pioneros, en introducir la psicología en Norteamérica. En 1913 siendo profesor en la Universidad de Harvard publicó su libro "Psicología y Eficiencia Industrial" en el que abogó por una mayor participación de la ciencia en la administración, que incluía las teorías relacionadas directamente con la gestión científica de Taylor. El libro contiene tres partes.

Primero, el "mejor hombre posible", fue un estudio de los trabajos realizados en la demanda de la gente, y la importancia de encontrar personas cuyas capacidades mentales les hizo bien adaptadas para el trabajo.

La segunda parte, el "mejor trabajo posible", describe las condiciones psicológicas en las que podría ser la mayor producción obtenida de cada trabajador.

La tercera parte, "el mejor efecto posible", examinó la necesidad de crear las influencias en las necesidades humanas que son convenientes para los intereses de los negocios. Sus propuestas se basaron en su propia evidencia de estudios con los operadores de telefonía, los conductores de carro, y los oficiales navales.

Hugo Munsterberg creó el campo de la psicología industrial<sup>4</sup> aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrir una nueva faceta.

---

<sup>4</sup> La psicología industrial es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria.

He aquí el principio de la escuela del comportamiento humano como parte integral de la administración científica. Argumentaba que la psicología industrial y la administración científica, debían unirse porque ambas proclaman la misma verdad *que la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva.*

4. *Follett*, trabajadora social americana, contribuye en 1918 a la escuela del comportamiento, Mary Parker Follett<sup>5</sup> se formó en filosofía y ciencias políticas, se interesó en la orientación profesional y el emergente campo de la psicología social. Ella tenía una reputación internacional como un filósofo político, en 1924 publicó su libro *la experiencia creativa*, fue muy leído por los hombres de negocios del día. Toda su vida estuvo dedicada al desarrollo de una nueva filosofía administrativa que incorporara una comprensión de las motivaciones del individuo y del grupo. Enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre su tarea y diversiones fuera del trabajo, y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo, no forzar y manejar. Reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo.

Follett creía que la principal tarea de liderazgo era definir el propósito de la organización e integrar ese propósito con fines individuales y de grupo. En otras palabras, pensó que las organizaciones se basan en una ética de grupo más que el individualismo. Por lo tanto, los gerentes y los empleados deben verse como socios en vez de adversarios.

5. *Oliver Sheldon*, en 1923 escribió el libro “Filosofía de la administración”, enfatiza sobre la ética y el deber de los seres humanos. Estableció un conjunto de funciones y principios administrativos, constituyendo que los gerentes deben aportar gran énfasis en la responsabilidad

---

<sup>5</sup> Fue consultor de gestión y pionero en los campos de la teoría de la organización y comportamiento organizacional

administrativa; tener visión de la industria, como un grupo de hombres, y sus esfuerzos por sintetizar la administración científica, con la ética social, lo podrían situar dentro de la escuela del comportamiento. Predicó el énfasis subsecuente en el comportamiento humano a través de su concepto “el hombre es primero”. Por lo que aclaró que la mecánica de la producción era secundaria al elemento humano y que la industria existe para proveer los bienes y servicios necesarios para una mejor vida de la comunidad.

6. *Mayo*, en Estados Unidos, es mejor conocido como el padre de los experimentos de Hawthorne y como un firme abogado de la escuela del comportamiento. En 1926 trabajando en el Departamento de Investigaciones Industriales de Harvard, dirigió el equipo que efectuó el estudio en la planta Western Electric para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en situaciones de trabajo. Como resultado de estos estudios, George Elton Mayo propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo.

A través de su obra se agregó una nueva dimensión a los entonces existentes conceptos administrativos; para ser eficiente el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesita ser satisfechos, logrando que la actuación del trabajador esté relacionada con factores tanto físicos como psicológicos y sociológicos; los empleados desarrollan sus propias normas o estándares de producción; el status, las satisfacciones sociales y otros factores similares afectan la satisfacción que el empleado recibe de su puesto y por tanto a la producción; y los grupos informales de trabajo desarrollan sus propios conceptos con respecto a lo que debe hacerse por la empresa.

7. *Chester I. Barnard*, en 1938, publicó su obra “las funciones del ejecutivo” veía la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas

necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales.

Pensaba que estas eran sistemas sociales que requerían la cooperación de los seres humanos. Altamente sociológico en su enfoque sobre la administración, consideraba que las organizaciones estaban compuestas por personas que establecían relaciones sociales, hizo énfasis sobre el individuo y su importancia como factor estratégico que debe ser inducido a cooperar.<sup>6</sup>

Barnard, reconociendo el comportamiento individual, veía la función del administrador como la de distribuir satisfacciones, como dinero, status, etc., para obtener un comportamiento individual, coordinado y prescrito a través de este tipo de análisis, trajo más que cualquier otra persona, una visión científica a la totalidad de las organizaciones administrativas.

Los campos de la sociología industrial y de la antropología aplicada han surgido con resultados sumamente prometedores en el estudio de procesos así como subculturas tales como relaciones obrero-patronales, sindicatos y negociaciones colectivas.

Por lo antes señalado el comportamiento organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones.

De tal manera que el comportamiento organizacional es una herramienta que nos proporciona los elementos necesarios para el buen funcionamiento en las organizaciones, derivado de esto, se hace alusión a diferentes conceptos.

---

<sup>6</sup> Bernard decía “para organizar, se requería que en el trabajo haya individuos capaces de unirse con otras personas, y que cada individuo esté dispuesto a trabajar para realizar una actividad común”.

### 1.3.2 Conceptualización de comportamiento organizacional

Para Robbins (1999) el comportamiento organizacional "*Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.*" En el mismo sentido Davis y Newstrom (1999) modifican el concepto de comportamiento organizacional. Resaltando los beneficios que percibe el trabajador dentro de las organizaciones y confirman "*la aplicación de conocimientos y la manera en como las personas actúan dentro de las organizaciones*".

Por su parte Chiavenato (2004) lo define de igual manera como "*el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones, desde una perspectiva de reciprocidad entre personas y organizaciones*".

El comportamiento organizacional "*es el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización*" (Don y Slocum, 2004).

Considerando lo anterior se advierte que una organización es una unidad coordinada que consta al menos de dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes, las organizaciones pueden ser grandes, pequeñas, locales y globales, exitosas y no exitosas, mirar dentro de la organización a la gente, los procesos y la estructura ayudará a ilustrar y a revelar el funcionamiento interno de las organizaciones que más han contribuido a los estándares de vida que disfruta gente de todo el mundo.

En la actualidad la naturaleza de las organizaciones se ve influida por fuerzas que ejercen efecto en el comportamiento organizacional, para Davis y Newstrom (1999) estas fuerzas son:

- *Personas*. Seres vivientes y pensantes que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Las personas que llegan a un empleo con amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas.

Los administradores deben estar al tanto de las tendencias del personal por ejemplo su modo de vestir, desafíos a causa de abusar de sustancias tóxicas, los directivos se deben preparar para enfrentarse a ello.

- *Estructura*. Relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones, la relación de las actividades de una organización, supone la existencia de puestos muy diversos, las personas de los diferentes departamentos deben relacionarse para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.
- *Tecnología*. Los recursos con los que trabaja la gente influye en las tareas que está ejecutando. La tecnología en uso ejerce influencia en las relaciones de trabajo. Cada uno de los adelantos tecnológicos intensifica la presión sobre el comportamiento organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.
- *Entorno*. Las organizaciones operan en un entorno externo e interno como gobierno, familia. Éste tiene efecto tanto en las actitudes de las personas como en las condiciones de trabajo haciendo surgir la competencia por recursos y poder. Por ejemplo nuevos productos, sindicato, cambios en la sociedad, etc.

El comportamiento organizacional intenta ayudar a los administradores a entender mejor a la gente para poder lograr mejoras en la productividad y en la satisfacción de

los clientes, así como para obtener una posición más competitiva mediante mejores prácticas administrativas<sup>7</sup> (Gibson, 2006).

El aprender acerca del comportamiento organizacional dentro de las organizaciones permite proporcionar habilidades de observación, pronósticos e implementación además de brindar una útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis tales como:

- Ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización.
- Contribuye a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales (compañero de trabajo o superior-subordinado) entre sí.
- Es útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales.

### **1.3.3 Metas del comportamiento organizacional**

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas del comportamiento organizacional, Davis y Newstrom (1999) hacen la siguiente clasificación:

- Describir. Se refiere al modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones.
- Comprender. Implica explicar por qué las personas se comportan como lo hacen, comprender las razones de por qué se comportan así.
- Predecir. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad de suponer, la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y

---

<sup>7</sup> El administrador debe ser capaz de desarrollar habilidades humanas, es decir capacidad para trabajar con otras personas, por ser el aspecto humano el factor determinante para alcanzar el logro de los objetivos.

dedicados y otros vayan a ausentarse o retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización en un día determinado (para que los administradores puedan emprender acciones preventivas).

- Controlar. Procurar ciertas actividades humanas en el trabajo, dado que a los administradores se les hace responsables de los resultados de desempeño, uno de los principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad.

Por ser el comportamiento organizacional parte de la administración, este tiene relación con diversas ciencias, que debemos conocer para evaluar la actitud de los empleados.<sup>8</sup>

#### **1.3.4 Comportamiento organizacional y su relación con las diversas ciencias**

Robbins (1999) considera importante el enfoque y la contribución de las ciencias que se relacionan con el comportamiento organizacional:

##### *Psicología*

El comportamiento organizacional se relaciona con la psicología, por ser la ciencia que busca medir, explicar y en ocasiones modificar la conducta de los humanos con enfoque de manera individual, los primeros psicólogos organizacionales e industriales se interesaron en problemas de fatiga, aburrimiento y factores relevantes en las condiciones de trabajo que pudieran impedir el eficiente rendimiento. Los psicólogos han contribuido en un campo amplio incluyendo el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades

---

<sup>8</sup> El comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas, ayudando a determinar la forma en que afectan los individuos, los grupos y el ambiente en la organización.



y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, las técnicas de selección, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral.

### *Sociología*

Es la ciencia dedicada al estudio de la relación del individuo y los seres humanos y del sistema social en el cual desempeñan sus funciones, es decir estudia al hombre en relación con sus semejantes. La mayor aportación realizada por los sociólogos ha sido por medio del estudio del comportamiento enfocado a los grupos en las organizaciones en particular de las formales y complejas. Contribuye la sociología estudiando la relación de los individuos al formarse dinámicas de Grupos, equipos de trabajo, comunicación y comportamiento intergrupales, cultura organizacional la burocracia, el poder y el conflicto y la tecnología.

### *Psicología Social*

Es un área de la psicología que mezcla los conceptos de psicología y sociología se enfoca en la influencia que unas personas ejercen sobre otras. El enfoque es con relación al comportamiento del grupo. Los psicólogos sociales han contribuido en el campo de la medición, entendimiento y actitudes cambiantes; patrones de comunicación; a las formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, y los procesos de toma de decisiones en grupo, comportamiento del grupo y del sistema organizacional.

### *La antropología*

Es el estudio de la sociedad, para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Se enfoque en los grupos y sistema organizacional. Contribuye analizando las diferencias en valores compartidos fundamentales, actitudes comparativas y comportamiento entre la gente de diferentes países y organizaciones, análisis transcultural, cultura y ambiente organizacional.

### *Ciencia Política*

Estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político, considerando conflicto y poder; en cuanto a los conflictos, estos constituyen expresiones de comportamientos competitivos, son complejos y entremezclan causas con raíces económicas, sociales, históricas y políticas. Se enfoca en el comportamiento del sistema organizacional, su contribución es con los líderes que deben asegurar a los clientes que sus bienes o servicios de alta calidad estarán disponibles y con un precio competitivo cuando el consumidor los quiera, lo que se pide a los líderes es establecer un equipo de trabajo, departamento u organización, que pueda responder, competir y negociar globalmente.

#### **1.3.5 Modelos del Comportamiento Organizacional.**

Según Davis y Newstrom (2003) clasifican en cinco rubros los modelos de comportamiento organizacional estos constituyen el sistema de creencias que predomina en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización.

Como los gerentes tienden a actuar según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración determina el ambiente de esa empresa.

Esa es la importancia de los modelos de Comportamiento organizacional. Los modelos no solo pueden variar de una empresa a otra, también pueden variar dentro de los departamentos de la misma.

La Tabla 1 muestra los modelos de comportamiento organizacional *Davis y Newstrom (2003)*:

**Tabla 1:** Modelos del comportamiento organizacional.

MODELOS	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO	SISTÉMICO
Depende de :	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad	Confianza Comunidad
Orientación gerencial:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Preocupación Comprensión
Orientación del empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad	Propiedad Psicológica
Resultado Psicológico:	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automatización
Necesidades del empleado:	Subsistencia	Mantenimiento y seguridad	Autoestima y reconocimiento	Autorrealización	Una Amplia gama
Resultado del desempeño:	Mínimo	Cooperación pasiva	Reconocimiento de la motivación	Entusiasmo moderado	Pasión y compromiso por los objetivos de la Organización

**Fuente:** Comportamiento humano en el trabajo de Davis y Newstrom (2003).

### 1.3.5.1 Modelo Autocrático

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial y formal, la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer. Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto débil debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo y aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores.

El resultado psicológico en los trabajadores de dependencia respecto del jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos sudar es casi condicional. El jefe paga sueldos mínimos por que los trabajadores dan un rendimiento mínimo casi siempre de manera renuente porque deben satisfacer necesidades de subsistencia de su propia persona y de su familia.

Algunos trabajadores proporcionan un rendimiento mayor a causa de su motivación interna para alcanzar sus logros. Cuando se combinan las tareas físicas brutales y agotadoras de otras épocas y las condiciones intolerables de enfermedades, insalubridad, peligros y escasez de recursos es comprensible que el modelo autocrático haya desagradado intensamente a muchas personas, y que todavía lo haga (Davis y Newstrom, 2003, citado en Cabral, 2006). El modelo autocrático fue un enfoque aceptable como guía del comportamiento administrativo, este todavía es útil para ciertas condiciones con crisis organizacionales, sin embargo hay otros modelos en los que el conocimiento de las necesidades del empleado y el cambio de los valores sociales hace pensar que existen mejores formas de administrar los sistemas organizacionales.

#### **1.3.5.2 Modelo de Custodia**

Este modelo depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización.

En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas.

Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas, discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

En la época de 1930, los programas de bienestar evolucionaron a una variedad de prestaciones que brindaron seguridad a los empleados. Los patrones, los sindicatos y los gobiernos estaban aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 2003). Su estado de ánimo no produce necesariamente una motivación intensa, sino únicamente cooperación pasiva, muchos empleados no producen de manera cercana a su capacidad, ni se sienten motivados para crecer aunque están contentos, muchos no están satisfechos ni motivados. Por lo que se piensa en un nuevo modelo que permita la satisfacción de los empleados.

### **1.3.5.3 Modelo de Apoyo**

Este modelo de comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador, que no es una simple herramienta, sino un individuo con personalidad compleja. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

Este modelo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás, quien tiene a la

vez la función de ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo. Los trabajadores se sienten más motivados que con los modelos anteriores, ya que satisfacen mejor sus necesidades de status y de reconocimiento, así tienen más motivación para el trabajo.

El comportamiento de apoyo forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás.

La función del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con su trabajo (Davis y Newstrom , 2003). El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores es aceptado de manera generalizada.

#### **1.3.5.4 Modelo Colegiado**

El término colegiado alude a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa con propósito común. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización, por que perciben que contribuyen en todo y en vez de ser vistos como jefes, se consideraban como colaboradores. Con esto se persigue que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. En este tipo de ambiente los empleados experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal, lo que genera entusiasmo moderado hacia el rendimiento.

El modelo colegiado tiende a ser más útil con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y la libertad considerable en el trabajo, depende de que los

administradores generen una sensación de sociedad con los empleados y que estos se sientan necesarios y útiles (Davis y Newstrom, 2003).

#### **1.3.5.5 Modelo Sistémico**

Es un modelo emergente del Comportamiento organizacional a muchos empleados se les pide pasen muchas horas diarias en el trabajo, por lo que quieren un contexto laboral que sea ético, que este infundido de creatividad y confianza y brinde la oportunidad de experimentar una sensación creciente de comunidad con los compañeros de trabajo.

A fin de lograrlo, los administradores deben mostrar cada vez más preocupación y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales rápidamente cambiantes y con necesidades personales y familiares complejas.

Con este método los administradores intentan transmitir a cada trabajador: "Usted es parte importante del sistema. Nos preocupamos genuinamente por usted. Queremos trabajar conjuntamente para mejorar nuestros productos y servicios, nuestra comunidad y la sociedad en sentido amplio. Queremos esforzarnos al máximo en fabricar productos que no dañen al ambiente". Las necesidades del empleado que se logran satisfacer son las de estatus, sociales, autoestima, autonomía y de realización personal.

El modelo brinda al empleado la oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante su trabajo, además de comprender la perspectiva de la empresa, por lo tanto puede generar en el empleado pasión y compromiso con los objetivos de la organización.

Los empleados se sienten inspirados e importantes. Sus esperanzas e ideales se constituyen alrededor de lo que logra el sistema, no meramente de lo que pueden hacer ellos como individuos.

Los administradores de la compañía reconocen los logros sobresalientes de sus empleados, honran la pasión que ponen en su trabajo, promueven un ambiente de apertura y brindan opciones de acciones en todos los niveles de la organización, los resultados son servicio eficiente a clientes nuevas ideas de productos, lealtad de los empleados y tasas bajas de rotación de personal (Davis y Newstrom, 2003).

### 1.3.5.6 Resumen de la satisfacción de necesidades de los diferentes modelos

Estos cinco modelos guardan relación estrecha con las necesidades humanas, la tabla 2 muestra la relación entre los modelos y la satisfacción de las necesidades.

**Tabla 2:** Necesidades que se satisfacen en cada modelo.

MODELOS	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO	SISTÉMICO
Satisfacción de necesidades	Subsistencia	Mantenimiento y Seguridad	Autoestima y reconocimiento	Autorealización	Estatus, Sociales, Autoestima, Autonomía y de Realización personal

**Fuente:** Elaboración Propia en base al modelo de Davis y Newstrom (2003).

Conforme aumentan los conocimientos individuales y colectivos del comportamiento humano o se desarrollan nuevas condiciones sociales, se da un movimiento hacia nuevos modelos. Es un error suponer que un modelo específico es el mejor y prevalecerá a largo plazo. Lo mejor depende de lo que se sabe acerca del comportamiento humano en el entorno y la época correspondiente.



En relación a lo anterior la Organización tiene aspectos formales conformados por el comportamiento que se manifiesta de forma externa por medio del diseño de la organización, reglas y normas, metas, recursos financieros, la tecnología, instalaciones físicas, clientes, competencias y destrezas superficiales.

De igual manera el comportamiento oculto conformado por aspectos personales como son las actitudes, conflictos, planes de comunicación, personalidad, procesos de equipos formales, políticas de comportamiento, competencias y habilidades básicas.

Por lo antes expuesto los administradores deben identificar el modelo que se usa y evaluar su efectividad ya que existe el enorme riesgo de la rigidez en los paradigmas, cuando la naturaleza cambiante de las personas y las circunstancias exigen nuevas respuestas y los administradores se aferran a antiguas creencias y prácticas.

Por lo que es necesario reflexionar, interactuar y ser receptivos a los desafíos e intelecto de los empleados.

Todas las empresas tienen un sistema de comportamiento organizacional en el que incluyen la filosofía, los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, implícitos o explícitos, la calidad del liderazgo, comunicación y dinámica de grupo, la naturaleza de las organizaciones formal e informal dentro de la entidad y la influencia del entorno social, todo esto se combinan para crear una cultura en que las actitudes de los empleados y los factores situacionales pueden generar la motivación y el logro de los objetivos.

### **1.3.6 Liderazgo**

Chiavenato (1999) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada, a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”. El liderazgo es entonces la energía más importante de la organización, donde la principal misión del líder es influir y ejercer su autoridad en los demás para que motivados alcancen las metas organizacionales

(Davis y Newstrom, 1999). Derivado de estos conceptos podemos decir que la tarea básica del líder es lograr una fuerza de trabajo motivada y productiva, lo cual implica invertir en personas y recursos, así mediante el ejemplo personal, conseguir el compromiso de todos para lograr un objetivo común.

No existe un único estilo o característica de liderazgo que sea válido para cualquier circunstancia. Al líder lo hacen las situaciones de esta manera, las formas de liderazgo deben ser congruentes con las circunstancias, es decir, cada situación particular requiere un tipo de liderazgo para alcanzar de eficiencia y eficacia en la organización. El líder conduce personas y estas son distintas entre sí, por lo cual este debe adecuarse a los requerimientos de los ambientes organizacionales.

Esto implica una continua interacción entre el líder y sus seguidores, estableciéndose intercambios convenientes para todos: líder, seguidores y organización (Aguerra, 2004).

Un liderazgo efectivo es aquel que al interpretar de manera adecuada la situación, asume una determinada estrategia en la toma de decisiones. Quizás sea poco realista suponer que una persona no pueda cambiar su estilo de liderazgo para adaptarse a la situación. Los líderes eficaces tienen la capacidad de de cambiar sus estilos y de hecho lo hacen, para satisfacer las necesidades de una situación particular. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores es decir quienes aceptan o rechazan al líder, la eficiencia del líder depende de las acciones de sus seguidores. Además la disposición se refiere al grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica (Robbins y Coulter, 2005).

### **1.3.7 Valores**

Para el logro de los objetivos institucionales y de satisfacción personal del trabajador se requiere tanto de valores como de actitudes positivas. Robbins (1999) considera los valores como la evidencia básica de una forma de conducta específica.

Por lo anterior al estar relacionados con la conducta, por regla general ejercen influencia en las actitudes, estos se establecen en los primeros años de vida, por los padres, maestros, amigos y otras personas.

Algunos de los valores son; respeto, realización, honradez, responsabilidad, justicia, solidaridad, amor, lealtad. El reconocer que los valores personales difieren, si bien suele reflejar los valores sociales de la época en que las personas crecieron, es una gran ayuda para explicar y prever conductas.

Por otra parte, los compañeros que tienen menos de treinta años tienden más que los otros grupos a protestar si tienen que trabajar los fines de semana, así como abandonar un empleo a la mitad de sus carrera para buscar otro que les ofrezca más tiempo libre.

### **1.3.8 Actitud**

El otro concepto que influye en el logro de los objetivos es la Actitud. (Gamero, 2005, citado en Navarro, 2008) define a la actitud como un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento integrada por tres componentes: el componente cognitivo (creencias, opiniones), el afectivo (emociones y sentimientos) y el conativo (intención de comportarse de determinada forma).

De este modo la interpretación de la satisfacción laboral como actitud considera los componentes mencionados. Robbins (1999) conceptualiza las Actitudes como proposiciones devaluatorias favorables o desfavorables, de objetos, personas o circunstancias. Estas reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Sus componentes son: el conocimiento, el afecto y la conducta. El comportamiento organizacional se centra en una cantidad limitada de actitudes relacionadas con el trabajo.

Estas actitudes merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral.

El comportamiento organizacional ha abordado tres tipos de actitudes. Según, Robbins y Coulter (2005) las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de un objeto persona o acontecimiento, los componentes de las actitudes se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3:** Componentes que integran la actitud.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Componente Cognitivo	Integrada por las creencias, opiniones, conocimientos e información que tienen una persona.	Creo que la discriminación que se da en la empresa es incorrecta.
Componente afectivo	La parte emocional o sentimental de una actitud.	No me gusta que el jefe discrimine a mis compañeros.
Componente de comportamiento	Se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.	Yo prefiero evitar al jefe debido a lo que pienso de él.

**Fuente:** Elaboración Propia, en base a Psicología Social de Hoog y Vaughan (2008).

Davis y Newstrom (1999) afirman que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento.

Las actitudes afectan directamente a la empresa, ya que influyen en el comportamiento laboral, esto induce a interesarse en tres actitudes:

1.- *Satisfacción laboral*; Para Davis y Newstrom (1999) la satisfacción laboral se refiere a la actitud de un individuo hacia su trabajo:

- Una persona muy satisfecha en términos laborales adopta actitudes positivas respecto al trabajo.
- Una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a este.

Los empleados requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir los estándares y políticas de la organización; cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen estar distantes de lo ideal, la evaluación del empleado en cuanto a su grado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo.

2.- *La participación en el trabajo*; (Blau y Boal, 1995, citados en Cabal, 2013) consideran que esta mide el grado en que la persona se identifica en términos Psicológicos con su empleo y considera que su desempeño percibido es importante para su autoestima. Quien está muy interesado en su trabajo se identifica con la actividad que realiza, con una gran participación en el trabajo se tienen menos faltas y menores tasas de renuncia.

3.- *El compromiso con la organización la organización*; Davis y Newstrom (1999) afirman que es el grado en que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.

El campo del comportamiento organizacional está definido por un modelo, en el que se identifican las variables y sus niveles.

#### **1.4 Conceptualización de variables del comportamiento organizacional**

Robbins (1999) Presenta un modelo general que define el campo del comportamiento organizacional, demarca sus parámetros e identifica sus variables dependientes e independientes. Este modelo propone que existen tres niveles del análisis del comportamiento organizacional y que conforme nos movemos del nivel individual al de los sistemas de organización y avanzamos sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones tiene niveles similares; cada nivel se constituye sobre el nivel anterior.

Los conceptos de grupo crecen a partir de los cimientos construidos en la sección individual, sobrepone los límites estructurales sobre el individuo y el grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Para Robbins (1999) el comportamiento organizacional puede entenderse mejor cuando se ve como una serie cada vez más compleja de bloques de construcción, la base o el primer nivel del modelo yace en la comprensión del comportamiento individual.

Basado en el modelo de Robbins, Chiavenato (2004) considera cuatro tipos de variables determinantes del comportamiento organizacional, estas se consideran a partir de los niveles que conforma el personal, la actitud para desempeñar las funciones, las capacidades y aptitudes y los resultados obtenidos.

#### **1.4.1 Variables Independientes**

- *Variables a nivel Individual.* Estas se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.
- *Variables a nivel grupal.* Son aquellas que se presentan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes.
- *Variables a nivel del Sistema Organizacional.* Son aquellas que se surgen en la organización como un todo. Deben abordarse involucrando al sistema entero, son el diseño, la cultura de la organización y los procesos de trabajo.

Las Variables Independientes condicionan el comportamiento organizacional y dan forma a las variables Dependientes.

### 1.4.2 Variables Dependientes

- *Desempeño:* es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización.
- *Compromiso:* El compromiso con la organización reduce el ausentismo y por tanto incrementa la disponibilidad de la fuerza de trabajo. El ausentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar y la frecuencia y motivos con que lo hacen y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.
- *Fidelidad:* La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias, despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.
- *Satisfacción en el trabajo:* Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas.

La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, refiriéndose a cómo se siente la persona dentro de la organización.

- *Ciudadanía Organizacional:* La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias requeridos por la organización.

La eficacia de esta ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño.

### 1.4.3 Variables Intermedias más importantes del comportamiento organizacional.

- *Productividad:* Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida cuantitativa del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.
- *Adaptabilidad y Flexibilidad:* La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas.
- *Calidad:* Es la capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno, la calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos o servicios. Es básicamente cualitativa.
- *Innovación:* es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente, Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.
- *Satisfacción del Cliente:* Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente él es quien determina su éxito o fracaso. La satisfacción del cliente contribuye a un importante indicador del éxito de la organización.

Las variables intermedias producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente.



#### 1.4.4 Variables resultantes o finales

- *Realización de los objetivos de la organización:* El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.
- *Valor económico agregado:* es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistemático, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.
- *Renovación de la Organización:* Es la constante renovación por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados.
- *Crecimiento:* Es la consecuencia natural de una organización exitosa. Este permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado.

En la conceptualización de las variables del comportamiento organizacional encontramos entre las variables dependientes la satisfacción en el trabajo, variable que las organizaciones exitosas procuran tener muy en cuenta para beneficio de la misma y del personal.

La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, refiriéndose a como se siente la persona dentro de la organización.

Con base en el planteamiento anterior se sugiere conceptualizar la satisfacción laboral.

## 1.5 Concepto de satisfacción laboral

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. En muchas ocasiones cada autor elabora su propia definición, para algunos autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional y sentimientos; para otros va más allá de las emociones y es descrito como una actitud generalizada ante el trabajo. Así Robbins (2004) la define como *“la actitud general hacia el trabajo que uno realiza; es la diferencia entre la remuneración que recibe el trabajador y lo que cree que debe recibir”*.

De acuerdo con esta definición, una de las teorías administrativas que se relaciona es la “Teoría de la Equidad” de Stacey Adams; la cual propone que los empleados se comparan con otros, en relación a lo que perciben por su trabajo (Robbins y Coulter, 2005). Si existe diferencia en lo que recibe, ya sea mayor o menor cantidad, para el trabajador es considerado como inequidad, y si considera que están recibiendo lo mismo, el trabajador percibe equidad. La equidad se relaciona con lo que es considerado justo y equitativo para él. La satisfacción en el puesto es muy importante ya que representa un resultado de la experiencia de trabajo, altos niveles de insatisfacción ayudan a identificar problemas organizacionales que necesitan atención. La insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física; altos niveles de ausentismo y rotación son costosos para las organizaciones (Don y Slocum, 2004). Davis y Newstrom (1999) en su libro Comportamiento Humano en el Trabajo, dice la satisfacción en el trabajo es *“un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo”*. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar. Brevemente definida, una actitud representa *“una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno”* (Gamero, 2005).

Los gerentes tienen la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, las compañías con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización, entre las mediciones de satisfacción se encuentran las actitudes, rotación, ausentismo, tardanzas y quejas de los empleados.<sup>9</sup> La clave para el éxito organizacional son los recursos humanos de la institución.

Las organizaciones necesitan recursos humanos que trabajen con ahínco, piensen en forma creativa y se desempeñen de manera excelente. Se requiere recompensar, estimular y alimentar los recursos humanos en forma oportuna y significativa. La satisfacción laboral es la sensación que un individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objetivo o los fines que la reducen, es decir, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el mismo desarrolla en su propio ambiente laboral y que son determinados por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Por su parte Chiang, Martín y Núñez (2010) hace referencia citando el modelo de satisfacción y motivación de Locke (1976), modelo que ha sido denominado como teoría de la finalidad ó de la discrepancia ó de los valores (Peiró, González, Bravo y Zurriaga, 1995). Así concluyen que (Locke, 1976, citado por Chiang, et al., 2010) presentó el modelo de la finalidad y más tarde completo su teoría incorporando a la misma el resultado de sus investigaciones y análisis de los valores, desarrollando de este modo la teoría de los valores.

De esta manera la Teoría de la finalidad Locke (1976) parte de que la motivación en el trabajo es una actividad consiente, la persona que trabaja siempre intenta conseguir algo en función de unos objetivos, cuando mayor sean los objetivos mayor será el nivel de ejecución y en consecuencia mayor será el nivel de satisfacción si alcanza los objetivos.

---

<sup>9</sup> Las personas que obtienen más alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes positivas y beneficiosas.

Por lo tanto la Teoría de los valores Locke (1976) está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo, estos tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo, por lo que tiene que haber congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de la persona.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él. Cuanto menor sea la distancia entre lo anterior, mayor será la satisfacción laboral, así como la identificación con la organización, lo que generará un compromiso con la misma. Este concepto se ha definido como la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno laboral; supone la creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización así como el deseo de pertenecer y continuar siendo miembro de ella.

### **1.5.1 Compromiso organizacional**

El Compromiso Organizacional. Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en la organización. Es identificarse con la organización en su totalidad (Robbins, 2004).

De acuerdo con Don y Slocum (2004) el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y de su identificación con la organización. Las características de un compromiso organizacional fuerte por parte de un trabajador son:

- El trabajador apoya, acepta las metas y valores de la organización.
- El trabajador está dispuesto a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.

- El trabajador desea mantenerse dentro de la organización el mayor tiempo posible. Mientras que la satisfacción laboral se refiere a actitudes a nivel individual, la moral laboral tiene un carácter social o de grupo y no es aplicable a los estados individuales de la mente (Latham, 2007). Por su parte Blum y Naylor (1988) definen la Moral laboral como “la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión de metas comunes y la confianza de la convivencia de estas finalidades”, en este sentido trabajando en equipo, conlleva a la calidad.

### **1.5.2 Calidad en el trabajo**

La calidad en el trabajo depende no solamente de los empleados sino de que la cultura y clima organizacional que promuevan la motivación. La calidad de vida laboral es el término utilizado para referirse a la forma en que se produce la experiencia de trabajo, tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.). Como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador).

En consecuencia, se trata de un concepto que requiere la integración de aspectos objetivos y subjetivos. El clima organizacional, aunque también depende de las condiciones objetivas, está más ligado a las subjetivas y en concreto, a la calidad de las experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos (Gamero, 2005).

En toda organización en la que sus empleados tienen un fuerte compromiso, la empresa tiende a beneficiarse de muchas maneras, por mencionar algunas nos referimos a un decremento de los índices de rotación de personal, aumento en la productividad, cumplimiento de resultados, incremento en la motivación y satisfacción de los empleados.

Todo esto contribuyendo a que mejore su calidad de vida, aumente su autoestima y satisfacción personal; tenga estabilidad emocional y aproveche el tiempo en beneficio tanto personal como organizacional; mejorando su calidad de vida.

## **1.6 Motivación**

La motivación es uno de los factores que requiere mayor atención para la gestión de capital humano y para llevar a un buen término las relaciones laborales. Sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas y efectuar una adecuada administración.

### **1.6.1 Definición de motivación**

La motivación está constituida por todos aquellos factores que pueden provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias, 1989). Para Münch (2005) la motivación es un conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y su conducta. Por su parte Robbins (1999) define a la motivación como el proceso que satisface las necesidades, tomando a la necesidad como al estado que hace atractivos ciertos resultados.

Todas las personas son diferentes, las necesidades cambian de acuerdo con cada individuo y producen diversos patrones de comportamiento, los valores sociales y la capacidad para alcanzar los objetivos también varían así como las necesidades, los valores, y las capacidades del personal. No obstante esas diferencias, el proceso de motivación es más o menos semejante en todas las personas. Aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo. Existen dos factores que influyen en el comportamiento humano y que consecuentemente deben tomarse en cuenta para la motivación:

- **Casualidad.** Existe una casualidad en el comportamiento, tanto la herencia como el ambiente que influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, que normalmente se origina en estímulos internos o externos.

- Finalidad. En todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

Las teorías de las necesidades o de contenido, parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

### **1.6.2 Autores que destacan en las teorías más importantes de motivación**

Las teorías de la motivación toman en cuenta las necesidades, motivos y objetivos que fortalecen, dirigen y definen el comportamiento de las personas. Se quiere conocer las necesidades de la gente, los objetivos para la realización de su trabajo, y cuáles son sus incentivos más importantes (Howell, 1979).

#### **1.6.2.1. Maslow**

Bateman y Snell (2003) hacen referencia de Abraham Maslow, Psicólogo norteamericano quien elaboró una teoría en la que dividió las necesidades de los seres humanos en cinco categorías. Esta Teoría motivacional se basa en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Para este autor, la motivación surge de las necesidades, que originan el comportamiento.

Parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo y su motivación para actuar y comportarse se deriva de las necesidades<sup>10</sup>. Postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de las necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

---

<sup>10</sup> Abraham Maslow: Su obra "Personalidad y Motivación"; estudia las necesidades del ser humano. Considera que tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía.

Estas necesidades se disponen jerárquicamente, debido a que en tanto la primera necesidad o básica no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta, sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación: de esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación solo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido complacidas. En este contexto, para lograr la motivación de los empleados será necesario que cubran sus necesidades a través de su trabajo.

La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

- Fisiológicas. Constituyen el nivel primario de las necesidades humanas, son imprescindibles para la sobrevivencia, como la alimentación, el sueño y el vestido. Estas necesidades se satisfacen en el trabajo a través de las funciones de administración de sueldos y salarios, mediante sueldos, incentivos y bonos.
- Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida, las necesidades de seguridad se resuelven mediante las funciones de: servicios y prestaciones, fondo de vivienda, cajas de ahorro, etc.; la higiene y seguridad, mediante el desarrollo de condiciones para preservar la salud y seguridad en el trabajo; capacitación y desarrollo y administración de sueldos y salarios, a través del establecimiento de contratos de planta o indefinidos, el diseño de políticas de ascensos y promociones y los planes de carrera todas tendientes a garantizar la seguridad y estabilidad en el empleo para los trabajadores.
- Sociales. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo, entre éstas se encuentra la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de: servicios y prestaciones que incluyen actividades



deportivas, culturales y recreativas; y relaciones laborales que comprende formación de equipos de trabajo y relaciones con el sindicato.

- Reconocimiento. Se refiere a la manera en que se reconoce y evalúa el trabajo del personal, se relacionan con la autoestima. Surgen de la necesidad de que el trabajo sea reconocido, estas pueden satisfacerse a través de las funciones de: administración de sueldos y salarios con sistemas de ascensos, promociones, incentivos y premios; relaciones laborales con reconocimientos y diplomas; y planeación de recursos humanos, con planes de carrera y planes de vida.
- Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía; a través de su satisfacción las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo mediante el desarrollo de su potencial.

Esta necesidad se manifiesta mediante el impulso de superarse cada vez más mediante el desarrollo de todas las potencialidades; es la culminación de todas las necesidades.

### **1.6.2.2 Mc. Gregor.**

En un artículo titulado “el lado humano de las empresas” habla de la motivación del trabajador en el medio socio industrial, así mismo desarrolló dos teorías, la X y la Y<sup>11</sup>.

Para Davis y Newstrom (1999) quien hace referencia a Douglas Mc. Gregor, uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. Da a conocer los supuestos de las Teorías X y teoría Y. Mc.Gregor, argumentó que los directivos de las organizaciones han ignorado sistemáticamente la realidad de las

---

<sup>11</sup> Mc. Gregor Sus obras "El lado Humano de la Empresa", "La Psicología Industrial", "El Administrador Profesional". Es el primero en fijarse posiciones sobre el comportamiento humano.

personas. Su adopción indiscriminada de la teoría X los ha inducido a partir de una anticuada serie de supuestos sobre los individuos, cuando la realidad indica que la teoría Y es más auténticamente representativa en la mayoría de la gente.

*Supuestos de la Teoría X:*

Davis y Newstrom (1999) nos da a conocer los supuestos de la teoría X que Douglas Mc. Gregor presentó como consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano, supone que los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan la responsabilidad cuando se puede. Los supuestos de esta teoría son:

- Por naturaleza, a los seres humanos les desagrada trabajar y, si pueden, lo evitan.
- Si se desea que trabajen para lograr las metas de las organizaciones, será necesario controlar y amenazar con castigos a la mayoría de las personas.
- Los individuos promedio en realidad desean ser dirigidos, por lo que evitarán las responsabilidades.
- La seguridad es más deseable que los logros.

Teniendo como resultado dentro de la función del administrador, la coerción el control y las amenazas con los empleados para lograr un rendimiento satisfactorio.

Por lo tanto:

- La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.
- Para dirigir el esfuerzo de los trabajadores es necesario motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta en beneficio de la organización.
- Si la gerencia no los supervisa, los trabajadores son pasivos y no les importa las necesidades de la organización.
- El ser humano es por naturaleza flojo e indolente al trabajo.

- El ser humano no tiene ambiciones, no quiere responsabilidades y prefiere que le digan que hacer.
- Es indiferente a las necesidades de la organización
- Se resiste a los cambios
- El ser humano puede ser engañado muy fácilmente (Howell, 1979).

*Supuestos de la Teoría Y:*

Davis y Newstrom (1999) mencionan que los supuestos de la teoría Y de Douglas Mc. Gregor, uno de los más influyentes psicólogos del conductismo tienen un enfoque más humanista y de apoyo en la administración del personal. Si los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación.

- Las personas reconocen el trabajo como una actividad natural. Los seres humanos no necesitan ser controlados ni amenazados. Se controlarán y dirigirán por sí mismos en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales a los que se han comprometido.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En las condiciones adecuadas, las personas aprenden a buscar y a aceptar la responsabilidad.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Con estos supuestos la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes.

Por lo tanto:

- La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones.
- Las personas no son por naturaleza flojas e indolentes en su trabajo, su experiencia en las organizaciones hace que lo sean.
- Los trabajadores tienen motivación, son capaces de asumir responsabilidades y pueden dirigir sus esfuerzos para la obtención de los objetivos organizacionales.
- La gerencia no interviene en el origen de la conducta, sin embargo, pueden hacer que eso se desarrolle y que conozcan más de ella cada uno de los trabajadores.
- La gerencia debe desarrollar métodos de operación y condiciones de la organización para que los trabajadores alcancen sus propias metas y dirijan sus esfuerzos a la realización de los objetivos organizacionales (Howell, 1979).

La tabla 4 muestra los supuestos básicos de Douglas Mc. Gregor.

**Tabla 4:** Supuestos básicos de los directivos según la teoría X, Y.

<b>TEORÍA X</b> <b>PERSPECTIVA TRADICIONAL DE DIRECCIÓN</b> <b>Y CONTROL</b>	<b>TEORÍA Y</b> <b>PERSPECTIVA DE INTEGRACIÓN DE</b> <b>FINES DEL INDIVIDUO Y LA</b> <b>ORGANIZACIÓN</b>
A los individuos no les gusta trabajar. Los individuos evitan la responsabilidad. Los hombres prefieren ser dirigidos. Las personas tienen poca creatividad. Los individuos se preocupan por su propia seguridad y bienestar. El hombre común es poco ambicioso.	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento, según ciertas condiciones. Las recompensas están ligadas a los compromisos asumidos.

<p>Los individuos deben ser controlados y obligados a trabajar.</p> <p>Toda organización requiere que se obligue, se controle y se amenace con castigos a los individuos para que los esfuerzos de éstos estén acordes con los de la organización.</p>	<p>La gente prefiere autonomía.</p> <p>Las personas aprenden a aceptar y asumir sus responsabilidades.</p> <p>La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran en todas las personas.</p> <p>La motivación se da en todos los niveles de la organización.</p> <p>Las personas se dirigen a sí mismas.</p> <p>El potencial intelectual de los individuos no es utilizado en su totalidad.</p>
--	---

**Fuente:** Claver, Gasco, Llopis, (1996)

Por lo anterior Davis y Newstrom (1999) argumentan que los administradores no toman en cuenta como son en realidad las personas suponiendo que la gente se apega a la teoría X, cuando que el conjunto de supuestos de la teoría Y es representativo de la forma de ser de muchos individuos. Del mismo modo, afirma “*los administradores necesitan cambiar a un conjunto totalmente nuevo de supuestos acerca de los individuos basado en las investigaciones emergentes de las ciencias del comportamiento*”.

Tovilla (2006) se concentró en modelos del hombre, particularmente en la bibliografía sobre comportamiento organizacional, clasificó cuatro paradigmas (todos los seres humanos):

- *Hombre económico racional.* Esta idea sugiere que el hombre se rige solamente por incentivos económicos y hará cualquier cosa (y resistirá condiciones laborales casi insoportables) por el simple hecho de conseguir algún beneficio económico. A los obreros se les considera perezosos por naturaleza y es necesario ofrecerles recompensas financieras para lograr que trabajen. En todos los países occidentales industrializados predominó la idea del hombre económico racional durante los primeros años de este siglo.

- *Hombre social.* El movimiento de las relaciones humanas, que tuvo mucha influencia entre las décadas de 1940 y 1960, daba una idea un tanto diferente de las personas: Posiblemente las personas sean meros engranes en las bien aceitadas máquinas industriales, tal vez sólo se les designe como manos y se les conozca con un nombre en una tarjeta de control de asistencia, pero como sujetos vivientes habitan en un mundo dinámico y social en los confines de una fábrica.

Una vez ahí, crean un mundo social con el que tratan y satisfacen esencialmente necesidades sociales; es decir, necesidades que no abandonan cuando entran en las instalaciones de la organización. Buscan compañía; desean y crean una sensación de pertenencia íntima y necesitan dar un sentido de identidad y significado a su vida cotidiana. Entonces surgió la idea del hombre social. Las administraciones iluminadas en los países industrializados buscaron activamente promover actividades sociales y de bienestar entre sus obreros; instalaciones deportivas; excursiones de trabajo; clubes sociales; cantinas y baños. Incluso resultó en un estilo distintivo de construcción de fábricas y arquitectura industrial; se construyeron fábricas de cristal y acero, llenas de luz natural, bien ventiladas, modernas y de aspecto futurista. Los lugares de trabajo se convirtieron en el símbolo de la nueva filosofía del hombre social.

- *El Hombre autorrealizado.* Una vez más, los cambios en las condiciones económicas, con un tremendo impulso de desarrollo y expansión en la década de 1960, parecen haber fomentado un cambio en el modelo del hombre.

A medida que las máquinas se encargaban de las tareas tediosas más repetitivas, los trabajadores y los gerentes empezaron a darse cuenta de que la mayoría de los empleados nunca se percataban de su potencial utilizando todas sus habilidades. En realidad, la nueva perspectiva sugería que todas las personas necesitan hacer uso pleno y eficaz de sus recursos humanos y

talentos: la necesidad de descubrir nuevos aspectos de nosotros mismos, nuestras habilidades, nuestras capacidades latentes y aún no descubiertas, nuestros poderes creativos. A los gerentes o supervisores se les adjudicó la función de consejeros amistosos. En su trato cotidiano con los obreros tenían que saber cuál era el botón que debían oprimir para cada obrero en su puesto. Su función consistía en tratar de dar autoridad y libertad dentro de los límites políticos prescritos y sentían que eso era lo que deseaban, pues también se creía que los obreros eran autodisciplinados.

Este enfoque sostenía que todos los trabajadores, sin importar sus antecedentes, clase, educación y estatus ocupacional, harán frente a los desafíos cuando se les ofrezca la posibilidad de autorrealización o independencia en la toma de decisiones.

- *El hombre complejo.* El análisis de las creencias en las grandes teorías, junto con el mayor interés en la ergonomía y la psicología cognitiva, han resultado en una perspectiva diferente de las personas. A éstas básicamente se les considera como animales distintos y cambiantes. Aunque cada quien tiene su propia jerarquía de necesidades en la vida, ésta cambia de tiempo en tiempo y de una situación a otra. Tal variabilidad las hace difíciles de entender y anticipar.

De manera general con el análisis de los supuestos anteriores podemos identificar que al administrador es a quien le corresponde conocer sobre el comportamiento de su personal para actuar de manera particular dependiendo de la personalidad, sus necesidades, su potencial, su cultura para que se sientan identificados, se aproveche su creatividad, el ayudarlos a lograr su autorrealización, favorece a la organización con sus aportaciones.

Según Herzberg (1959) en su estudio entrevistó a más de doscientos ingenieros y contadores, pidiéndoles que le dijeran las situaciones que les produjeron más satisfacción en su trabajo y las situaciones que les produjeron insatisfacción en el

trabajo, con la información obtenida pudo establecer dos elementos o factores de la motivación.<sup>12</sup> Herzberg afirma que la motivación de las personas depende de dos factores:

- *Factores higiénicos.* Se refieren a las condiciones que se encuentran en el contexto de individuo en relación con la empresa; implican situaciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, clima de las relaciones entre directivos y compañeros de trabajo, reglamentos internos y oportunidades existentes.

Todos estos aspectos corresponden a la perspectiva ambiental. Herzberg denomina a estos factores como higiénicos o de mantenimiento, porque son los básicos para poder desempeñar una labor. Los factores higiénicos no motivan a los trabajadores pero su ausencia produce insatisfacción.

- *Factores motivacionales.* Son los que inciden en la motivación del empleado, estos tienen que ver con el cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta y los deberes relacionados con el puesto. Entre estos destacan: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación, y enriquecimiento del puesto. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y significado para el trabajo. Para Herzberg la satisfacción laboral está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes. La existencia de estos factores provoca elevados niveles de motivación y de productividad. En síntesis el postulado de Herzberg es que la satisfacción en el puesto está en función del contenido del mismo o de las actividades desafiantes y

---

<sup>12</sup> Herzberg: Su obra "Motivación y Factores Higiénicos". Elaboró la teoría de los factores en la que indica que se rige las condiciones humanas y la conducta del ser humano.



estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores; y la insatisfacción en el puesto depende del ambiente, de los sueldos y de la supervisión y del contexto general: estos son los llamados factores higiénicos.

Por su parte (McClelland, 1989, citado en Nava, 2009), propuso la teoría de las tres necesidades que afirma que son motivos importantes en el trabajo y que reflejan el ambiente cultural en el que se desarrolla y vive el individuo relacionadas con las actitudes que muestran la forma de percepción del trabajo y de la propia vida.

El desempeño en el trabajo varía de acuerdo con las necesidades de cada persona y el predominio de alguno de los tres factores que influyen en el comportamiento humano y la motivación:

- *Poder.* Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad. La motivación se fundamenta en el interés por obtener prestigio, reputación y tener influencia y ejercer control sobre los demás así como la capacidad de decisión (Koontz y Weihrich, 2004). Tales individuos persiguen posición de liderazgo; son buenos conversadores, un tanto dados a discutir, son empeñosos, francos, obstinados y exigentes y les gusta enseñar y hablar en público.
- *Pertenencia o afiliación.* Las personas motivadas por este factor, poseen la necesidad de asociación, de formar parte de un grupo o un equipo y de sentirse integrados a la organización. La pertenencia o afiliación se refiere al grado por tener buenas relaciones de amistad con los demás y disfrutar de la compañía de otros, la afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- *Logro.* Las personas se orientan a los resultados, su motivación es el logro y la posibilidad de mejoras mediante el desempeño, les agrada la responsabilidad y la posibilidad de desarrollar su creatividad. Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas riesgosas y

difíciles en algunas ocasiones y por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro, realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en éstos. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción, cuando el trabajo carece de desafíos y reconocimiento (Koontz y Wehrich, 2004). Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos por sus asuntos.

Los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil Psicológico, ya sea el logro, el poder o la afiliación, para que realmente se encuentren motivados (McClelland, 1989, citado en Hernández, 2002). De acuerdo con el rasgo motivador que prevalezca deberán diseñarse programas de incentivos y establecer bases para efectuar una selección de personal adecuada. McClelland propone:

- La capacitación y educación para reorientar las necesidades de los empleados.
- Difundir logros obtenidos por los empleados.
- Procurar mejorar la imagen y autoestima del personal para reforzar el nivel de autoestima.
- Relacionar resultados con promociones, recompensas, oportunidades de desarrollo.

Por su parte Vroom (1964) desarrolló la teoría de las Expectativas, en esta teoría afirma que las personas tienen motivación para trabajar cuando esperan obtener cosas que desean de sus trabajos. En ella se habla de necesidades de seguridad, de poder hacer actividades que impliquen un desafío. Esta teoría se basa en el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo, se califica de cognitivo porque asume que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide

conscientemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportaran los resultados y las recompensas que desea obtener. Reconoce las diferencias individuales; según él, en cada individuo existen tres factores que determinen la motivación para el trabajo:

- Objetivos individuales, es decir, la satisfacción de las metas personales influyen para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Relación, que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- Capacidad, del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que posee las habilidades y voluntad para poder hacerlo.

Este modelo supone que el ser humano sigue un proceso eminentemente racional en la selección de alternativas, orientado a la maximización de la satisfacción.

Porter y Lawler (1968) han completado el modelo de Vroom, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La aptitud o capacidad del individuo para realizar eficazmente una tarea.
- La percepción del rol, es decir la opinión que el sujeto tiene acerca del tipo de actividades y comportamientos que debe desarrollar para lograr un desempeño eficaz.
- Variables organizativas o del contexto del trabajo, que escapan a su control pero que también influyen sobre la propia motivación, determinando la estimación y expectativas.

Esta teoría hace hincapié en la intensidad de la motivación, destacando la importancia de la apreciación individual. De acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y que comportamientos se originan como consecuencia, ya que cada sujeto percibe y vive este proceso de forma personal.

Por eso, el modelo cognitivo permite recordar a los directivos que solo hay que asignar una tarea a aquellos capaces de llevarla a cabo, por lo que deberán conocer cuál es el potencial de cada uno y cuáles son las exigencias de las tareas.

### **1.7 Estudios e investigaciones sobre satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es una de las variables más frecuentemente estudiadas en la investigación de la conducta organizacional y su relevancia se vincula por la frecuencia que tiene sobre importantes variables organizacionales, entre los que cabe destacar: salud mental de los trabajadores, rotación laboral, y ausentismo laboral de (Yañez, Arenas y Ripoll, 2010).

Para fortalecer lo anterior se analizaron algunos estudios realizados por diferentes autores como los que se mencionan.

En el estudio realizado por Rouquette y Saleme (2000) evalúan cómo se comportan los trabajadores de manera individual, con el objetivo de destacar el empleo de técnicas estadísticas para analizar e interpretar la relación entre diferentes indicadores que pretenden medir el grado de satisfacción en el trabajo. Los autores consideran los elementos con los cuales el trabajador llega a la empresa; edad, sexo, estado civil y religión. Así como los elementos de personalidad: valores, actitudes, habilidad, conocimientos, escolaridad y experiencia. Otro grupo de variables son los que surgen o se desarrollan una vez que el trabajador se ha integrado a la empresa, tales como: la satisfacción en el trabajo, el aprendizaje y la motivación. Dentro de este grupo se analiza la satisfacción en el trabajo, para detectar qué nivel de satisfacción tienen los trabajadores. En la investigación se consideran cuatro factores que propone Locke (1976): trabajo desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo y apoyo de colegas. Con el objeto de conocer que tanto efecto tienen estos indicadores en el grado de satisfacción de los trabajadores. Se aplica un cuestionario de 35 preguntas a 189 trabajadores. Este estudio concluye que el nivel

de satisfacción; depende primero de conocimientos o habilidades y está asociado a una capacitación.

Lo más importante es que para los trabajadores mexicanos resulta importante la utilización de conocimientos o habilidades, capacitación que les ofrece la empresa y retroalimentación sobre la forma en que realizan su trabajo.

En lo que respecta a la investigación elaborada por Del Rio, Perezagua, Villalta, Sánchez (2001) sobre la satisfacción personal de enfermería quienes parten de los estudios realizados sobre el tema de los autores Herzberg (1959) y Locke (1976) entre otros: ellos hacen una encuesta dirigida a 15 personas, el tipo de estudio es cualitativo por medio de grabación, entrevistas y análisis. También retoma estudios cuantitativos. Como resultado se obtiene: Lo que más satisface al personal es la relación interpersonal con el usuario, con el resto del equipo de trabajo y la competencia profesional; el turno más satisfecho es el del turno vespertino, el nivel de satisfacción es superior en el personal eventual.

Se puede resumir que lo que menos satisface es el sueldo, falta de promoción y formación, distanciamiento con la institución y los directores y las malas condiciones de trabajo. Por lo que Del Rio y Perezagua, *et al.* (2001) recomienda tener un campo más amplio de visión, unión ya que están poco estructurados, tienen una relación estrecha de trabajo, utilizando los recursos existentes y evitando la duplicidad de esfuerzos.

De acuerdo con el trabajo de Herencia (2003) en el que investiga la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Para esto realizan un análisis de los componentes de la satisfacción laboral que están presentes y cuales les gustaría estuvieran presentes. Herencia recurre a la teoría de valores de Locke (1976) para analizar los niveles de satisfacción laboral que presentan los profesionales y la percepción global que tienen acerca de la imagen corporativa de la organización o de la calidad de las vías de comunicación que se utilizan en la misma.

El diseño de la muestra fue transversal, compuesta por 315 personas a quienes se les aplica cuestionarios de 28 ítems en escala de Likert, la primera parte de los ítems hacen referencia a la calidad de la información, si era escasa o abundante, confusa o clara, ocasional o periódica, no creíble o creíble, tardía o a tiempo, e informal o formal. La segunda sección es para saber la percepción que tienen acerca de la imagen corporativa en relación a los recursos humanos, formación, calidad, innovación y la comunicación. La tercera sección de respuesta múltiple para señalar la situación actual del centro de trabajo, y señalar las alternativas que consideran como ideal. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría del personal percibe una satisfacción laboral media, seguido de una percepción laboral alta y la menor parte una satisfacción laboral baja.

La satisfacción que percibe con relación a la información que reciben la mayoría de respuestas es baja, seguida por alta y por ultimo media. La satisfacción que percibe con relación a la imagen del centro la mayoría es baja, seguida de alta y menos personal la perciben como media. Se puede concluir como resultado obtenido de manera general que el personal percibe una satisfacción laboral media, la manera como se transmite la información es baja, al igual que la imagen del centro.

Por su parte Cavalcante (2004) en la tesis denominada Satisfacción en el trabajo, cuyo objetivo fue conocer el nivel de satisfacción profesional de los Directores, proponer, un modelo contemplando el proceso de interacción entre el individuo y su trabajo; siendo la satisfacción mayor cuanto mayor poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo. El estudio se realiza a una población de 45 escuelas públicas, utilizando una muestra no probabilística, se aplicaron cuestionarios con escala tipo Likert. Como metodología se utilizó la investigación empírica. Como respuesta prioritaria los directores piden autonomía, seguida del fortalecimiento pedagógico, posteriormente la formación y por último la gestión participativa.

Los resultados encontrados demuestran que la satisfacción en el trabajo es el resultado de las respuestas emocionales a la situación frente a la cual el individuo se encuentra.

Por su parte, el estudio realizado por López y Martínez (2004) tiene como propósito analizar los factores motivacionales en el área administrativa del hospital Simón Bolívar, el mencionado estudio está enfocado a las teorías de Maslow y Herzberg, a través de la percepción de los trabajadores que laboran en ese departamento. Estas teorías fueron la base principal para la realización de este trabajo donde se expresaron los diferentes puntos de vistas acerca de la motivación y satisfacción. Se trata de un estudio de campo de tipo descriptivo, con una población de 12 empleados. Para la recolección de los datos se empleó la técnica del cuestionario.

De aquí, apreciamos que los empleados no se sienten satisfechos de realizar su labor, esto debido a que la institución no llena sus expectativas personales, además existe inconformidad por la mayoría del personal debido a los bajos sueldos que perciben, lo que no les permite satisfacer sus necesidades.

Finalmente, se considera como recomendación prioritaria otorgar incentivos, ascensos y mejoras salariales que motiven al personal a alcanzar los objetivos tanto institucionales como personales. Así mismo, se deben elaborar programas de capacitación que engrandezcan el conocimiento y la labor profesional que realiza el personal empleado en la institución.

En concordancia con el estudio de satisfacción laboral Maldonado (2005) desarrolla una investigación sobre el análisis del estado actual de satisfacción en el trabajo y los factores determinantes.

Fue un estudio descriptivo, aplicando un cuestionario que consta de 27 preguntas para evaluar la efectividad ética; se utilizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de la información. Como resultado de la investigación se encontró que el nivel más alto de satisfacción es:

Realizar sus actividades correspondientes, esto es acorde a la satisfacción de necesidades intrínsecas, es decir, existe un sentimiento de realización personal y de felicidad al cubrir necesidades de orden superior, provocando sentimientos de autonomía y de cooperación con los demás por lo que se detecta la vocación por el amor al trabajo, como forma de vida laboral.

El objetivo del trabajo de Márques, Galende y Cruz (2006) fue verificar el efecto indirecto de la inseguridad sobre los comportamientos innovadores. Este estado se caracteriza a través del grado de compromiso con la organización, mismo que se ve afectado por la inseguridad en el empleo originada por la forma de reestructurar los sistemas de trabajo de la empresa. Márques, Galende y Cruz retoman aportaciones como la innovación la cual ha sido tema que ha obtenido un gran desarrollo en los últimos años, en lo relativo a los comportamientos innovadores de los empleados de las empresas y a los factores que determinan esos mismos comportamientos. Para el desarrollo de la investigación se consideraron 88 encuestas de los cuales 52% son mujeres y un 48% son hombres.

Los resultados determinan que existe una relación entre inseguridad y compromiso, mostrando cómo la inseguridad percibida en el empleo afecta negativamente al compromiso de los empleados con la organización. Se debe considerar en la empresa que los comportamientos innovadores, pueden verse afectados por la inseguridad percibida en el empleo, es decir si no hay seguridad en el empleo, el personal no participa proponiendo sus ideas por no saber cuánto tiempo va a permanecer, por lo mismo no demuestra el compromiso con la organización.

Por otro lado García, Lujan y Martínez (2007) desarrollan un estudio con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de salud en una unidad médica de segundo nivel. En esta investigación se considera a Locke (1976) quien designo tres grandes escuelas del pensamiento o movimientos de investigación de factores de la satisfacción en el trabajo, así como las contribuciones de Lewin, Maslow y Herzberg acerca de una comprensión más humanista de la realidad organizacional. Herzberg afirma que la motivación de las personas, depende de



factores motivacionales. Por lo tanto García, Lujan y Martínez (2007) para medir la satisfacción del personal se basan en la teoría motivacional de Herzberg, que consiste en un estudio transversal con una plantilla de 866 trabajadores, y una muestra de 277 personas; se aplicó un cuestionario de 23 reactivos con escala tipo likert. Los resultados destacan que los trabajadores de salud se encuentran algo y bastante satisfechos concluyen reforzar la formación de valores intrínsecos como es la autoestima, respeto, confianza e identidad.

Ahora bien, Sánchez , Fuentes y Artacho (2007) analizan en el trabajo relacionado con la influencia del género sobre la satisfacción laboral las diferencias entre personas de distinto género respecto al grado de satisfacción laboral manifestado, así como las posibles diferencias entre factores sociodemográficos del trabajador (estado civil, edad, etc.); variables del puesto (dependencia del salario, tipo de contrato, dedicación, horas trabajadas etc.); y de la organización (tamaño y ubicación del centro) esto puede ejercer sobre el nivel de satisfacción expresado según se trate de hombres o de mujeres.

Se trabaja con una población de 1,804 individuos, los cuestionarios son de preguntas cerradas. La técnica seleccionada para obtener resultados es la de regresión logística binaria, teniendo como primera respuesta algo o muy satisfecha en el caso de la mujer, los varones tienen una satisfacción menor. La satisfacción laboral adquiere mayor relevancia por ser el capital humano el principal activo de las organizaciones. Concluyendo que el trabajo en si mismo contribuye a la motivación, al reconocimiento del desempeño, lo cual satisface sus necesidades de desarrollo psicológico, despertando su interés para ampliar sus conocimientos mediante el desarrollo de actividades creativas en la institución.

La satisfacción con el trabajo y con el liderazgo es considerada por Camacho y Arias (2007) como primordial, al igual que otros factores como son: si el empleado encuentra que su trabajo es interesante, si tiene buenas relaciones con su superior y con sus colegas, si tiene ingresos adecuados, si se le permite trabajar independientemente y si tiene claramente definidas las oportunidades para lograr

avances en la carrera. Todo lo anterior incide en la rotación, el ausentismo, la productividad, por ser componentes de la calidad de vida. Ahora bien en la investigación que realizan su objetivo fue de identificar posibles diferencias entre la satisfacción con el trabajo y con el liderazgo; las variables demográficas consideradas fueron; sexo, edad, estado civil, antigüedad, etc., parten de una muestra de 576 personas a quienes se les aplica el cuestionario. Los resultados obtenidos demuestran: la falta de satisfacción tanto con el trabajo como con el superior, otro resultado es que conforme las personas acumularon años de trabajo en la misma posición, la satisfacción disminuyó. Los autores concluyen comentando que las instituciones debieran prestar mayor atención al incremento en la satisfacción del personal a fin de proporcionar una mejor calidad de vida a favor de todos los que tienen relación con las instituciones.

Álvarez (2007) realiza una investigación con el objetivo de conocer la relación que existe entre las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral en los docentes universitarios. La población considerada fue el total de docentes universitarios de lima metropolitana, integrada por 506 docentes de diez universidades, cuatro estatales y seis privadas. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron los cuestionarios de datos personales y la escala de satisfacción docente, tipo Likert. Los factores que se midieron son: Satisfacción Intrínseca (subfactores: Independencia, libertad de cátedra, línea de carrera y reconocimiento y distinciones); Satisfacción Extrínseca (subfactores: Compensación económica, condiciones de trabajo, seguridad en el puesto, estatus, calidad de relaciones interpersonales capacitación y perfeccionamiento docente).

Los resultados obtenidos permiten afirmar que existe relación inversa entre las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral de los docentes en este contexto se indica que la presión laboral es un factor que atenta contra la satisfacción laboral del docente en el desempeño de sus funciones, las fuentes de presión laboral deben ser entendidas como elementos provenientes de los factores intrínsecos en tanto la satisfacción laboral es entendida como la actitud general del docente hacia su

trabajo. El docente que tiene un alto grado de satisfacción muestra actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que está insatisfecho exhibe actitudes negativas. Los docentes de universidades estatales tienen mayor presión en el aula, los maestros de tiempo completo tienen mayor satisfacción laboral por dedicarse a hacer investigaciones y obteniendo compensación económica, seguridad en el puesto, calidad de relaciones interpersonales, capacitación y perfeccionamiento docente. igualmente manifiestan mayor satisfacción laboral los docentes que tienen libertad de cátedra, línea de carrera, reconocimiento y distinciones, los docentes que trabajan en otra Institución tienen mayor estrés laboral debido a la cantidad de problemas que deben enfrentar así como gran satisfacción económica, los docentes formados en universidades privadas tienen mayor competitividad por lo que hay mayor satisfacción laboral. El autor concluye con la propuesta de buscar estrategias individuales, grupales y organizacionales orientadas a disminuir las fuentes de presión laboral.

Por su parte Ramis, C. Manassero, A. Ferrer, V. García, E. (2007) realizaron una investigación con el objetivo de saber cuáles son las variables que intervienen en la motivación, en la percepción de autoeficacia y en la satisfacción laboral de los trabajadores con diferentes puestos. La muestra de estudio es de 296 trabajadores, integrados en 37 equipos de trabajo diferentes (personal de Seguridad, Técnicos de Mantenimiento, Limpieza, Camareros, Cocina, Comerciales y Profesores). Dada la importancia del sector servicios así como la motivación laboral, las habilidades y funciones de dirección. Para el estudio se tomaron como unidad de análisis las habilidades y conductas del supervisor que pueden afectar los niveles de motivación de los miembros de los equipos de trabajo, también se centra la investigación en las habilidades comunicativas puesto que, la percepción que cada trabajador tenga afectara los niveles de motivación, autoeficacia y satisfacción. Puesto que el interés se centro en la motivación de los colaboradores, se redactaron ítems relacionados con el Modelo de la Teoría de la valencia-expectativa de Vroom (1964), el Modelo del establecimiento de metas de Locke (1976) y el concepto de Autoeficacia de Bandura (1986) citados por Ramis, *et al.* (2007).

Los resultados obtenidos de los factores de habilidades comunicativas de la dirección y especialmente el factor Compañero está relacionado con la Satisfacción laboral, es decir cuando un mando realiza bien la función de supervisor, tiene más posibilidades de que sus colaboradores falten menos y cambien menos de trabajo.

Los autores concluyen que los líderes deben motivar a sus equipos, dirigir sus actividades y establecer relaciones adecuadas y positivas “empowerment”, habilidad para aprovechar eficazmente los recursos tanto propios como de los integrantes del grupo “coaching”.

Por último comentan que para ser un buen directivo hace falta dominar múltiples habilidades comunicativas, la motivación que una persona pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan en cualquier momento, satisfacción y autoeficacia de los integrantes del equipo de trabajo.

De este modo el estudio realizado por González (2008) tuvo como objetivo determinar la prevalencia del estrés laboral en la satisfacción con el trabajo; fundamentado en las teorías de: Ivancevich y Konopaske (2006), Robbins (2004), Davis y Newstrom (2003), utilizaron el método hermenéutico, tomando una muestra de forma no probabilística intencional, accidental y voluntaria.

La investigación se caracteriza por ser de tipo descriptivo y de campo, se aplicó un cuestionario de 54 ítems, a 193 trabajadores. Los resultados arrojan que el estrés laboral prevalece en la tercera parte de los trabajadores encuestados, debido a que las demandas de trabajo son excesivas superando su capacidad de resistencia, esto produce desequilibrio en su comportamiento.

Sin embargo se pudo constatar que la tercera parte de trabajadores encuestados están satisfechos con el trabajo, siendo los factores intrínsecos (personales) los determinantes de esta satisfacción con el trabajo afirmando su individualidad. Porque el trabajo en si mismo contribuye a su motivación, al reconocimiento de su desempeño lo cual satisface sus necesidades de desarrollo psicológico despertando

su interés para ampliar sus conocimientos mediante el desarrollo de actividades creativas en la institución. El autor concluye que es la educación la que permite el acceso a los empleos de mayor calidad.

Por su parte Merino y Díaz (2008) realizan un estudio en las empresas públicas y privadas para diagnosticar el nivel de satisfacción de los trabajadores así como dar a conocer a la sociedad la importancia de la satisfacción en la empresa y conocer los factores que influyen para que el rendimiento del personal sea óptimo, por medio del cuestionario con 21 preguntas (con escala de likert), los autores tomaron como base cuatro dimensiones clasificadas en relación a la satisfacción con: trabajo que realizan, con sus centro de trabajo, con sus compañeros y jefes, con las remuneraciones y capacitaciones que reciben. Se trabaja con 250 trabajadores.

La investigación es descriptiva, en los resultados obtenidos se detecta que el nivel alto de satisfacción es con respecto al trabajo que realizan; con relación al centro de trabajo, tienen una satisfacción media y baja; en referencia a la relación de jefes y compañeros; con respecto a las remuneraciones se detecta que el género y edad también son determinantes de la satisfacción laboral a este respecto se obtiene que el varón tiene mayor nivel de satisfacción, así como la mujer con edad de entre 26 y 40 años. Los autores concluyen que el nivel de satisfacción laboral de las empresas públicas y privadas tienen un nivel medio y bajo.

Benedito, Bonavia, y Llinares (2008) realizaron un estudio con el objetivo de analizar cómo se relacionan el sistema de valores con la satisfacción laboral considerada esta como una actitud hacia el trabajo y los valores culturales. Para hacer esta investigación los autores consideraron la referencia de Locke (1976), en la que destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus percepciones y de sus juicios.

La muestra estaba compuesta por 411 trabajadores de ambos sexos, de diferentes tipos y sectores (industria, servicios, empresas públicas, empresas privadas, etc.).

El instrumento utilizado fue un cuestionario que consta de 8 ítems que definen las dimensiones de valor de la siguiente forma: Valores instrumentales. Conformidad; ser alegre, ser limpio, ser obediente, ser educado y responsable, ser creativo, ser independiente, ser intelectual, ser equilibrado. Valores terminales. Universalismo; mundo agradable, igualdad y libertad, seguridad familiar, sentirse amado, amistad verdadera, sabiduría, vida cómoda, felicidad respeto y admiración de los demás.

Los resultados obtenidos revelaron que la satisfacción laboral varía en función de la edad de los empleados.

Los trabajadores que le dan prioridad a los valores tales como conducta apropiada para comportarse en la vida tienden a estar más satisfechos laboralmente en las relaciones sociales. Los trabajadores que le dan prioridad a los valores de conformidad y benevolencia, tienden a estar más satisfechos con los elementos extrínsecos del trabajo como es el contenido del trabajo que realiza, al mismo tiempo valoran su desarrollo personal al preferir actuar independientemente. Los autores concluyen que los valores de las personas están afectados por los procesos de socialización laboral por las que atraviesa cada empleado, de la misma forma, variables como el sexo, la edad, el estatus laboral, el puesto de trabajo o el tipo de contrato podrían estar mediando a lo largo del tiempo la relación existente entre la satisfacción laboral y las prioridades de valor.

Para Gómez y Borra (2009) en su estudio orientado a conocer los determinantes del grado de satisfacción centrados especialmente en el impacto nivel educativo, aplican encuestas con 50 ítems, considerando como variables de satisfacción laboral: el nivel educativo y calidad del empleo, determinan la hipótesis; la satisfacción laboral está muy influenciada por las aspiraciones y expectativas de los individuos. En este sentido puede ocurrir que los individuos más formados tengan unas elevadas expectativas.

El resultado de la investigación comprueba la hipótesis de que una vez que se controla por la calidad del empleo, no existe ninguna vinculación significativa entre el

nivel educativo y la satisfacción laboral. Sin embargo se concluye que, es la educación la que permite el acceso a tener empleo de mayor calidad.

Velázquez (2010) hace un estudio para conocer cómo influyen las condiciones de trabajo en la conducta de los trabajadores, con el objetivo de determinar las principales causas que dan lugar a las conductas desviadas en los centros laborales, además de conocer cómo se comportan los indicadores como: ausentismo, puntualidad, fluctuación laboral, estimulación y como éstos influyen en el comportamiento del trabajador.

El problema planteado es causal es decir conocer cuáles son las causas que están incidiendo en la conducta desviada de algún trabajador. Velázquez utilizó la metodología cualitativa incluyendo la observación encubierta, análisis de documentos, documentos potenciales de recursos humanos y la entrevista dirigida. También se utilizó la metodología cuantitativa tomando como técnica el cuestionario grupal. Se selecciono una muestra de 77 trabajadores de los departamentos que presentan más ausencias e impuntualidades. Los resultados fueron analizados a través del SPSS. Se encontró que los trabajadores poseen una gran insatisfacción respecto al salario, condiciones de trabajo, promociones y el reconocimiento.

Existe mala selección de personal por irresponsabilidad o mal trabajo de los recursos humanos, mala actuación del sindicato, insuficiente formación de los directivos y trabajadores para participar en la elaboración e implementación de sistemas acorde a sus necesidades. Los autores llegan a la conclusión de que las principales causas de la impuntualidad y ausentismo son: malas condiciones de trabajo, mala selección de personal, mala organización del trabajo y lo que más causa insatisfacción en los trabajadores es el salario, la supervisión y los estímulos.

En otro estudio Yañez, *et al.* (2010) evalúan el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo, con la satisfacción laboral, para dar inicio a la investigación, seleccionan una muestra al azar y compuesta por 321 trabajadores.

Se obtuvo como resultado que la satisfacción con las relaciones interpersonales con la jefatura es mayor que la satisfacción con las relaciones interpersonales con los pares. Se destaca que hay una mayor influencia de la satisfacción con la jefatura. Por lo anterior y de acuerdo con (Coomber y Barribal, 2007, citados en Yañez, *et al.* 2010), concluyeron después de revisar estudios sobre la satisfacción laboral, que una de las variables más frecuentes analizadas ha sido la relación líder – miembro. Lo anterior lo apoya (Lau y Liden, 2008 citados en Yañez, *et al.*, 2010), quienes indican que existen varias investigaciones que muestran que el liderazgo organizacional tiene una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, entre ellas la satisfacción laboral. Esto es reafirmado por los resultados de la investigación de (Gardulf, Orton, Eriksson, Undén, Arnetz y Kajermo, 2008, citados en Yañez, *et al.*, 2010), quienes también encontraron que el liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral.

En el mismo sentido Gargallo (2010) realiza estudios con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores sobre la organización y su funcionamiento, para lo cual solicita que determinen su grado de acuerdo o desacuerdo con aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo, para esto, realizó una investigación de la satisfacción laboral dentro de las empresas cooperativas.

El tamaño de la muestra fue de 250 trabajadores a quienes aplicó un cuestionario con 50 preguntas, en una escala de Likert, para realizar un análisis descriptivo de aspectos referentes a la retribución salarial, el sentimiento de utilidad y de pertenencia.

De este estudio se obtiene como resultados que las variables que inciden en la satisfacción laboral, fueron la claridad de los objetivos, el respeto al medio ambiente, la mejora a la comunidad y a la sociedad, los valores, las estrategias de la empresa y la gestión del cambio, los socios sienten satisfacción laboral al recibir la retribución sobre los resultados que se obtengan de la actividad productiva; el ambiente de trabajo es otro punto que consideran como determinante de la satisfacción laboral. Otro es el relacionado con la seguridad de empleo y futuro, finalmente las



condiciones físicas, por lo que el autor concluye con la importancia de la implantación de políticas empresariales para obtener una mayor satisfacción del personal y así reducir problemas de ausentismo, rotación y conflictos para contribuir a la mejora de la productividad.

Así mismo Vera, Madrazo, y García (2011) realizaron un estudio con el objetivo identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral, descubrir a través de un enfoque cualitativo, como viven, sienten y perciben su actividad laboral; si se sienten satisfechos en la cotidianidad de su trabajo, describir los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral y los factores de insatisfacción laboral.

En este estudio los autores definen a los trabajadores agrícolas asalariados, como las mujeres y los hombres que trabajan en los campos de cultivo, huertos, invernaderos, unidades ganaderas e instalaciones de procesamiento básico para producir alimento y fibras del mundo.

La investigación que realizaron fue cualitativa, con una muestra de 6 participantes. Utilizaron la entrevista semiestructurada e individual con 39 preguntas. Los resultados obtenidos en este estudio reflejan fuentes generadoras de satisfacción como son las relaciones interpersonales, los horarios de la jornada de trabajo y el reconocimiento por parte de los supervisores sobre todo por parte del encargado jefe de la unidad empleadora. Por otro lado los aspectos que provocan insatisfacción corresponden al salario percibido, la falta de estabilidad laboral, las pocas o inexistentes oportunidades de desarrollo, precarias condiciones de inseguridad e higiene.

Los resultados de esta investigación coinciden con otros estudios en los que se ha comprobado que la satisfacción laboral dependerá de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o las recompensas que considera adecuadas y lo realmente obtenido (Porter y Lawley, 1968). Los autores concluyen que es necesario resaltar la importancia del papel del jefe de la

unidad empleadora, quien debe estar atento a las condiciones de trabajo que prevalecen, ya que es quien debe tomar en cuenta las necesidades y la opinión de su personal, así como el establecimiento de un programa de incentivos para generar mayores índices de satisfacción.

## CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Concepto de hospital.

Un hospital es un lugar físico en donde se atiende a los enfermos, existen diferentes tipos de hospitales: hospitales generales, hospitales de agudos, hospitales de crónicos, hospitales psiquiátricos, geriátricos, materno-infantiles, etc. Gutiérrez (2011) conceptualiza la palabra hospital con los siguientes términos: hospital viene del latín *hospes*, "huésped" o "visita", pero también "hospedador". De *hospes* se derivó *hospitalia*, "casa para visitas foráneas". Posteriormente *hospitalia* se transformó en *hospital* para designar el lugar de auxilio a los ancianos y enfermos. Otras palabras con la misma raíz son hotel, Albergue juvenil, hospedaje, hospicio, hospedería, hospitalidad y hospedar. Para la OMS (Organización Mundial de la Salud) "EL hospital es parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios internos irradian hasta el ámbito familiar. El hospital es un centro de formación de personal médico-sanitario y de investigación biosocial" (Flores, 2009).

### 2.2 Historia de los hospitales.

El hospital, era un centro donde se practicaba la caridad a personas sin recursos económicos, o que padecían alguna enfermedad, así como a los niños huérfanos, mujeres desamparadas, ancianos y peregrinos, este lugar era atendido por religiosas. En la Edad Media en el sur de Europa tomó una forma muy concreta, con una capilla con cuatro galerías de enfermos (apartados por tipos de enfermedades) en forma de cruz, lo que a su vez creaba cuatro patios interiores. Durante el siglo XVIII, se crearon los primeros hospitales municipales dirigidos por autoridades civiles, en especial en Inglaterra (El hospital: concepto y funcionamiento histórico). Los cambios en la ideología científica acentuaron la importancia de los estudios empíricos y la elaboración del conocimiento en base a la observación de los hechos.

En muchas partes pequeños hospitales privados fueron dirigidos por religiosos y por médicos particulares (Conde, 2007).

A partir de la mitad del siglo XIX, el número de hospitales creció mucho, debido al descubrimiento de la anestesia y de las técnicas quirúrgicas desinfectadas. Se les dio el derecho a los médicos a ser considerados verdaderos científicos (Conde, 2007). Así mismo, convirtieron a la medicina en la nueva religión científico-positiva y al hospital su laboratorio en los templos de dicha religión (Conde, 2007). Durante el siglo XX la demanda de hospitales ha aumentado a la par que el progreso, fueron utilizados por primera vez para diagnosticar y tratar a enfermos de todas clases sociales.

Los hospitales son dotados de médicos y enfermeras competentes, con la incorporación de la medicina científica pasarán a ser el primero y más importante recurso sanitario, en ese periodo los hospitales se convierten en centros de educación e investigación para los médicos, el cuidado de pacientes crónicos e inválidos incurables ha sido llevado a cabo en su mayor parte en hospitales agradables. Los hospitales centran su atención en pacientes con enfermedades con lesiones agudas y en servicios ambulatorios (Conde, 2007).

De acuerdo al estudio realizado por Turnes (2009) los primeros hospitales para niños establecidos en Estados Unidos fueron el hospital para Niños de Nueva York (1854) y el hospital para Niños de Filadelfia (1855).

Un hospital es una institución con una plantilla médica y de enfermería organizada, con instalaciones permanentes, que ofrece gran variedad de servicios médicos, incluyendo cirugía y atención intensiva. Así como salas para atender las urgencias, a los recién nacidos y lactantes, al igual que diversas consultas ambulatorias, además es una escuela de aprendizaje para los médicos. Si consideramos a un hospital como un sistema, compuesto por varios sub-sistemas que interactúan entre

sí en forma dinámica, tenemos que algunos de los subsistemas más importantes son:

- Sistema Asistencial (trabajo social, recepción, archivo, dietas y cocina)
- Sistema Administrativo Contable (recursos humanos, financieros, servicios generales, adquisiciones, almacén).
- Sistema Gerencial (Dirección, subdirección médica, subdirección administrativo, asesor de dirección, coordinación de calidad)
- Sistema de Información electrónica (Informática)
- Sistema Técnico (radiología e imagen, laboratorio, electros)
- Sistema de Docencia e Investigación.(coordinación de enseñanza)

### **2.3 Clasificación de los hospitales**

En algunos países, como en España, Cuba y México, se diferencian grados de clasificación entre hospitales. Para Soto, Lutzuw y González (2011) los hospitales se clasifican en tres categorías.

- *Hospital de primer nivel.* Un hospital de primer nivel es aquel en donde se asisten las necesidades médicas más leves, se le da una guía de prevención. Cuentan con unidades de un solo consultorio, hasta unidades con más de 30 consultorios, y servicios auxiliares como laboratorio, rayos x y ultrasonido, medicina preventiva, epidemiología farmacia y equipos, administración, aulas, etc.
- *Hospital de segundo nivel.* Se caracterizan por la presencia de médicos generales y los especialistas capacitados para ejecutar labores de atención con un grado de complejidad mayor que las anteriores. Destacan servicios de urgencias, hospitalización, banco de sangre, central de esterilización, quirófanos, farmacia, consulta externa.

- *Hospital de tercer nivel.* Estos Hospitales se caracterizan por la presencia de médicos generales, especialistas básicos y especialistas mayores (cardiólogos, neurólogos, nefrólogos, gastroenterólogo) así como equipos de apoyo, y especialidades en cancerología, cardiología, neurocirugía, enfermedades respiratorias, rehabilitación.

## **2.4 Administración de los hospitales**

En la administración de hospitales se requiere de la comparación de indicadores y estándares que muestren las tendencias y desviaciones de una actividad, es de importancia cuando se comparan con otros valores de la misma naturaleza, comúnmente con periodos anteriores por permitir el control y seguimiento del grado de avance del cumplimiento de las metas programadas. Identifica causas asimismo sirve como referencia para una eficaz toma de decisiones.

### **2.4.1 Talento humano**

En el ámbito hospitalario, la calidad de los servicios se ve influida por las habilidades técnicas y de gestión, debido a la transición epidemiológica a la que se enfrenta nuestro estado es necesaria la actualización continua de los conocimientos del equipo humano del hospital.

Por lo tanto, el talento humano es considerado como el recurso más importante del sistema de atención, con la participación de las instituciones del sector salud e instituciones académicas se fortalecerán las actividades de investigación lo cual genera conocimientos que pueden ser utilizados para el desarrollo de tecnologías.

## **2.5 Sistema de salud en Hidalgo.**

El Plan Estatal de Desarrollo de la presente administración ha formulado el Programa Sectorial de Salud 2011-2016 en el que establece una serie de compromisos para

atender la salud de la población hidalguense, entre los que destacan; prevención de enfermedades, la protección contra riesgos sanitarios y la protección financiera de la población sin seguridad social; además mejorar la calidad de la atención, fortalece la capacidad de orientar efectivamente a las instituciones del sector a través del papel rector de la Secretaría de Salud.

Actualmente 1 millón 567 mil 410 personas han sido afiliadas al Sistema de Protección Social en Salud (Seguro Popular) que corresponde al 84 % de hidalguenses esto de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo 2011- 2016 siendo un logro alcanzado que ha hecho necesario replantear objetivos, fijar nuevas metas e iniciar más proyectos. La salud es un asunto de gran complejidad que comprende cuestiones de carácter cultural, educativo, tecnológico, demográfico y ambiental. Los expertos señalan ostensibles cambios en el perfil de la salud de los habitantes de países en desarrollo que técnicamente se conocen como “transición epidemiológica”. En el contexto nacional, el estado de Hidalgo es prototipo de esa transición. Por lo anterior, se considera a la salud pública como una prioridad nacional por sus repercusiones económicas y sociales; es expresión de bienestar, de seguridad y de paz. Una sociedad saludable, evidencia a un buen gobierno. Los servicios que prestan las instituciones de seguridad social a sus derechohabientes se cubren con recursos gubernamentales, recursos del empleador y contribuciones de los empleados.

### **2.5.1 Infraestructura para brindar servicios de salud en el Estado de Hidalgo**

El Plan Estatal de Desarrollo 2011- 2016 establece que el estado de Hidalgo brinda atención médica a través de las siguientes instituciones:

- IMSS, ISSSTE, PEMEX, SEDENA y otros que otorgan servicio a sus derechohabientes.
- Servicios de Salud e IMSS- oportunidades, dan servicio a la población que no tiene seguridad social y a la población con seguro popular

- Servicio Privado provee servicio a la población con capacidad de pago.
- Cruz Roja Mexicana Delegación Hidalgo.
- Hospital del Niño DIF
- Centros de Rehabilitación Integral; a través del hospital de PEMEX, clínicas de SEDENA
- Hospital de la Cooperativa de Cruz Azul.

En el mismo sentido el Programa Institucional de los Servicios de Salud de Hidalgo 2011-2016 proporciona información referente a los recursos en salud para el cuidado de la población, así como su instalación en el ámbito geográfico de 13 jurisdicciones sanitarias que integran a los 84 municipios del estado, y las unidades de apoyo para brindar atención médica de primer nivel, segundo nivel, tercer nivel y especializada:

#### *Unidades de Primer Nivel de Atención:*

Los Servicios de Salud cuentan con 476 Unidades de Primer Nivel, 32 Caravanas de la Salud como estrategia implementada por autoridades estatales, 5 unidades móviles dentales y 130 Equipos de Salud Itinerantes como estrategia para ampliar la cobertura de servicio básico en localidades que no cuentan con unidad médica. En todos ellos se otorga la atención integral por paquetes que se define como el conjunto de acciones de atención médica, salud pública y asistencia social, en las modalidades preventiva, curativa y rehabilitación, dirigidas al individuo, la familia y a la comunidad.

#### *Unidades de Segundo Nivel:*

Con relación a unidades de segundo nivel que existen en el estado, hacen un total de 15 hospitales: 9 Generales: Pachuca, Tulancingo, Tula, Huichapan, Valle del Mezquital en Ixmiquilpan, Actopan, Apan, el de la Huasteca en Huejutla y Obstétrico de Pachuca; 5 Integrales: Jacala, Cinta Larga, Tlanchinol, Atlapexco y San Bartolo



Tutotepec; 1 hospital Básico Comunitario en Huehuetla. Tres clínicas de colposcopia ubicadas en los hospitales de: Pachuca, Cinta Larga y Atlapexco.

*Unidades de Tercer Nivel:*

En el Estado se cuenta con un hospital de tercer nivel ubicado en la Ciudad de Pachuca, quien se encarga de atender a pacientes con problemática complicada.

Los Servicios de Salud cuentan con 5 unidades especializadas para la atención a grupos de riesgo específico:

- Centro para la Atención Integral de las Adicciones de Tulancingo y Ciudad Sahagún.
- Son unidades para la prevención, tratamiento y formación para el control de las adicciones con el propósito de mejorar la calidad de vida individual, familiar y social de los usuarios. Este tipo de unidades brindará el servicio de prevención y promoción como parte fundamental de sus funciones, además de otorgar apoyo psicológico tanto a los pacientes como a sus familiares, ayudándose de programas establecidos por el cuerpo médico y de trabajo social de la unidad.
- Unidad Especializada para la Prevención y Atención de la Violencia Familiar y Sexual (U.E.P.A.V.F.S.) ubicada en la ciudad de Pachuca.
- Centro Ambulatorio para la Prevención y Atención de Pacientes con Sida y Enfermedades de Transmisión Sexual (C.A.P.A.S.I.T.S.) ubicado en la ciudad de Pachuca.
- Centro Estatal de Atención Geriátrica Integral. para brindar cuidados especiales, servicios de enfermería y atención médico-geriátrica que requieren los adultos mayores dependientes debido a las enfermedades o complicaciones que padecen.
- Un hospital de Atención al Enfermo Mental “Villa Ocaranza” que se encuentra en el municipio de Tolcayuca que otorga servicio de consulta externa de las especialidades de: neurología, psiquiatría, psicología, electroencefalografía y

odontología; y hospitalización breve para adultos con trastornos mentales agudos; terapia intermedia para la rehabilitación psicosocial previa al egreso de usuarios adultos y el servicio de terapia continua para usuarios cautivos.

*Unidades de Apoyo:*

Los Servicios de Salud cuentan con unidades de apoyo a la atención médica de primer nivel, segundo nivel y especializada:

- (UNEME EC) Unidad de Especialidad Médica en Enfermedades Crónicas en Pachuca y en Tula. Es un modelo de atención institucional para personas con padecimientos de Sobrepeso, Riesgo Cardiovascular y Diabetes Mellitus. Otorgándoles un manejo integral, interdisciplinario, basado en la evidencia científica, la experiencia clínica y las expectativas del paciente.
- También el estado cuenta con cinco unidades móviles: tres unidades móviles dentales ubicadas en las Jurisdicciones Pachuca y Tula; dos unidades de colposcopia una en la Jurisdicción Pachuca y otra ubicada en el nivel central la cual recorre los municipios del alto y muy alto riesgo a Cáncer Cérvico-uterino. En la comunicad de CaCu realizan campañas de Papanicolaou, brindando tratamiento y seguimiento a las lesiones premalignas.
- C.E.T.S. El Centro Estatal de la Transfusión Sanguínea; otorga los servicios de atención a donadores, atención a solicitud de sangre y otros componentes, así como trámite de Licencia Sanitaria para Banco de Sangre, el servicio de transfusión, para médicos responsables de Bancos de Sangre.
- L.E.S.P.H. El Laboratorio Estatal de Salud Pública; procesa muestras de humanos, animales, realiza tareas especializadas de diagnóstico y referencia para la detección oportuna de agentes causantes de enfermedades y el control sanitario de los productos de consumo humano, en apoyo a los

programas de Salud Pública realiza: el diagnóstico de enfermedades causadas por virus, bacterias, protozoarios, artrópodos de importancia médica y tamiz neonatal, cuenta con una área de Biología Molecular donde se realizan análisis de carga viral y subpoblación linfocitaria para pacientes positivos a VIH, diagnóstico por la prueba de PCR para dengue e influenza, también se realiza la detección de metales pesados.

- Coordinación de Investigación en Salud; Dirige, apoya y desarrolla proyectos de investigación sobre problemas prioritarios de Salud Pública en la entidad, cuyos resultados apoyan a la toma de decisiones.

Las líneas prioritarias de investigación se enfocan a la epidemiología institucional y comunitaria.

Las Reglas de Operación 2012 del Sistema DIF Hidalgo, mencionan que en 1977, se funda la parte coordinadora de la asistencia social, tanto pública como privada, respondiendo así, al compromiso gubernamental. El nombre oficial del nuevo organismo es: Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

En 1982, es sectorizado a la Secretaría de Salud, apoyando la nutrición y el desarrollo integral de las personas.

## **2.6 Sistema DIF Nacional**

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), es una institución pública mexicana, cuenta con 31 sistemas estatales (SEDIF) y el DIF del Distrito Federal, dentro de las actividades que realizan están las de conducir políticas públicas en materia de asistencia social que promueven la integración de la familia. También promueve acciones encaminadas para mejorar la situación vulnerable de niños, adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad. (DIF NACIONAL Artículo wikipedia).

### **2.6.1. Objetivo del DIF Nacional**

*“Impulsar la participación de las comunidades en el desarrollo social, coordinando acciones con otras instituciones en materia de salud, alimentación, educación, asistencia jurídica y desarrollo comunitario para garantizar a la familia igualdad de oportunidades; equidad en el ejercicio de sus derechos sociales, civiles y políticos, respaldando su papel como cedula central de la sociedad.*

*También es responsable de la atención de menores en situación de abandono, desamparo, desnutrición o sujetos de maltrato, de alcohólicos, de farmacodependientes, de mujeres en periodo de gestación, de individuos en condición de vagancia, de ancianos en desamparo, incapacidad, migración o desamparo de miembros con capacidades diferentes, etc.”*

Para el sistema Integral de la Familia “DIF Nacional”, fue necesario crear la misma estructura dentro de espacios territoriales estatal, por tal motivo se crea el Sistema DIF Hidalgo.

### **2.7 Sistema DIF Hidalgo**

El periódico oficial del Gobierno del Estado de Hidalgo de fecha diciembre 3 de 1983, siendo Gobernador Constitucional del Estado de Hidalgo Guillermo Rossell de la Lama hace saber a sus habitantes que el H. LI Congreso Constitucional del Estado Libre y Soberano de Hidalgo ha tenido a bien expedir el decreto No. 137 que crea el organismo público descentralizado denominado “SISTEMA ESTATAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE HIDALGO”

#### **2.7.1 Objetivos**

Tiene como objetivos la promoción de la asistencia social, la prestación de servicios asistenciales y la promoción de la interrelación sistemática de acciones que en materia asistencial llevan a cabo las instituciones públicas.

El Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Hidalgo, ha sufrido cambios y reestructuraciones en cada una de sus etapas históricas y todavía hoy en nuestros días se siguen creando instituciones y Programas que la misma población demanda de acuerdo a las necesidades y problemáticas que día a día van surgiendo.

### **2.7.2 Instituciones que conforman el Sistema DIF Hidalgo**

- En 1961, surge el Instituto de proyección a la infancia del Estado de Hidalgo, posteriormente se convierte en IMPI (Instituto Mexicano para la infancia y la Familia) del Estado de Hidalgo.
- En 1976, la casa de la mujer Hidalguense, creada en 1958, se incorpora al IMPI del Estado de Hidalgo.
- En 1977, el DIF se constituye como organismo descentralizado de la administración pública con personalidad jurídica y patrimonio propio.
- En 1978 el hospital Infantil, creado en 1951, se integra como organismo dependiente del DIF Hidalgo.
- En 1979, se incorpora al DIF Hidalgo la Junta General de Asistencia en el Estado, creada en 1948.
- En 1986, se inaugura la Casa de la Tercera Edad.
- En 1986 se integran los 6 Centros de Desarrollo Comunitario del Valle del Mezquital, creados en 1974.
- En 1987, se incorpora la Casa de las Artesanías “Hidarte”.
- En 1988, se publica la ley sobre el Sistema Estatal de Asistencia Social.
- En 1991, inicia actividades la Casa del Niño.
- En 1998, se publica la Ley para la Atención de Personas con Discapacidad en el Estado de Hidalgo.
- En 1999, se logra la instalación de la Casa de la niña.
- En 2001 se inaugura el Centro de Rehabilitación Integral de Hidalgo.
- En el 2002 inicia la construcción de la nueva Casa Cuna.
- En el 2010 se inaugura las nuevas instalaciones del Hospital del Niño DIF.
- En el 2013 se inaugura el Albergue del Hospital del Niño DIF.

El Sistema DIF Hidalgo continuamente establece modelos de atención que respondan a las demandas de una sociedad en constante cambio para enfrentar el reto de los fenómenos sociales que provocan un impacto negativo en la población, tales como violencia intrafamiliar, adicciones, desnutrición, desintegración familiar,

pobreza extrema y marginación entre otros. Con un enfoque de protección a la infancia, prevención contra la violencia intrafamiliar, equidad de género rescate de valores, protección y atención a las personas con capacidades diferentes.

La página del correo institucional dif hidalgo, nos proporciona información de la razón de ser del Sistema DIF Hidalgo:

### **2.7.3 Misión**

Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad, mediante la implementación de políticas, programas y proyectos de asistencia social que incrementen sus capacidades y que les permitan alcanzar un desarrollo humano.

### **2.7.4 Visión**

Ser una institución modelo de asistencia social, comprometida con la sociedad hidalguense, regida por valores universales que propicie, de manera corresponsable, el desarrollo humano y social de los grupos vulnerables de la entidad, con una filosofía de mejora continúa.

### **2.7.5 Valores**

- *Honestidad:* Es uno de los valores y componentes más importantes del servidor público; consiste en comportarse y expresarse con franqueza y coherencia de acuerdo con los valores de verdad y justicia; reconocida como una cualidad de la calidad humana que deberá estar siempre presente en el desarrollo del servicio público.
- *Responsabilidad:* El servidor público se encuentra obligado a cumplir con esmero, cuidado y atención todas sus funciones, reconociendo y aceptando

las consecuencias de los hechos que han realizado, en armonía con los principios y valores previstos en este código.

- *Respeto*: Es la actitud que todo servidor público debe guardar frente a los demás, reconociendo de esta manera el valor de la condición humana, lo que le permitirá poder brindar a los miembros de la sociedad un trabajo digno, cortes, cordial y tolerante en el centro de trabajo, a él y Hacia los demás.

### **2.7.6 Política de Calidad**

EL Sistema DIF Hidalgo, se compromete a proporcionar calidad en los servicios de asistencia social a la población vulnerable con un enfoque preventivo, para lo cual implementamos un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001-2008, que buscará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para el servicio ofrecido, la innovación, el desarrollo de nuestro personal, el respeto al medio ambiente y la mejora continua de nuestros procesos, guiados por criterios éticos, para contribuir a satisfacer las necesidades de los hidalguenses.

### **2.8 Estructura del Sistema DIF Hidalgo de acuerdo al Programa Institucional del 2011-2016.**

- *Presidencia del Patronato*. es la máxima autoridad (Esposa del Gobernador del Estado). Convocar a sesión ordinaria o extraordinaria a los miembros del Patronato; Presidir las sesiones de trabajo; Dirigir el orden de los trabajos; Presidir al Patronato en todas las funciones y actividades de éste; Dictar los acuerdos necesarios para el cumplimiento del objeto del Organismo; Vigilar que los acuerdos del Patronato sean cumplidos; Asistir a las sesiones que realiza la Junta de Gobierno del Organismo, cuando considere necesario; Dirigir al Voluntariado del Estado.
- *Secretaria Particular del Despacho*. Tendrá las funciones de atender los asuntos del despacho de la Presidencia del Patronato del Organismo, cuando

el Presidente esté ausente; Coordinar la logística de las giras y reuniones de trabajo que realice la Presidencia del Patronato del Organismo; Participar en la organización de eventos que promueva la Presidencia del Patronato del Organismo; Regular y vigilar la prestación de los servicios de audiencia pública; Registrar y dar seguimiento a las peticiones que la ciudadanía formule a la Presidencia del Patronato del Organismo.

Cumplir con los acuerdos, órdenes y demás disposiciones de la Presidencia del Patronato del Organismo, que no sean de la competencia de las otras áreas que integran el propio Organismo; Mantener al día la documentación recibida y generada por la Presidencia del Organismo.

- *Dirección General.* su función es Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la Junta de Gobierno; Acordar y concertar acciones con las diversas áreas del Organismo; Presentar a la Junta de Gobierno las propuestas, proyectos e informes que requiera para su eficaz desempeño; proponer a la Junta de Gobierno el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores públicos del Organismo, la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto del gasto corriente aprobado por la propia Junta de Gobierno; las disposiciones aplicables; expedir y autorizar los catálogos y perfiles de puestos, los cambios y movimientos del personal, así como las liquidaciones y pagos de cualquier remuneración del personal del Organismo, entre otras.
- *Coordinación de Asesores.* - Proponer a la Presidencia del Patronato y a la Dirección General acciones y proyectos que favorezcan la mejora en la prestación de servicios de asistencia social que desarrolla el Organismo. Analizar las propuestas sobre nuevos proyectos o modificaciones a los proyectos y programas vigentes que realice la Dirección de Investigación e Innovación Institucional así como la Dirección de Planeación, Administración y Finanzas, además de cualquier otra instancia; revisando que la información sea suficiente, fundada y objetiva sobre cada uno de ellos.



- *Contraloría Interna.* Se encarga de supervisar y verificar el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros se lleven a cabo en términos de economía, eficiencia y eficacia a efecto de que las metas y objetivos sean cumplidos.
- *Asuntos Internacionales.* Establecer y ejecutar por acuerdo de la Dirección General, las políticas y lineamientos para el desarrollo de los programas y acciones de cooperación y coordinación internacional; promover acciones de cooperación internacional que apoyen en la formulación de la política estatal de asistencia social, y de todas aquellas actividades que en materia internacional se encuentren establecidas en la ley en la materia, en coordinación con la Unidad de Asuntos Internacionales del Gobierno del Estado; participación del Organismo en conferencias y congresos nacionales e internacionales y coordinar la participación de organismos e instituciones internacionales en reuniones y eventos de dicho carácter; participen en los programas de cooperación en materia de asistencia social.
- *Dirección Jurídica.* Elaborar proyectos de iniciativa de reformas de Ley, reglamentos, códigos y decretos para actualizar el marco jurídico del Organismo y proponerlos por acuerdo del Director General y con aprobación de la Junta de Gobierno ante las autoridades competentes.
- *Vinculación Institucional.* Fortalece y amplía la participación del sector social y privado en los programas y proyectos asistenciales buscando tener mayor impacto en la población objetivo del Sistema.
- *Voluntariado.* Conformar un Grupo de Personas Voluntarias que sin percibir retribución, emolumento o compensación alguna en el desempeño de algún cargo o función dentro del Voluntariado del Organismo, apoyen de acuerdo a sus posibilidades al bienestar de la población que atiende el Organismo.

- *Subdirección General de Planeación, Administración y Finanzas.* Proporcionar, por acuerdo de la Dirección General, información sobre las actividades del Organismo que le sea requerida por dependencias e instituciones públicas y privadas; Planear y organizar los recursos humanos, materiales financieros y técnicos con los que cuenta el Organismo, aplicando y vigilando el cumplimiento de los mecanismos, normas y lineamientos que garanticen su óptimo uso y destino. Supervisar que se proporcione de manera oportuna los instrumentos e insumos a las unidades administrativas del organismo.
- *Dirección de Evaluación y Seguimiento a los Programas Asistenciales.* Evaluar el diseño y analizar la ejecución de los programas y acciones asistenciales del Organismo, en función de la política social del Gobierno del Estado, identificando su oportunidad, congruencia y pertinencia con los objetivos institucionales y las metas propuestas.
- *Dirección de Investigación e Innovación Institucional.* Investigar, diagnosticar, diseñar y realizar estudios que permitan determinar las potencialidades y problemáticas de los grupos vulnerables marginados o en estado de total indefensión, para el desarrollo de programas, proyectos y modelos de atención que contribuyan al desarrollo familiar y humano.
- *Subdirección General de Asistencia, Protección Social y Salud Preventiva.* Difundir entre los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia los programas bajo su responsabilidad, con base en la normatividad y lineamientos autorizados por los órganos superiores del Organismo; participar en coordinación con la Dirección de Investigación e Innovación Institucional en el diseño y desarrollo de modelos de atención de carácter integral orientados a incrementar el impacto social que tienen los programas bajo su responsabilidad; proponer a los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia que la operatividad de los programas se ejecute en

coordinación con las instancias gubernamentales representadas en el municipio, para conjuntar esfuerzos en materia de asistencia social.

- *Dirección de Asistencia Social.* Promueve y coordina los servicios y actividades encaminadas al desarrollo familiar, así como también a la protección física y mental de los individuos.
- *Dirección de Protección a la Niñez y Adolescencia.* Establecer y ejecutar las políticas y lineamientos en materia de atención y prevención de riesgos sociales de la niñez y la adolescencia en situación vulnerable y en circunstancias difíciles.
- *Dirección de Alimentación y Desarrollo Familiar y Comunitario.* Difundir entre los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia los programas bajo su responsabilidad, con base en la normatividad y lineamientos autorizados por los órganos superiores del organismo.
- *Dirección de Desarrollo Humano.* Difundir entre los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia los programas bajo su responsabilidad, con base en la normatividad y lineamientos autorizados por los órganos superiores del organismo.
- *Dirección del Centro de Rehabilitación Integral Hidalgo.* Promover la formación de médicos especialistas, personal paramédico, técnico y auxiliar, así como actividades de capacitación continua al personal que desarrolla los programas bajo su responsabilidad.
- *Dirección del Hospital del Niño DIF.* Llevar a cabo las funciones estipuladas en el Reglamento de la Ley General de Salud en materia de prestación de servicios de atención médica, para los responsables de establecimientos en los que se presten dichos servicios; promover la formación de médicos

especialistas, personal paramédico, técnico y auxiliar, así como actividades de capacitación continua al personal que desarrolla los programas bajo su responsabilidad.

- *Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia.* Presta de manera organizada y permanente, los servicios de asistencia jurídica familiar; Velar por los intereses de los menores de edad, así como por la integración familiar. Establecer y operar las acciones necesarias del organismo para que se efectúen los procedimientos de adopción, brindando asesoría legal a los interesados y participar en la regularización de la situación jurídica de los menores que ingresan a los centros asistenciales dependientes del organismo.
- *Coordinación de la Junta General de Asistencia.* Administrar y operar los montepíos y las unidades de producción, que formen parte de su estructura con base en los reglamentos y manuales autorizados por la Junta de Gobierno del Organismo.
- *Dirección de Captación de Recursos.* Aplicar las políticas de administración de operación y lineamientos autorizados por la Junta General de Gobierno para las unidades comerciales y montepíos que formen parte de la Junta General de Asistencia; someter a consideración de la Junta de Gobierno y de la Dirección General del organismo la creación y operación de mecanismos financieros que permitan el otorgamiento de préstamos a las personas, microempresarios y grupos no sujetos a otros créditos.

La investigación se realizó en un hospital de Pachuca, Hidalgo con el objetivo de conocer cómo influye la satisfacción laboral del personal del área médica en el comportamiento organizacional de la institución.

## **2.9. Hospital de Pachuca, Hidalgo**

El hospital de Pachuca Hidalgo es una institución que corresponde al Sector Salud, su actividad es brindar atención médica.

### **2.9.1 Antecedentes**

Su creación es por estrategia Estatal en Hidalgo promovida por el Dr. Guillermo Coronado inicia la construcción en 1949 y se concluye en marzo de 1951. Fue inaugurado el 21 de marzo del mismo año por el entonces presidente de la República Miguel Alemán Valdez y Gobernador del Estado el Licenciado Vicente Aguirre del Castillo.

Atendiendo casos de desnutrición que existía en la población durante la década de los 40 del siglo pasado, así como enfermedades infectocontagiosas de vías respiratorias y digestivas que ocasionaba altos índices de mortalidad.

En 1950 el congreso local expide el decreto No. 63, a través del cual se crea la Ley Orgánica del hospital de Pachuca, Hidalgo como una Institución Pública Descentralizada de Gobierno del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El funcionamiento técnico administrativo se inició en agosto 30 de 1951, con las religiosas de la Congregación de las Hijas de la Caridad de María Inmaculada y siendo el primer Director el Doctor Joaquín Lara Delgado.

### **2.9.2 Situación actual**

Las modernas instalaciones, cuentan con espacios propios para cada área en las que los pacientes serán atendidos con dinamismo y calidad, está regido por normas oficiales específicas.

Los cambios que se hicieron al hospital que cuenta con 59 años de servicio, no solo se encuentran en las instalaciones, también en la ampliación de la capacidad y la renovación del equipo técnico especializado, planeado para la atención integral, entretenimiento, alegría y aprendizaje. El personal que labora en el edificio anterior es el mismo que llega a las nuevas instalaciones por lo que la cultura se mantiene igual. En la institución se elaboran trípticos para dar información a los trabajadores. Uno de ellos es donde se recuerda la Misión, Visión, Objetivos, Código de Ética, Derechos de los y las enfermeras, los derechos de los hospitalizados, derecho de los Médicos y el Directorio de los directivos y coordinadores. Con la capacitación constante del personal se abordan los temas antes mencionados recordando que es compromiso de todos trabajar y alcanzar la misión y visión.

### **2.9.3 Misión**

Proporcionar atención médica integral y de alta calidad científica y ética sin importar sexo, credo o nivel socioeconómico.

### **2.9.4 Visión**

Ser un Hospital del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia que proporcione atención médica en forma oportuna, eficaz, con la mejor calidad y eficiencia médico técnica en el Estado de Hidalgo.

### **2.9.5 Objetivo**

Otorgar atención integral de calidad mediante la aplicación de procedimientos médico-quirúrgicos a fin de conservar o corregir la salud de los pacientes.

### **2.9.6 Valores**

- *Responsabilidad.* Cumplir con esmero, cuidado y atención sus funciones reconociendo y aceptando las consecuencias de los hechos que ha realizado, en armonía con los principios y valores previstos.

- *Discreción.* Reserva o cautela para no decir algo que se sabe o piensa. Cualidad de la persona que se caracteriza por su moderación, prudencia y sensatez.
- *Justicia.* Conocer y conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña.
- *Lealtad.* Compromiso de actuación solidaria y comprometida en la búsqueda de objetivos comunes, que conlleva a vivir en armonía con el medio ambiente.
- *Confiabilidad.* Cercanía, facilidad y sinceridad en el trato entre amigos, parientes u otras personas, esperanza firme que se tiene de una persona o cosa. Seguridad que uno se tiene de sí mismo.
- *Honestidad.* Comportarse y expresarse con franqueza y coherencia de acuerdo con la verdad y justicia, es una cualidad de la persona. Prevalece la decencia, decoro, recato, pudor.
- *Honradez.* Cualidad de la persona al actuar conforme a las normas morales, diciendo la verdad y siendo justa.
- *Igualdad.* Debe ser imparcial, no realizar actos discriminatorios en su relación con las demás personas, otorgando igualdad de trato en igualdad de situaciones.
- *Integridad.* Ejercer las funciones con plena rectitud y propiedad, atendiendo siempre la verdad, la confianza en la institución.
- *Tolerancia.* Respetar las ideas, creencias y prácticas de la sociedad, aunque no coincidan con las propias.

- *Respeto.* Es la actitud para considerar y reconocer las cualidades que cada individuo posee, lo que permite brindar un trato digno, cortés, cordial y tolerante hacia los demás.
- *Humanidad.* Cualidad del carácter de una persona que le hace restar importancia a sus propios logros y virtudes y reconocer sus defectos y errores.
- *Amor.* Vivo afecto o inclinación hacia una persona a la cual se le desea lo mejor.

### **2.9.7 Marco Legal**

El hospital de Pachuca, Hidalgo, se rige por los lineamientos que indican las directrices y normas que a continuación se mencionan:

Reglamento interno.

- *Norma oficial de salud Mexicana:* El objeto de esta Norma es uniformar los principios, criterios de operación, políticas y estrategias para la prestación de los servicios de planificación familiar en México, de tal manera que dentro de un marco de absoluta libertad y respeto a la decisión de los individuos y posterior a la consejería, basada en la aplicación del enfoque de salud reproductiva, pueda realizarse la selección adecuada, prescripción y aplicación de los métodos anticonceptivos, también la identificación, manejo y referencia de los casos de infertilidad y esterilidad, y con ello acceder a mejores condiciones de bienestar individual, familiar y social.
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que la participación y consulta popular deben imprimir solidez, dinamismo, permanencia y equidad



al crecimiento de la economía para la independencia y democratización política, social y cultural de la nación.

- *Constitución Política del Estado de Hidalgo.* En el Estado de Hidalgo, todo individuo gozará de las garantías y derechos que otorga esta Constitución y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las cuales no podrán restringirse ni suspenderse, sino en los casos y condiciones que ella misma establece. En el estado de Hidalgo queda prohibida toda discriminación motivada por el origen étnico, nacional o regional, el género, la edad, las capacidades diferentes, la condición social o económica, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil, el trabajo desempeñado, las costumbres, la raza, o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos.
- *Manual de Organización.* El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.
- *Manual de Procedimientos por Departamento y Especialidades.* Ser un documento donde se plasmen las actividades a realizar de los procedimientos para todo el personal involucrado, con el propósito de otorgar atención médica con oportunidad, calidad y eficiencia, a los pacientes que acuden a Consulta Externa, así como los que ingresan a Especialidades Médicas.
- *Ley de responsabilidades de los servidores públicos:* Esta Ley tiene por objeto reglamentar el Título Décimo de la Constitución Política del Estado de Hidalgo en materia de: Los sujetos de responsabilidad en el servicio público; Las obligaciones en el servicio público; Las responsabilidades y sanciones administrativas en el servicio público así como las que se deben resolver

mediante juicio político; Las autoridades competentes y los procedimientos para aplicar dichas sanciones; Las autoridades competentes y los procedimientos para declarar la procedencia del procesamiento penal de los servidores públicos que gozan de fuero; y el registro patrimonial de los servidores públicos.

- *Ley de SEMARNAT en Base a la NOM-087 Semarnat-SSA-2002*: El objetivo primordial de esta es proteger al personal de salud de los riesgos relacionados con el manejo de estos residuos, así como proteger el medio ambiente y a la población que pudiera estar en contacto con estos residuos dentro y fuera de las instituciones de atención médica.

Dentro de las políticas algunos lineamientos establecidos internamente para obtener disciplina en la institución son:

- Cumplimiento del horario establecido en el momento de ingresar como personal de la institución.
- Hacer los trámites correspondientes en la jefatura de Recursos Humanos.
- Cumplir con el uniforme, portado correctamente dependiendo del área de trabajo.
- Portar el gafete de identificación.
- Estar en el área de trabajo correspondiente, es decir no abandonar su servicio.
- Participar en los simulacros de seguridad e higiene.

### **2.9.8 Distribución de áreas.**

Así mismo cuenta con 81 camas censables y 42 camas no censables, 26 consultorios distribuidos para atender las diferentes especialidades: Psicología, Pediatría, Imagenología, Rayos X, Ultrasonido y Tomografía, Urgencias, Hospitalización, Inhaloterapia, Medicina Preventiva, Unidad de Odontología, Servicios de Apoyo, Servicios Farmacéuticos. De igual forma cuenta con servicio de

Enfermería, Trabajo Social, Nutrición, Farmacia, Laboratorio clínico, Archivo, Administración, Informática, Biomédica, etc., área de Recursos Humanos, Recursos Financieros (Ortiz, 2010).

Para brindar el servicio al paciente se dispone de 4 turnos: matutino 7:00 a 14:00 hrs, vespertino 14:00 a 21:00 hrs, nocturno 21:00 a 07:00 hrs y guardia especial 7:00 a 21:00 hrs.

### 2.9.9 Distribución del Personal.

La tabla 5 muestra la plantilla de personal integrado por área médica, administrativa y directivos. Información obtenida del área de Recursos Humanos del hospital de Pachuca, Hidalgo.

**Tabla 5:** Personal adscrito al hospital de Pachuca, Hidalgo.

<b>PERSONAL</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
Médicos	125	18
Médicos Residentes	31	4
Enfermeras	211	31
Paramédicos	121	18
<b>ÁREA MÉDICA</b>	<b>488</b>	<b>72.61</b>
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>184</b>	<b>27.39</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	<b>19</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL DE PERSONAL</b>	<b>691</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos del Área de Recursos Humanos

En la Institución existen las plazas de contratación de Base, Confianza, Recursos Propios, y los médicos Residentes son los que estudian una especialidad. La tabla 6 nos muestra como se conforma la plantilla de personal en relación a estas categorías.

**Tabla 6:** Tipo de contratación del personal del hospital de Pachuca, Hidalgo

PERSONAL POR PLAZA	NUMERO	%
CONFIANZA	291	42.1
BASE	164	23.7
RECURSOS PROPIOS	205	29.7
RESIDENTES	31	4.5
<b>TOTAL DE PERSONAL</b>	691	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Área de Recursos Humanos

**Tabla 7:** Clasificación del personal del Hospital de Pachuca, Hidalgo por sexo.

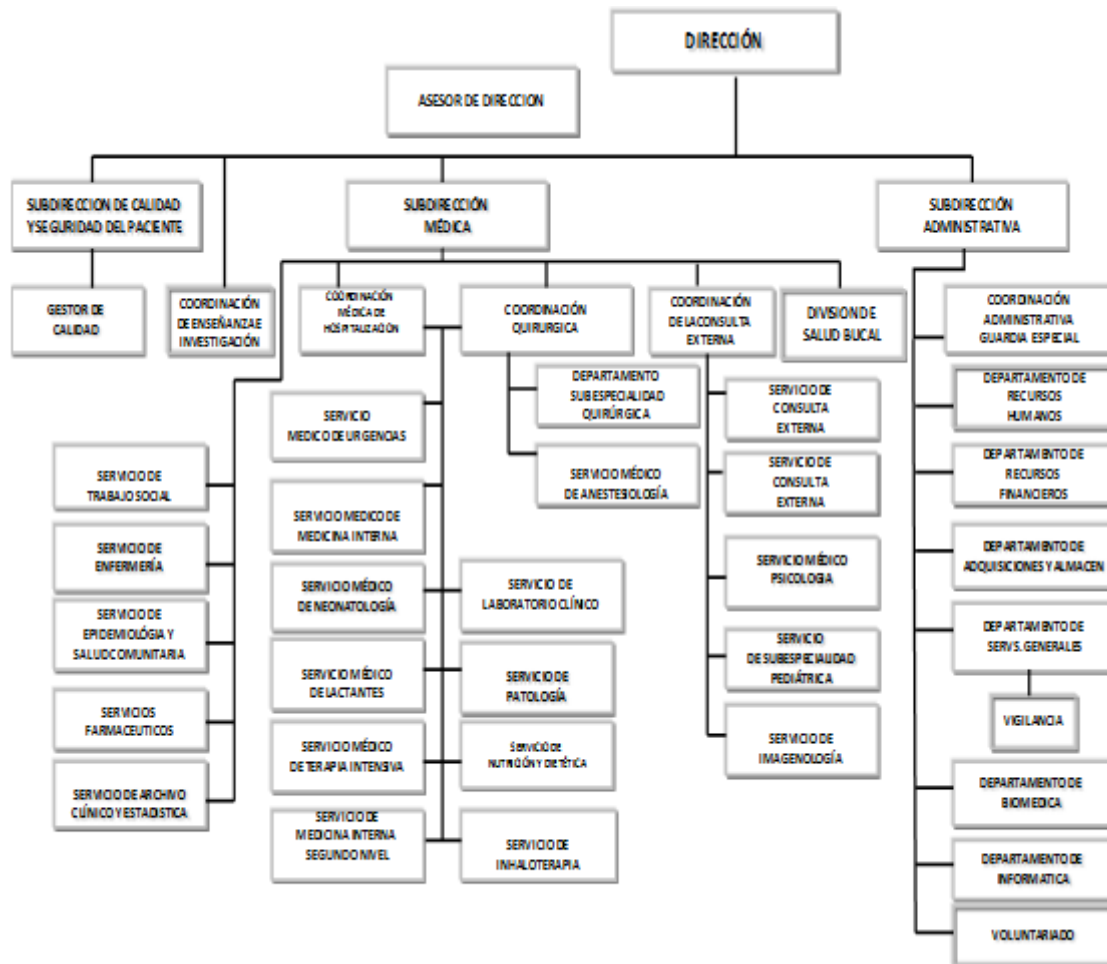
CONCENTRADO POR SEXO	CANTIDAD
HOMBRES	208
MUJERES	483

**Fuente:** Elaboración Propia con datos de Recursos Humanos

La plantilla de personal eventual está formada por 300 Trabajadores, ese personal presta servicio cuando se requiere cubrir incidencias del personal adscrito, como faltas injustificadas, licencia médica, periodo vacacional, asistencia a cursos o comisión asignada.

El organigrama muestra como se compone la estructura de la Institución, los diferentes niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento de la misma.

Figura 1: Organigrama



HOSPITAL DE PACHUCA, HIDALGO.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Planteamiento del problema

Ante la competitividad mundial las empresas necesitan buscar un valor agregado que les permita mantenerse en un mercado contendiente, por ello se requiere involucrar, comprometer capacitar y motivar al personal para satisfacer tanto las necesidades individuales, como las organizacionales. Las empresas competitivas se destacan por tener personal eficiente, productivo así como tener líderes que brindan apoyo para una mejor realización de las actividades desarrolladas dentro de la organización. Los recursos humanos son un punto determinante para las grandes empresas encontrándose así en un entorno de competencia global, en este sentido Chamorro y Tato (2005) señalan que en un terreno de competitividad global, la ventaja competitiva sostenible dependerá menos de los debates de planificación estratégica en los cuarteles generales de las compañías y más del comportamiento de los empleados a través de todas las regiones del mundo.

La presente investigación se desarrolla en el hospital de Pachuca, Hidalgo, su problemática central identifica la inconformidad del personal médico de la institución referida por falta de relación laboral y reconocimiento de los superiores para comunicarse y expresar las cosas que les interesa, por tener la necesidad de sentirse importantes y empáticos con la organización.

En este tipo de instituciones se confía que proporcionen un servicio de calidad, sin embargo, surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad y desmotivación que no han permitido un buen desarrollo. Así mismo las aptitudes y las habilidades no son lo único importante de los recursos humanos, se debe conocer las características del personal; lo que les motiva, satisface, y alienta a realizar un mejor desempeño dentro de la organización y contar con personal satisfecho, que sea más productivo, generando un servicio competitivo y de mayor calidad.

Para ello en el hospital de Pachuca, se requiere personal competente y satisfecho, para cubrir las necesidades que demanda la comunidad, generando un mejor rendimiento.

Por otra parte se asume el problema administrativo básico acerca de como normar el comportamiento organizacional en el trabajo para obtener las metas de la organización.

En este cuestionamiento se analizan las teorías administrativas más relevantes hasta llegar al enfoque del comportamiento organizacional, como una variable que afecta todos los niveles de una organización y cuya investigación es objeto del presente trabajo.

### 3.2 Justificación

Dentro de las organizaciones se relacionan los trabajadores en grupos los cuales se dan de manera formal e informal, estos difieren en sus actitudes para el desempeño de las funciones correspondientes a cada uno. Para Robbins (2004) el comportamiento organizacional ha crecido profundamente<sup>13</sup>, por lo tanto en este estudio se investiga acerca de la conducta humana, la manera de mejorar sus habilidades y la relación con los demás en el trabajo, para contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y la institución, que tenga impacto y se implemente en otros centros asistenciales del Sistema DIF. Una de las cualidades del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad por lo que es funcional en todo tipo de organizaciones. En una organización es fundamental tener conocimiento del tema porque la fuerza laboral es diversa esto permitirá describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento del personal.

A la institución ingresan personas con una gran variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas, al proponer e implantar un modelo de comportamiento organizacional los directivos del hospital de Pachuca, Hidalgo estarán en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como las de los trabajadores, por lo que el comportamiento organizacional será de gran utilidad.

La ciencia confirma las diferencias individuales esto implica que cada persona es diferente de todas las demás, en este sentido los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera, si no hubiera estas diferencias, sería posible adoptar formas de trato estándar y universales de los empleados que requieran un juicio mínimo.

---

<sup>13</sup> El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, luego aplica estos conocimientos para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.



A la certeza de que cada persona es diferente a todas las demás se les conoce como Ley de diferencias individuales (Davis y Newstrom, 2003). Por tal motivo se realiza la presente investigación con el objetivo de conocer cómo se comporta el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo, ante una misma situación y como repercute esa conducta en el desempeño de la institución, así mismo impulsar al personal a contribuir al desarrollo integral de la institución destacando la productividad y la satisfacción con el trabajo. Lo que proporcionara tomar las medidas necesarias para alcanzar las metas en forma eficiente, con la calidad requerida, aprovechar el mejor desempeño y actitudes de los individuos.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general:**

Analizar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo. En el periodo 2012-2013, por medio de la aplicación de una encuesta y el análisis de la información obtenida, con el propósito de generar una propuesta para fortalecer el comportamiento organizacional.

#### **3.3.2 Objetivos específicos:**

Conocer los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral como son los aspectos (económicos, demográficos y determinadas características personales) del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo.

- Identificar el impacto de los factores con relación significativa, para conocer las variables determinantes en el nivel de satisfacción laboral.
- Crear una propuesta fortalecedora de las relaciones interpersonales que permitan incrementar la eficiencia de los servicios otorgados en base a los factores determinantes del nivel de satisfacción laboral.

### **3.4 Preguntas de investigación**

¿Existen factores intrínsecos (relación positiva con los superiores) y extrínsecos (el salario) que influyan en la satisfacción del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo?

¿En qué turno laboral existe mayor nivel de satisfacción en el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo?

¿Cuál es la satisfacción del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo en cuanto al sueldo?

¿Cuál es la relación de la dirección de la institución con el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo?

¿Es significativo el impacto de los factores; relación con los superiores, infraestructura, crecimiento personal y económico en el nivel de satisfacción del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo?

### 3.5 Descripción de variables

**Tabla 8:** Variables estudiadas en la investigación.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDIDA
Satisfacción laboral	Dependiente	Medida a través de la construcción del índice de Satisfacción Laboral (Díaz, 2009).
Edad	Independiente	Variable categórica que valoriza 4 rangos (20-29, 30-39, 40-49 y 50-59 años)
Escolaridad	Independiente	Variable categórica ubica las respuestas en 7 rangos (primaria, secundaria, Técnico o preparatoria, Licenciatura, Maestría, Especialidad, subespecialidad)
Estado Civil	Independiente	Variable Categórica, clasifica las respuestas en cinco (Soltero, Casado, Viudo, Divorciado, Unión libre).
Sexo	Independiente	Variable Categórica con las respuestas (Masculino, Femenino).
Turno	Independiente	Variable categórica, ubica las respuestas en 5 dimensiones (Matutino, Vespertino, Nocturno, Guardia Especial).
Antigüedad en la Institución	Independiente	Variable Categórica que coloca la respuestas en 4 rangos (menos de 1 año, 1 a 10 años, 11 a 20 años, mas de 21 años)
Antigüedad en el puesto	Independiente	Variable Categórica que coloca la respuestas en 4 rangos (menos de 1 año, 1 a 10 años, 11 a 20 años, mas de 21 años)

Satisfacción de Crecimiento	Independiente	Variable categórica que ubica las respuestas desde muy insatisfecho, bastante insatisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho, bastante satisfecho, muy satisfecho
Infraestructura	Independiente	Variable categórica que ubica las respuestas desde muy insatisfecho, bastante insatisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho, bastante satisfecho, muy satisfecho
Satisfacción en la Relación con los superiores	Independiente	Variable categórica que ubica las respuestas desde muy insatisfecho, bastante insatisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho, bastante satisfecho, muy satisfecho

Fuente: Tomada de Diaz (2009)

### 3.5.1. Variable dependiente

En esta investigación la variable dependiente fue la satisfacción laboral de los médicos de especialidades que laboran en el hospital de Pachuca, Hidalgo. Siguiendo la metodología propuesta por Diaz (2009) se elaboró el índice de satisfacción:

El índice es un indicador útil, teniendo presente que un indicador de 1 sería igual a un nivel de Satisfacción laboral total, por parte de los médicos de especialidades y subespecialidades del hospital de Pachuca, Hidalgo encuestados.

### **3.5.2 Variables independientes**

Consideramos las siguientes variables como explicativas o predictivas de la satisfacción laboral (edad, sexo, estado civil, escolaridad y antigüedad en el puesto, antigüedad en hospital de Pachuca, Hidalgo).

Variables de crecimiento personal y económicas (por tener trabajo, salario, formación, promoción, tomar decisiones), Variables infraestructura (limpieza, entorno físico, iluminación, ventilación, temperatura), Variable relación con los superiores.

### 3.6 Hipótesis

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables demográficas edad, estado civil, sexo, turno y antigüedad en el puesto, del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo y el índice de satisfacción laboral.

**H<sub>2</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el salario que percibe el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo y el índice de satisfacción laboral.

**H<sub>3</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el índice de satisfacción laboral del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo y la relación con sus superiores.

**H<sub>4</sub>:** Existe una relación estadísticamente significativa entre la infraestructura (limpieza, higiene y salubridad, entorno físico, iluminación, ventilación y temperatura) del hospital de Pachuca, Hidalgo y el índice de satisfacción del personal del área médica.

### 3.7 Diseño de la Investigación

El tratamiento de la presente investigación se desarrolla una metodología mixta; por participar los procedimientos y técnicas de la investigación documental y de campo.

Así mismo es de tipo cuantitativo. Según Hernández (2006) la investigación cuantitativa otorga control sobre los fenómenos así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos, se recolectan y analizan los datos a través de conceptos y variables.

La información se obtiene de manera transversal, objeto de estudio (población) una única vez en un momento dado.

Para Briones, estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto del estudio. Por apuntar a un periodo de tiempo definido (Bernal, 2006).

Correlacional. Para Salkind (1999) tiene como propósito medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí, cuando una varía, la otra también, lo que permite experimentar como se comportara una por medio de los cambios que sufra la otra.

Llevaremos a cabo las técnicas de: la observación y aplicación de cuestionario. Sierra (2001) señala que la observación consiste en la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el uso de sus propios sentidos, de las cosas o hechos de interés social. De esta manera se realiza la observación en nuestra investigación para determinar el comportamiento del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo.

Por otra parte el cuestionario, Cea (1999) lo define como la encuesta o la aplicación práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información de una muestra amplia de sujetos.



Dirigimos esta investigación para mejorar el comportamiento organizacional, con el fin de proporcionar a los Directivos información importante, para comprender y motivar a sus miembros hacia el perfeccionamiento de la institución.

Para diagnosticar la percepción de los médicos del hospital de Pachuca, Hidalgo, respecto a la satisfacción laboral, se trabajó con un cuestionario con escala de tipo Likert el cual se encuentra como un anexo de la presente investigación.

### 3.8 Muestra

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación se aplica el cuestionario al total (125) de los médicos del hospital de Pachuca, Hidalgo como se muestra en la tabla 9, eliminando los cuestionarios que no fueron devueltos así como los que están incompletos, finalmente se recoge información de 81 cuestionarios, representando el 64.80 % de la población, 49 son del sexo masculino y 32 del sexo femenino de los diferentes turnos (matutino, vespertino, nocturno y guardia especial).

**Tabla 9:** Personal del área médica.

MEDICOS ESPECIALISTAS Y SUBESPECIALISTAS		125	
MEDICOS	CANTIDAD 88	MEDICOS	CANTIDAD 37
Cirujano Plástico	1	Cardiólogo Pediatra	2
Alergólogo	3	Hematología Pediatra	1
Anestesiólogo	10	Anestesiólogo Pediatra	1
Paidosiquiatra	1	Oftalmologoretinologo	1
Audiologo Foniatra	1	Ginecóloga	1
Cirujano Dentista	11	Dermatólogo	1
Jefe de investigación	1	Cirujano Pediatra	7
Epidemiólogo	1	Endocrinólogo Pediatra	2
Genetista	1	Endoscopista	1
Maxilofacial	1	Gastroenterólogo Pediatra	1
Neurocirujano	2	Infectologo Pediatra	2
Oftalmólogo	2	Intensivista Pediatra	3
Otorrinolaringólogo	2	Nefrólogo Pediatra	1
Patólogo	1	Neonatologo Pediatra	6
Pediatras	41	Neurólogo Pediatra	3
Radiólogo	3	Oncólogo Pediatra	1
Transfusión Sanguínea	1	Urólogo Pediatra	1
Traumatólogo	4	Neumóloga Pediatra	1
Urólogo	1	Neurofisiología Pediátrica	1

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 10 nos muestra el personal médico que forma parte de nuestra investigación clasificado por sexo.

**Tabla 10:** Clasificación de personal del área médica

<b>CONCENTRADO POR SEXO</b>	<b>CANTIDAD</b>
HOMBRES	49
MUJERES	32
TOTAL	81

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.9 Instrumento de recolección de datos.**

Durante la realización de la presente investigación se analizaron diferentes teorías formuladas sobre satisfacción laboral y el comportamiento organizacional, para la obtención de la información requerida en nuestra investigación se aplica el cuestionario de satisfacción laboral S 20/23 con una estructura de tres factores: (1) satisfacción con la supervisión; (2) satisfacción con el ambiente físico, (3) satisfacción con las prestaciones.

Este cuestionario fue validado por García, Lujan, Martínez (2007) y aplicado a personal de salud adscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social en Tepic Nayarit, México, con una muestra conformada por 277 personas del área médica, servicios generales y de apoyo.

El Instrumento se compone de 23 ítems, con escala tipo likert, fue analizado por la Subdirección de calidad y seguridad del paciente del hospital de Pachuca, Hidalgo, autorizando su aplicación, dado que se trata de una institución de salud, con variables demográficas y características laborales semejantes.

A las alternativas de respuesta se les asigna un número para convertir la variable cualitativa en variable cuantitativa como se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11:** Alternativa de respuesta numerada para su clasificación.

NUMERO ASIGNADO	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
1	Algo Insatisfecho
2	Bastante Insatisfecho
3	Muy Insatisfecho
4	Indiferente
5	Algo Satisfecho
6	Bastante Satisfecho
7	Muy Satisfecho

**Fuente:** Elaboración propia en base al instrumento de evaluación.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

### **4.1 Análisis descriptivo**

Por medio de encuestas aplicadas al personal del área médica se determinó que la gestión del comportamiento organizacional es importante. Propiamente por las exigencias del hospital de Pachuca, Hidalgo, se vuelve necesario conocer el comportamiento organizacional de la institución para ligarla con el objetivo, la misión y visión del mismo.

La frecuencia de las respuestas obtenidas en cada cuestionario son recogidas en los gráficos que se muestran más adelante.

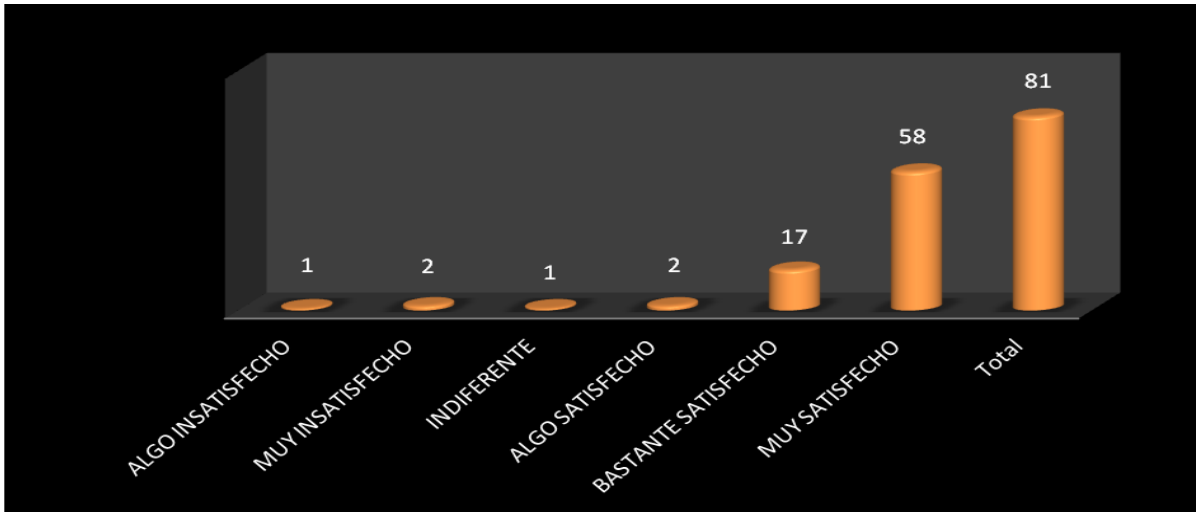
#### **4.1.1 Análisis de los resultados del personal médico del hospital de Pachuca, ambos sexos**

Una vez aplicado el instrumento para esta investigación, el procesamiento de datos se efectuó con el Statistical Program for Social Sciences (SPSS), determinando los resultados que arroja la investigación a partir del análisis descriptivo de manera general al personal del área médica (ambos sexos).

Se observa un nivel de muy satisfecho con el 71.60 % referente a la pregunta satisfacción que le produce al personal del área médica tener un trabajo, seguido por 20.98% bastante satisfechos.

Por el contrario, tan sólo el 2.46 % se muestra muy insatisfecho y 1.23% se muestra algo insatisfecho, sin considerar los mínimos porcentajes, como se muestra en el gráfico 4.1

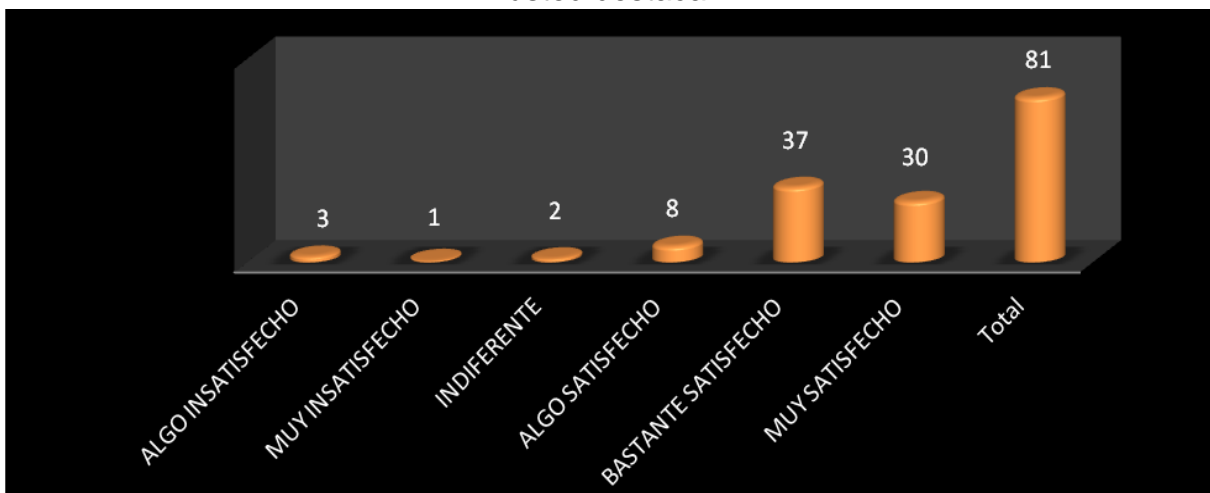
Gráfico 4.1: La satisfacción que le produce tener un trabajo



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

En relación a las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca, en el gráfico 4.2 se observa que la satisfacción del personal del área médica recae en el 45.67% bastante satisfecho, se encuentra ubicadas en segundo rango 37.03 % muy satisfecho, el 9.87 % algo satisfecho. Por el contrario solo el 3.70 % algo insatisfecho, seguido del 2.46 % indiferente, sin considerar los mínimos porcentajes.

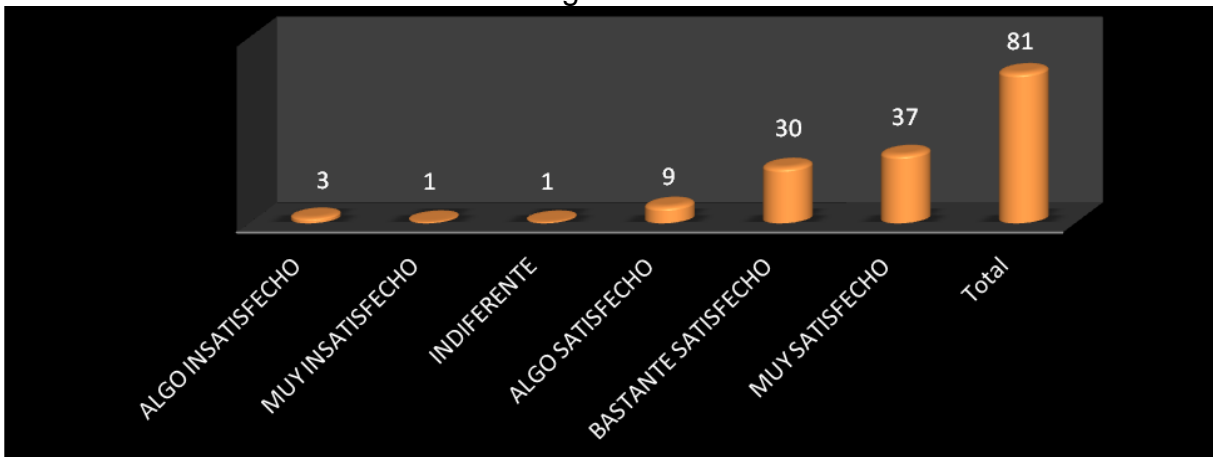
Gráfico 4.2: Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

En cuanto a la pregunta las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, el personal del área médica responde como se puede observar en el gráfico 4.3 que el 45.67 % se siente muy satisfecho, seguidos por 37.03 % bastante satisfecho y 11.11 % algo satisfecho. Por el contrario solamente el 3.70 % algo insatisfecho.

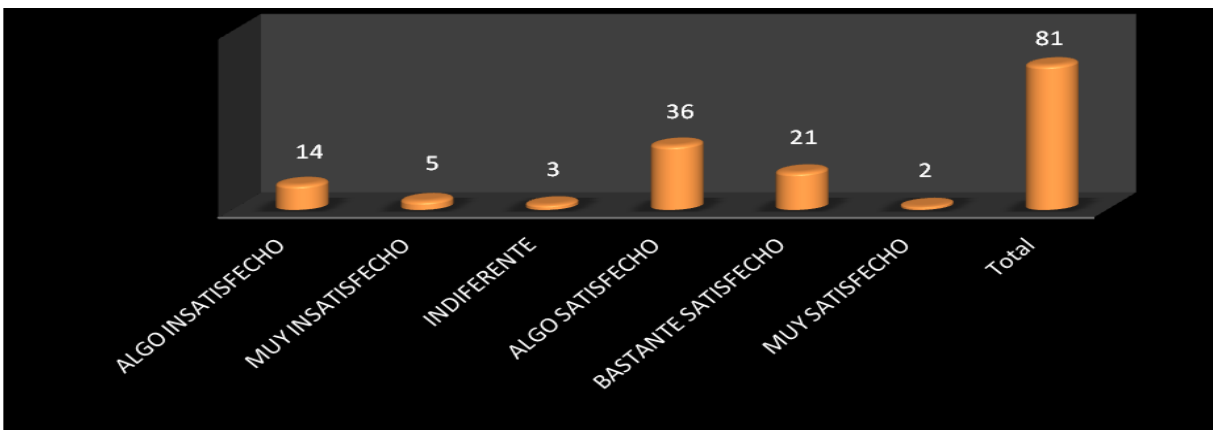
Gráfico 4.3: Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Con relación al salario que percibe el personal del área médica, el 44.44% se siente algo satisfecho, seguido por el 25.92 % bastante satisfecho. Por el contrario, 17.28 % se siente algo insatisfecho, seguido por 6.17% muy insatisfecho. Como se muestra en el gráfico 4.4.

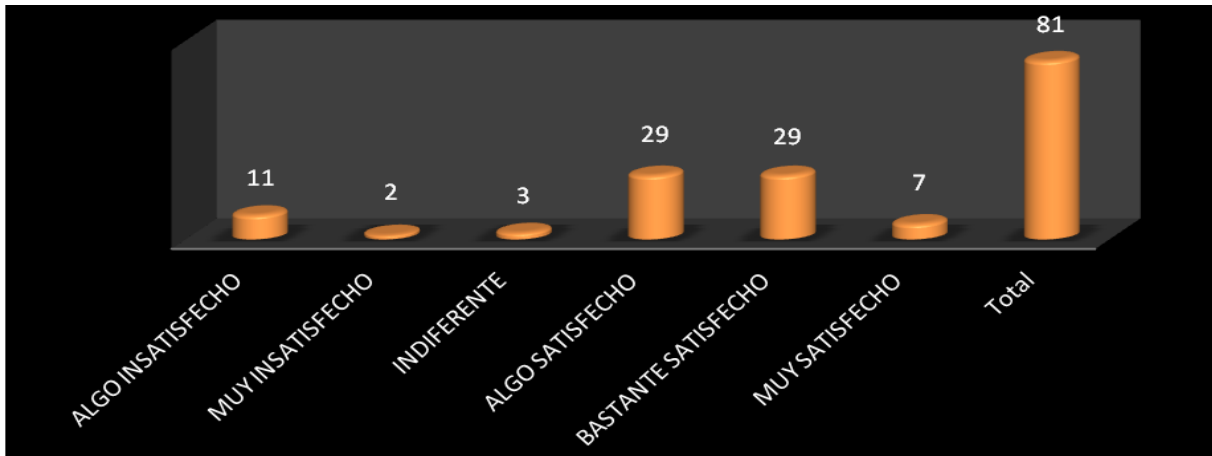
Gráfico 4.4: El salario que usted recibe



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Referente al apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar el personal del hospital es que el 35.80 % se sienten bastante satisfecho, seguidos de 35.80 % algo satisfecho, posteriormente el 8.64 % muy satisfecho, como se muestra en el gráfico 4.5. Por el contrario tan solo 13.58 % algo insatisfecho, el 2.46 % les es muy insatisfecho.

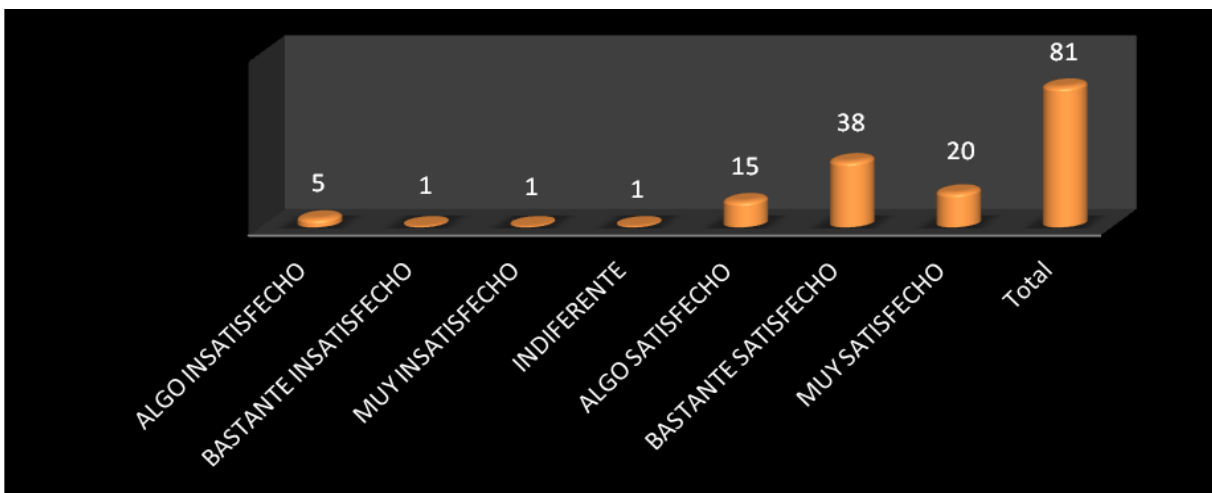
Gráfico 4.5: Apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Respecto a la pregunta limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, el gráfico 4.6, nos muestra que el 46.91 % del personal del hospital esta bastante satisfecho, seguido por 24.69% muy satisfecho y el 18.51 % algo satisfecho. Por el contrario tan solo el 6.17% algo insatisfecho.

Gráfico 4.6: La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

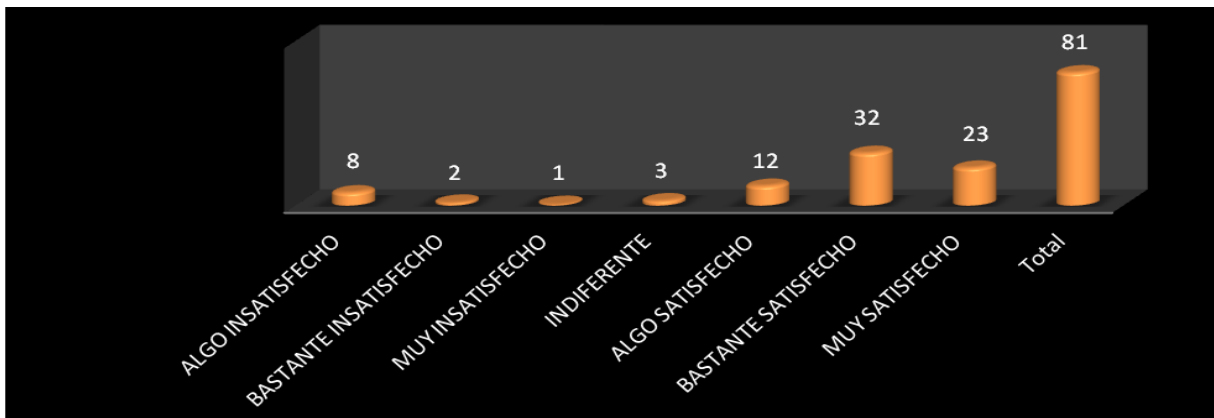


**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.



En cuanto a la satisfacción que percibe el personal médico del hospital con relación al entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo, el gráfico 4.7 muestra que el 39.50 % se encuentra bastante satisfecho, seguidos del 28.39 % muy satisfecho, posteriormente 14.81 % algo satisfecho. Por lo contrario el 9.87 % se siente algo insatisfecho, seguido del 2.49% con bastante insatisfecho.

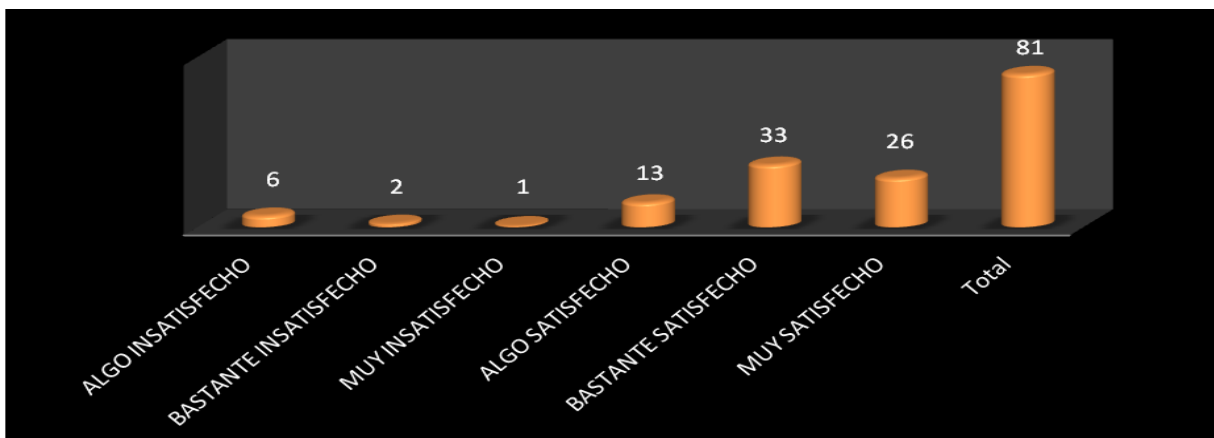
Gráfico 4.7: El entorno físico y el espacio de que dispone el personal del hospital en su lugar de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

El personal del área médica del hospital demuestra por medio del gráfico 4.8, la satisfacción referente a la iluminación de su lugar de trabajo, el 40.74 % se muestra bastante satisfecho, seguido del 32.09 % muy satisfecho, en seguida 16.04 % algo satisfecho. Por el contrario el 7.40 % se siente algo insatisfecho, seguido de 2.46 % bastante insatisfecho.

Gráfico 4.8: La iluminación de su lugar de trabajo

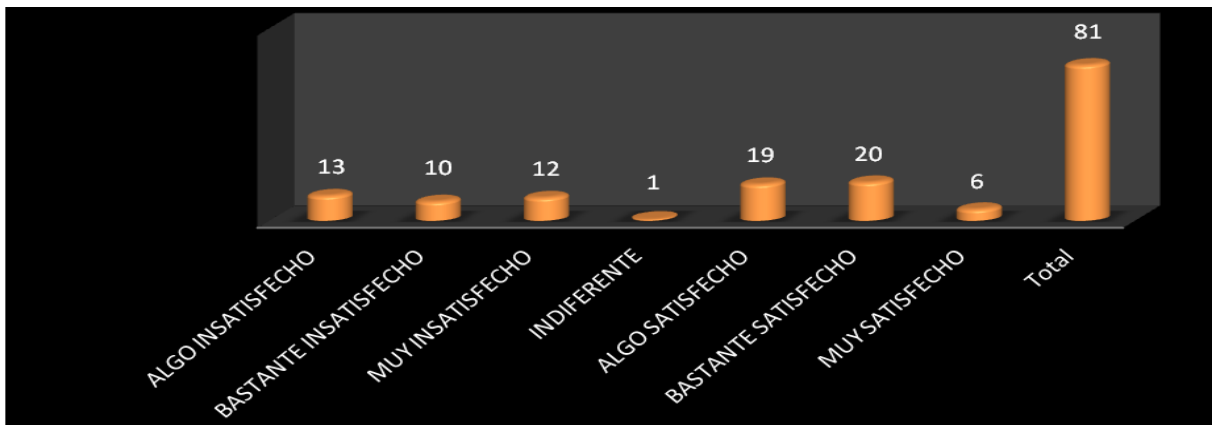


**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Referente a la satisfacción que percibe el personal del área médica del hospital en relación a la ventilación de su lugar de trabajo, el 24.69 % se siente bastante satisfecho, seguido del 23.45 % algo satisfecho y el 7.40 % muy satisfecho.

Por el contrario el 16.04 % se sienten algo insatisfecho, seguido de 14.81 % muy insatisfecho, el 12.34 % bastante insatisfecho, como lo muestra el gráfico 4.9

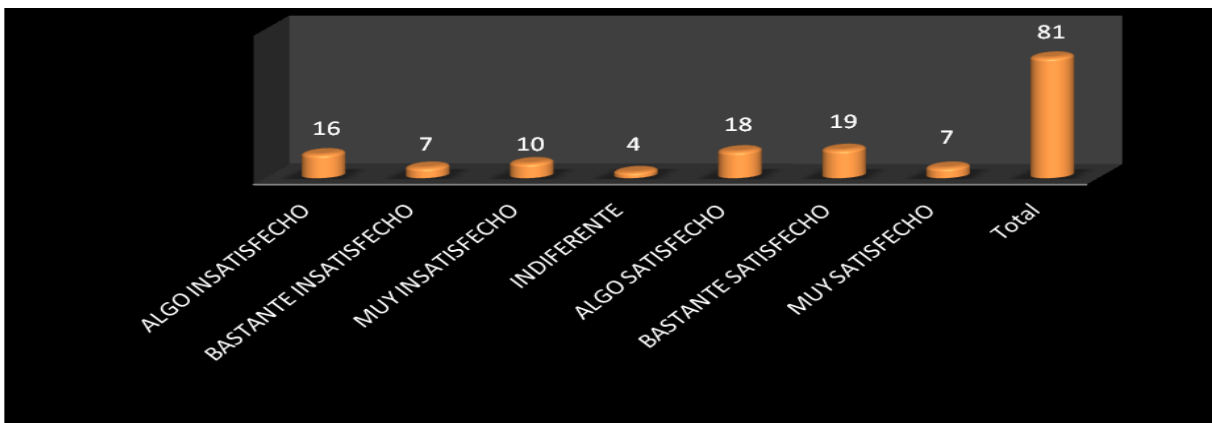
Gráfico 4.9: La ventilación de su lugar de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Respecto a la satisfacción del personal del área médica del hospital con relación a la temperatura de su lugar de trabajo, el 23.45 % bastante satisfecho, seguido del 22.22 % algo satisfecho, 8.64 % muy satisfecho. Como lo muestra el gráfico 4.10. Por el contrario 19.75 % algo insatisfecho, seguido de 12.34 % muy insatisfecho, seguido del 8.64 % bastante insatisfecho.

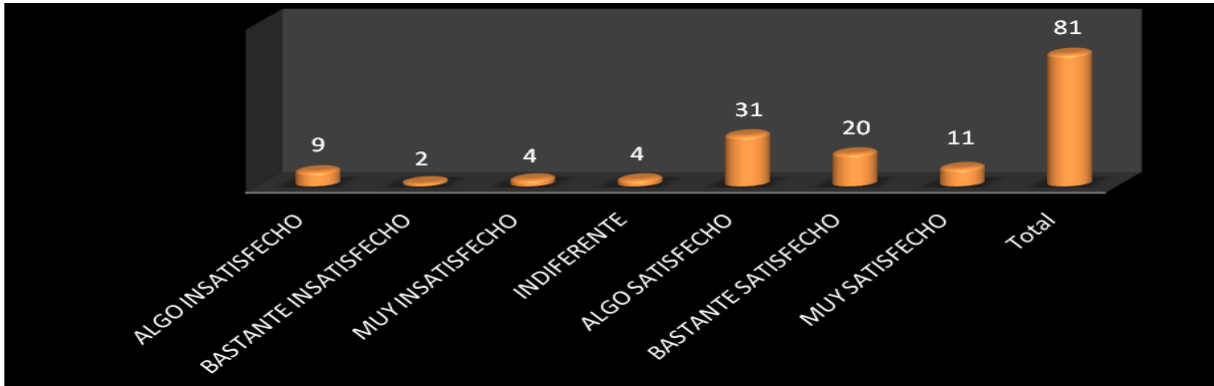
Gráfico 4.10: La temperatura de su lugar de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

El personal del área médica del hospital percibe la satisfacción laboral con relación a las oportunidades de formación que le ofrece la empresa, con el 38.27 % algo satisfecho, seguido de 24.69 % bastante satisfecho, 13.58 % muy satisfecho. Por el contrario el 11.11 % se siente algo insatisfecho, y el 4.98 % muy insatisfecho. Como lo muestra el gráfico 4.11

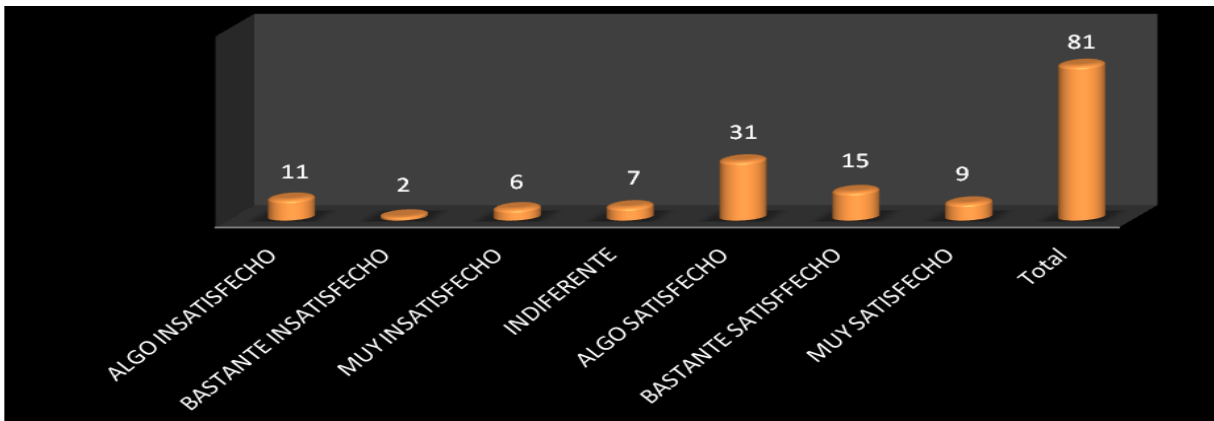
**Gráfico 4.11:** Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

El gráfico 4.12, muestra la satisfacción del personal del área médica con relación a las oportunidades de promoción que tiene, el 38.27 % se siente algo satisfecho, seguido del 18.51 % bastante satisfecho, 11.11 % muy satisfecho. Por otro lado 13.58 % algo insatisfecho, seguido de 8.64 % indiferente, posteriormente 7.40 % muy insatisfecho.

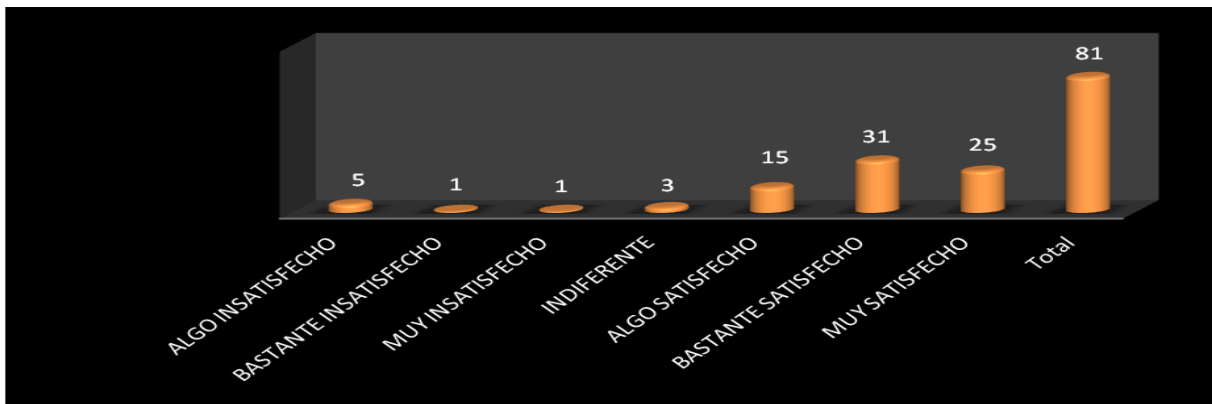
**Gráfico 4.12:** Las oportunidades de promoción que tiene



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Respecto a la pregunta las relaciones personales de los médicos con relación a sus superiores, el 38.27% se siente bastante satisfecho, seguido de 30.86% muy satisfecho, posteriormente 18.51 % algo satisfecho. Por el contrario el 6.17 % marca la respuesta algo insatisfecho, y el 3.70 % indiferente, como lo muestra el gráfico 4.13.

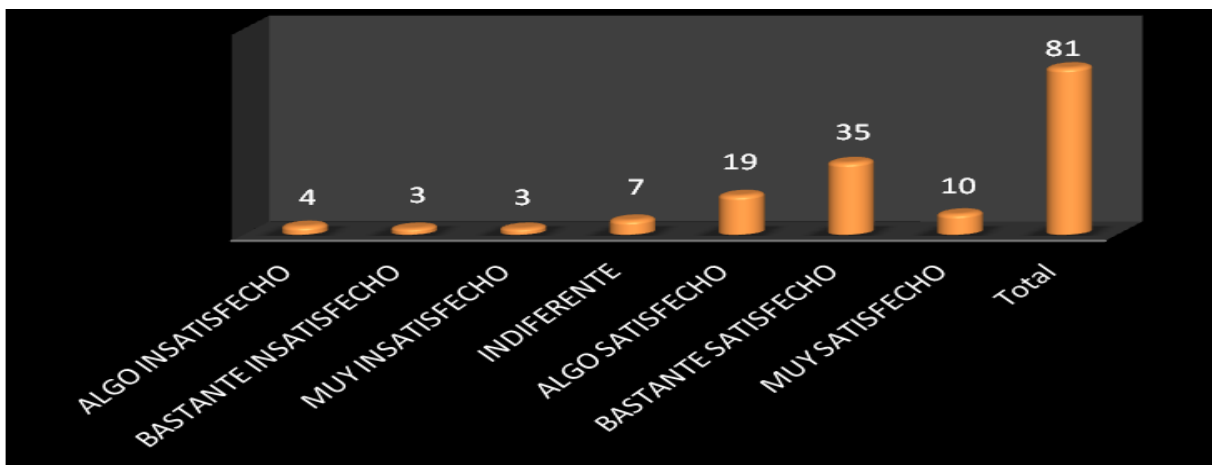
Gráfico 4.13: Las relaciones personales con sus superiores



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

El personal del área médica muestra por medio del gráfico 4.14, la satisfacción percibida referente a la supervisión que ejercen sobre usted, el 43.20 % se siente bastante satisfecho, seguido de 23.45 % algo satisfecho, posteriormente 12.34 % muy satisfecho. Por el contrario, de solo 8.64 % su respuesta es de indiferente, seguido de 4.93 % algo insatisfecho.

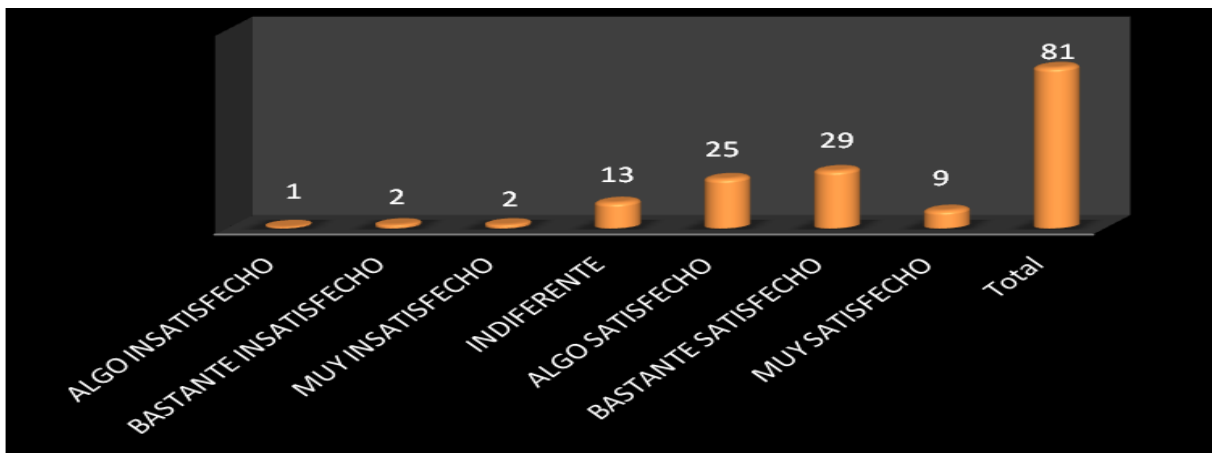
Gráfico 4.14 :La supervisión que ejercen sobre usted



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

En lo que respecta a la proximidad y frecuencia con que es supervisado el personal médico del hospital, de Pachuca, Hidalgo, con relación a la satisfacción, en el gráfico 4.15, se puede observar que el 35.80 % responde estar bastante satisfecho, el 30.86 % algo satisfecho, seguido de 11.11 % muy satisfecho. Por el contrario tan solo el 16.04 % su respuesta es indiferente, seguido del 2.46 % bastante insatisfecho, con el mismo rango muy insatisfecho.

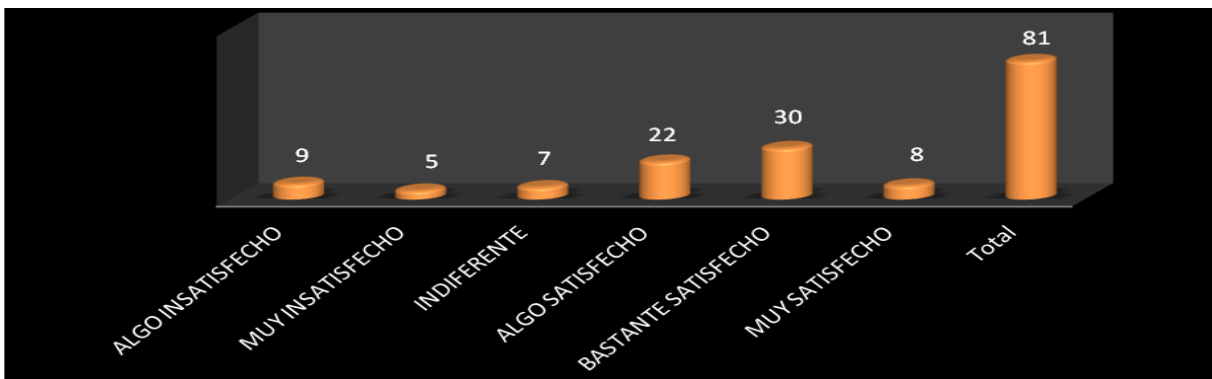
**Gráfico 4.15:** La proximidad y frecuencia con que es supervisado



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La respuesta del personal médico del hospital al preguntarles cual es la satisfacción que sienten con relación a la forma en que sus supervisores juzgan su tarea, el 37.03 % se sienten bastante satisfechos, seguido de 27.16 % algo satisfecho, el 9.87 % muy satisfecho. Por el contrario el 11.11 % se siente algo insatisfecho, seguido de 8.64 % indiferente, como se muestra en el gráfico 4.16

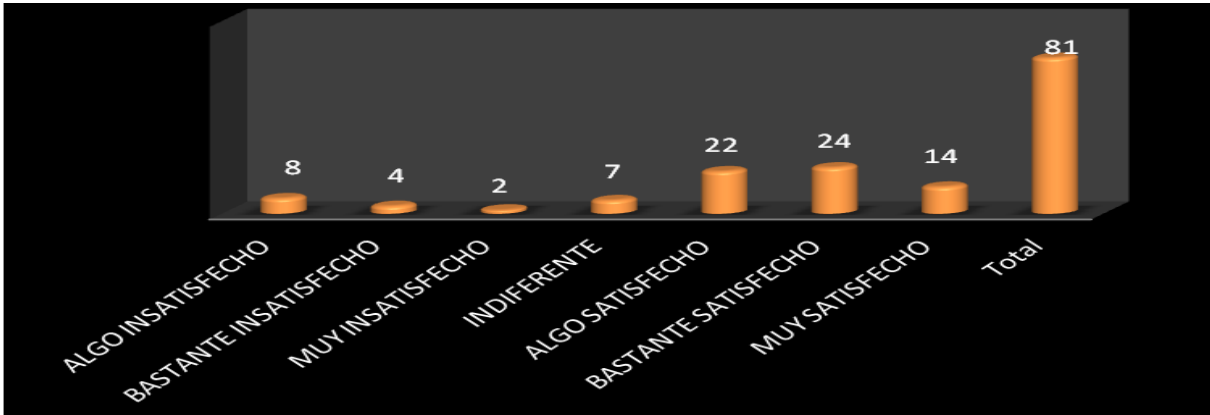
**Gráfico 4.16:** La forma en que sus supervisores juzgan su tarea



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

En relación a la satisfacción del personal del área medica del hospital, referente a la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa, el 29.62 % se encuentra bastante satisfecho, el 27.16 % algo satisfecho, seguido de 17.28 % muy satisfecho. Por el contrario, 9.87 % se siente algo insatisfecho, seguido de 8.64 % indiferente, el 4.93 % bastante insatisfecho, como se observa en el gráfico 4.17

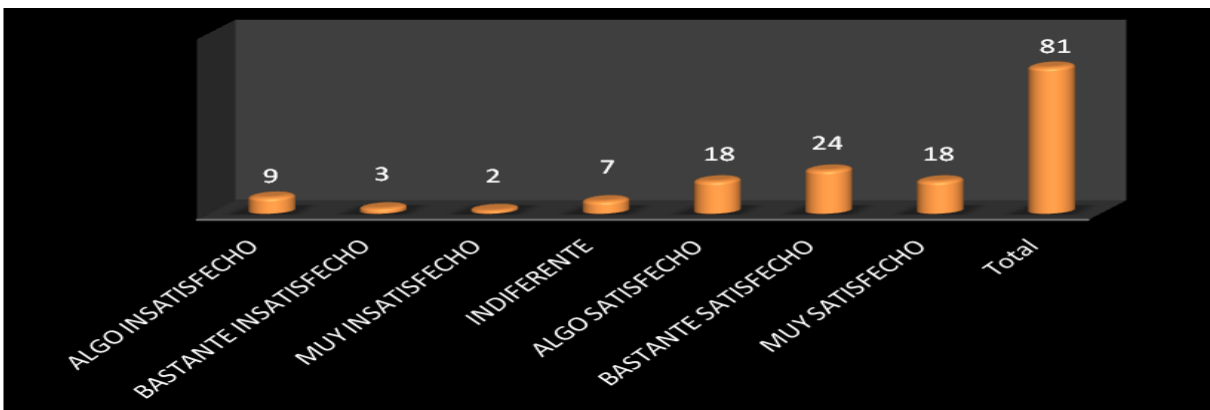
**Gráfico 4.17:** La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

El personal del área médica del hospital cuando se les pregunta sobre la satisfacción que perciben con relación al apoyo que reciben de sus superiores, el 29.62 % contestan que se sienten bastante satisfecho, seguido de 22.22% algo satisfecho y con el mismo rango muy satisfecho. Por el contrario el 11.11 % algo insatisfecho, en seguida 8.64 % indiferente, el 3.70 % bastante insatisfecho. Como lo muestra el gráfico 4.18

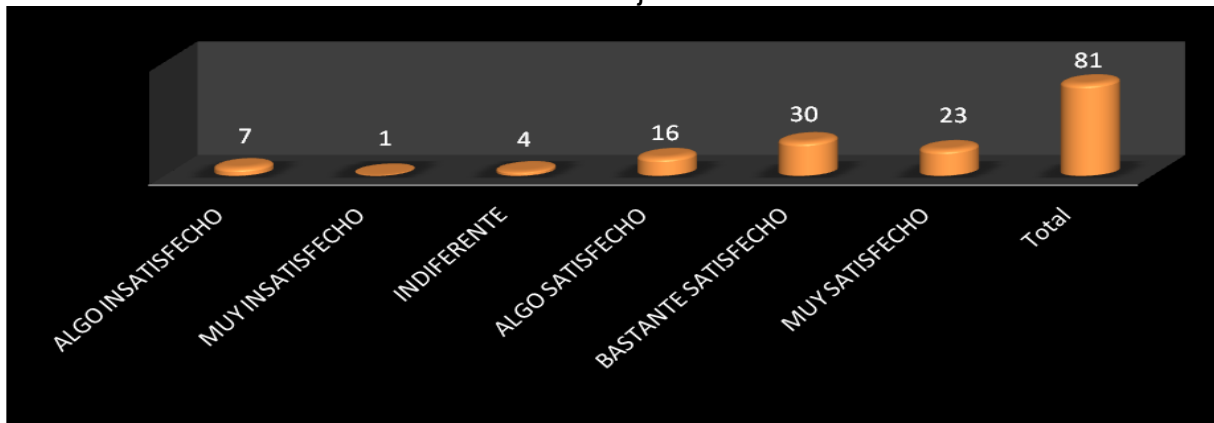
**Gráfico 4.18:** El apoyo que recibe de sus superiores



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La satisfacción del personal del área médica del hospital con relación a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, es del 37.03 % como bastante satisfecho, seguido de 28.39 % muy satisfecho, posteriormente 19.75 % algo satisfecho. Por otro lado tan solo 8.64 % algo insatisfecho, en seguida 4.93 % indiferente, como se observa en el gráfico 4.19

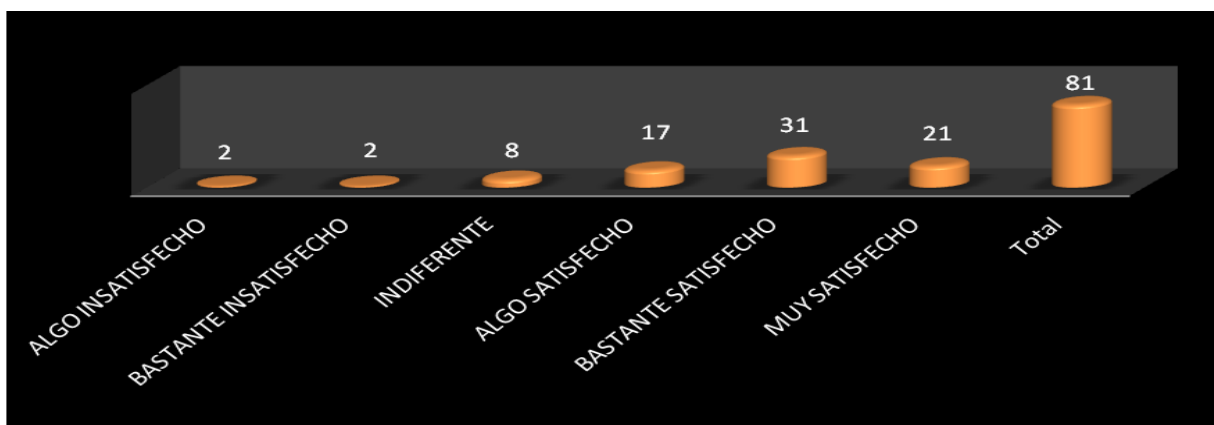
Gráfico 4.19: La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Respecto a la pregunta sobre su participación en las decisiones de su departamento o sección, el 38.27 % del personal médico del hospital se siente bastante satisfecho, seguido del 25.92 % muy satisfecho, y el 20.98 % algo satisfecho. Por el contrario 9.87% su respuesta es indiferente, seguido de 2.46 % algo insatisfecho y con el mismo rango bastante insatisfecho, como se muestra en el gráfico 4.20

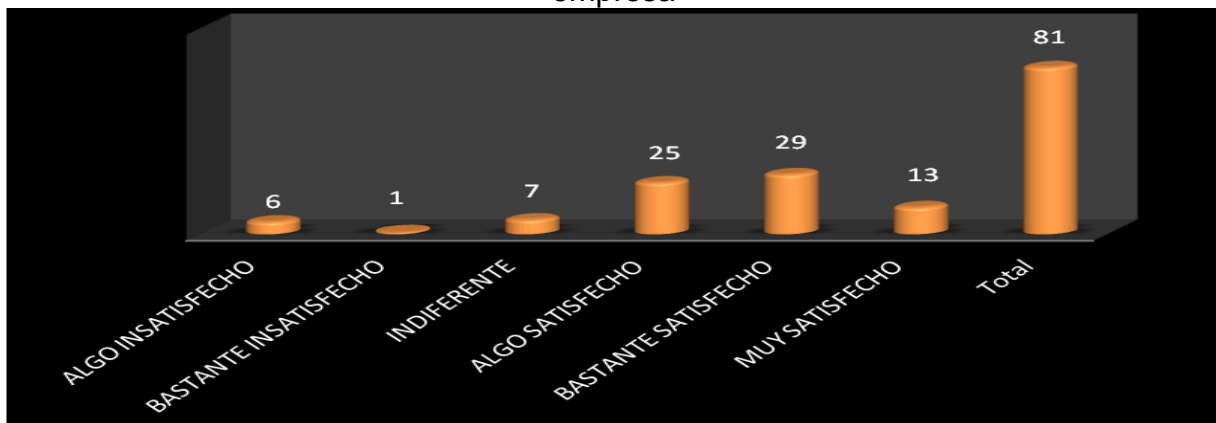
Gráfico 4.20: Su participación en las decisiones de su departamento o sección



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La respuesta del personal del área médica del hospital, sobre su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, el 35.80 % se siente bastante satisfecho, 30.86 % algo satisfecho, posteriormente 16.04 % muy satisfecho. Por el contrario 8.64 % es indiferente, seguido de 7.40 % algo insatisfecho como se muestra en el gráfico 4.21

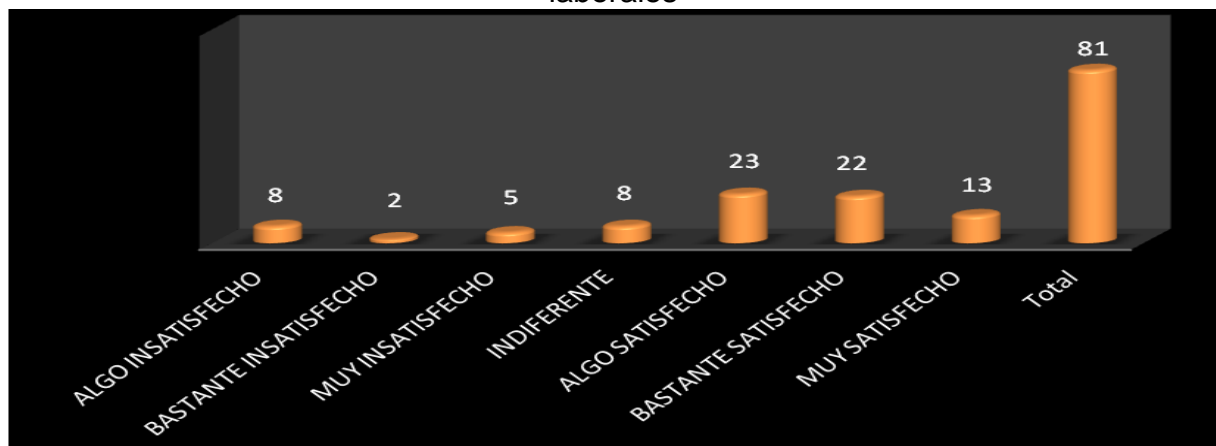
Gráfico 4.21: Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

En cuanto a la pregunta el grado en que su empresa cumple el convenio y leyes laborales, el 28.39% del personal médico del hospital se siente algo satisfecho, seguido de 27.16 % bastante satisfecho, y el 16.04 % muy satisfecho. Por el contrario el 9.87 % algo insatisfecho y con la misma frecuencia indiferente como se observa en el gráfico 4.22

Gráfico 4.22: El grado en que su empresa cumple el convenio y leyes laborales



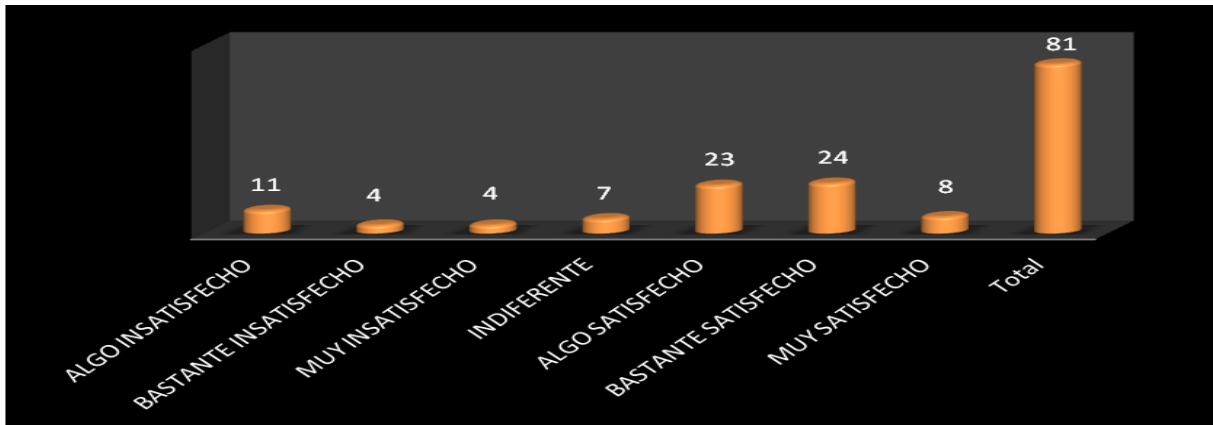
Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.



El personal médico del hospital responde a la pregunta de que satisfacción tiene con relación a la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales, contestando el 29.62 % que se siente bastante satisfecho, seguido por 28.39 % algo satisfecho, el 9.87 % muy satisfecho.

Por el contrario 13.58 % responde algo insatisfecho, seguido de 4.93 % bastante insatisfecho, con la misma frecuencia muy insatisfecho, resultados que se muestran en el gráfico 4.23

*Gráfico 4.23:* La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

#### 4.1.1 Análisis de los resultados del personal médico del hospital de Pachuca, por sexo

Con los resultados obtenidos se pretende hacer un análisis de la opinión del personal médico del hospital por sexo con relación a los 23 ítems del instrumento aplicado y el grado de satisfacción laboral percibida.

Para hacer la comparación se procede a elaborar la tabla 12 de concentrado de respuestas.

**Tabla 12:** Concentrado del número de personal médico del hospital, de Pachuca, Hidalgo, por sexo y grado de satisfacción laboral

Variables	Porcentaje en número de personas					
	Sexo masculino (49 médicos)			Sexo femenino (32 médicos)		
	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Algo satisfecho
Satisfacción que le produce tener un trabajo	67.34%	22.44%	2.04%	78.12%	18.75%	3.12%
Oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que destaca	42.85%	42.85%	6.12%	28.12%	50.00%	15.62%
Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	48.97%	36.73%	8.16%	40.62%	37.50%	15.62%
El salario que usted recibe	2.04%	24.48%	44.89%	3.12%	28.12%	43.75%
Apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	10.20%	38.77%	34.69%	6.25%	31.25%	37.50%
Limpieza, higiene y salubridad de su trabajo	26.53%	48.23%	12.24%	21.87%	37.50%	28.12%
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	26.53%	44.89%	8.16%	31.25%	31.25%	25.00%
La iluminación de su lugar de trabajo	36.73%	40.81%	10.20%	25.00%	40.62%	25.00%
La ventilación de su lugar de trabajo	8.16%	30.61%	22.44%	6.25%	15.62%	25.00%
La temperatura de su lugar de trabajo	12.24%	22.44%	22.44%	3.12%	25.00%	21.87%
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	8.16%	24.48%	36.63%	9.37%	25.00%	40.62%

Las oportunidades de promoción que tiene	12.24%	20.40%	36.73%	9.37%	15.62%	40.62%
Las relaciones personales con sus superiores	40.81%	40.81%	14.28%	15.62%	34.37%	25.00%
La supervisión que ejercen sobre usted	14.28%	51.02%	16.32%	9.37%	31.25%	34.37%
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	10.20%	40.18%	24.48%	12.50%	28.12%	40.62%
La forma en la que sus supervisores juzgan su tarea	10.20%	42.85%	26.53%	9.37%	28.12%	28.12%
La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa	22.44%	38.77%	24.48%	9.37%	15.62%	31.25%
El apoyo que recibe de sus superiores	28.57%	34.69%	18.36%	12.50%	28.87%	28.12%
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	38.67%	36.73%	14.28%	12.50%	37.50%	28.12%
Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	32.65%	40.81%	12.24%	15.62%	34.37%	34.37%
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativo a la empresa	20.40%	32.65%	32.65%	9.37%	40.62%	28.12%
El grado en que su empresa cumple el convenio y leyes laborales	20.405	32.65%	28.57%	9.37%	18.75%	28.12%
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	12.24%	36.73%	28.57%	6.25%	18.75%	28.12%

**Fuente:** Elaboración propia, en base a los resultados arrojados por el instrumento de evaluación

Con el propósito de hacer un análisis de la opinión del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, para comparar resultados por género, a partir de la tabla anterior se observan los porcentajes de satisfacción más altos, considerando 49 médicos del sexo masculino y 32 del sexo femenino.

En la pregunta referente a la satisfacción que le produce tener un trabajo, el personal del área médica del hospital, el 67.34 % de médicos del sexo masculino y el 78.12 % de los médicos del sexo femenino contestan muy satisfecho.

Con relación a la pregunta las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que destaca, el 42.85 % del personal del área médica de sexo masculino y el 50 % del sexo femenino se siente bastante satisfecho.

Respecto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, 48.97% del personal médico de sexo masculino y 40.62 % de personal médico de sexo femenino del Hospital, contestan sentirse muy satisfechos.

Cuando se le pregunta al personal médico del hospital sobre la satisfacción que perciben con relación al salario que reciben el 44.89 % de médicos de sexo masculino y el 43.75 % de médicos de sexo femenino responden algo satisfechos.

El 38.77 % del personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfecho en lo relacionado al apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar, mientras que el 37.50 % del personal médico del sexo femenino contesta algo satisfecho.

Cuando se le pregunta al personal médico si se encuentra satisfecho con relación a la limpieza, higiene y salubridad de su trabajo el 48.23 % de personal médico del sexo masculino y el 37.50 % del personal médico femenino del hospital contestaron estar bastante satisfechos.

En relación al entorno físico y el espacio de que disponen en su lugar de trabajo el 44.89 % del personal médico del sexo masculino y el 31.25 % del personal médico del sexo femenino se sienten bastante satisfechos.

Respecto a la iluminación del lugar de trabajo el 40.81 % del personal médico de sexo masculino y el 40.62 % del personal médico del sexo femenino consideran estar bastante satisfechos.

El 30.61 % del personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfechos con la ventilación de su lugar de trabajo, mientras que el 25 % del personal médico del sexo femenino se siente algo satisfecho.

Referente a la pregunta la temperatura de su lugar de trabajo el 22.44 % de personal médico de sexo masculino y el 25 % del personal médico del sexo femenino contestan estar bastante satisfecho.

Con relación a la pregunta las oportunidades de formación que le ofrece la empresa, el 36.63 % del personal del área médica del sexo masculino y el 40.62 % del sexo femenino se sienten algo satisfecho.

Cuando se le pregunta al personal médico sobre las oportunidades de promoción que tiene, el 36.73 % de médicos de sexo masculino y el 40.62 % de médicos de sexo femenino responden algo satisfechos.

Respecto a las relaciones personales con sus superiores el 40.81 % del personal médico de sexo masculino y el 34.37 % del personal médico del sexo femenino consideran estar bastante satisfechos.

El 51.02 % del personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfecho con la supervisión que ejercen sobre ellos mientras que el 34.37 % del personal médico del sexo femenino se siente algo satisfecho.

Referente a la pregunta la proximidad y frecuencia con que es supervisado 40.18 % de personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfecho, mientras que el 40.62 % del personal médico de sexo femenino se siente algo satisfecho.

Referente a la pregunta la forma en la que sus supervisores juzgan su tarea 42.85 % de personal médico de sexo masculino y el 28.12 % del personal médico del sexo femenino contestan estar bastante satisfecho.

El 38.77 % del personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfecho con la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa, mientras que el 31.25 % del personal médico del sexo femenino se siente algo satisfecho.

Con relación a la pregunta el apoyo que recibe de sus superiores, el 34.69 % del personal del área médica del sexo masculino y el 28.87 % del sexo femenino se sienten bastante satisfechos.

El 38.67 % del personal médico de sexo masculino se siente muy satisfecho en lo relacionado a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, mientras que el 37.50 % del personal médico del sexo femenino contesta bastante satisfecho.

Referente a la pregunta su participación en las decisiones de su departamento o sección el 40.81 % de personal médico de sexo masculino y el 34.37 % del personal médico del sexo femenino contestan estar bastante satisfecho.

Con relación a la pregunta referente a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativo a la empresa, el 32.65 % del personal del área médica del sexo masculino y el 40.62 % del sexo femenino contestan estar bastante satisfecho.

El 32.65 % del personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfecho en lo relacionado al grado en que su empresa cumple el convenio y leyes laborales, mientras que el 28.12 % del personal médico del sexo femenino contesta algo satisfecho.

El 36.73 % del personal médico de sexo masculino se siente bastante satisfecho en lo relacionado a la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales, mientras que el 28.12 % del personal médico del sexo femenino contesta algo satisfecho.

#### 4.2 Análisis correlacional entre las variables

Con la información anterior se obtuvieron los siguientes resultados, de acuerdo al análisis explicativo multivariante.

**Tabla 13:** Modelo de Regresión Múltiple (Satisfacción laboral) Resumen del modelo

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado corregido	Error típico de la estimación
1	.994(a)	.987	.986	.01612

a) Variables predictoras: (Constante), sexo, antigüedad en el puesto, crecimiento personal y económico, estado civil, infraestructura, relación con superiores.

Con estos resultados se puede interpretar que existe una relación positiva de .994 entre la variable dependiente satisfacción laboral y las variables independientes sexo, antigüedad en el puesto, crecimiento personal y económico, estado civil, infraestructura y relación con los superiores.

El 98.7 de la variación en la satisfacción personal se debe a la variación en las variables independientes antes mencionadas.

ANOVA(b)

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1.458	7	.208	802.100	.000(a)
Residual	0.19	73	.000		
Total	1.477	.80			

a) Variables predictoras: (Constante), sexo, antigüedad en el puesto, crecimiento personal y económico, estado civil, infraestructura, relación con superiores.

b) Variable dependiente: Índice de satisfacción laboral

Coefficientes(a)

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	Suma B	Error típ.	Beta	B	Error tip.
1 (Constante)	0.14	.016		.862	.391
Relación con superiores	.429	.028	.384	15.513	.000
Infraestructura	.234	.011	.330	21.069	.000
Antigüedad en el puesto	.008	.003	.046	2.504	.015
Crecimiento personal y económico	.477	.025	.462	19.328	.000
Estado civil	-.001	.002	-.007	-.547	.586
Sexo	-.004	.004	-.015	-1.021	.311

Son variables relevantes del modelo de satisfacción laboral, la relación con los superiores, la infraestructura, la antigüedad en el puesto, el crecimiento personal y económico.



Los resultados obtenidos muestran que existe una relación estadísticamente significativa en sentido positivo entre el índice de satisfacción laboral y la relación con sus superiores a un nivel de confianza del 95 %.

Lo que significa, que a mayor relación con sus superiores mayor es la satisfacción laboral de los médicos. En lo que respecta al factor de infraestructura observamos una relación significativa positiva con el índice de satisfacción laboral a un nivel de confianza de 95 % es decir si los médicos cuentan con una infraestructura adecuada incrementa la satisfacción laboral. Cabe destacar que en lo relacionado al factor antigüedad en el puesto existe una relación positiva a un nivel de confianza al 95 %, es decir que entre más antigüedad tienen en el puesto mayor es la satisfacción laboral.

Para la variable de crecimiento personal y económico existe una relación estadística significativa de tipo positivo a un nivel de confianza del 95 %, es decir a mayor crecimiento personal y económico mayor satisfacción laboral.

### **4.3 Comprobación de hipótesis**

Por lo tanto, para analizar el resultado con relación a las hipótesis planteadas en la investigación se tiene:

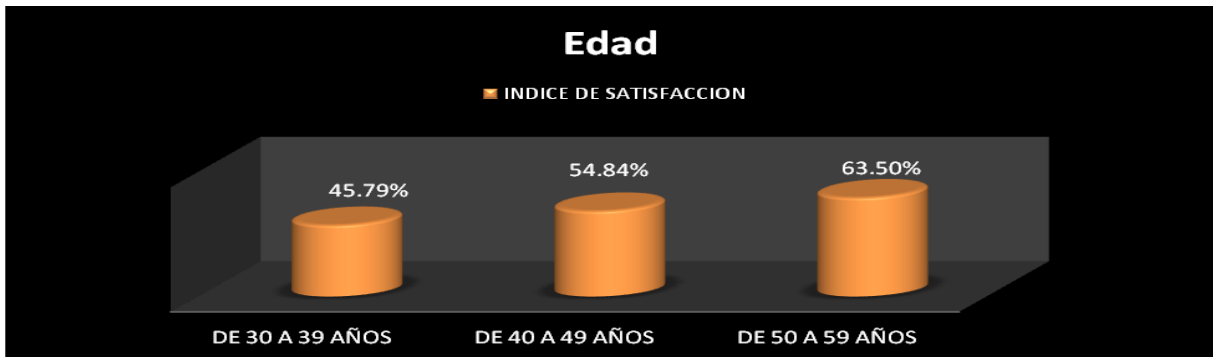
*H<sub>1</sub>, “Existe una relación significativa entre las variables demográficas; edad, estado civil, sexo, turno y antigüedad en el puesto, del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo y el índice de satisfacción laboral”.*

#### ***Edad***

En primer lugar se muestra la satisfacción laboral de los médicos del hospital de Pachuca, Hidalgo, por su edad, donde 20 médicos (16 del sexo masculino y 4 del sexo femenino) con edad de entre 50 a 59 años se encuentran en un 63.50 % satisfechos, seguidos por 31 médicos (22 del sexo masculino y 9 del sexo femenino) médicos de entre 40 a 49 años de edad tienen una satisfacción del 54.84 %, y 30 médicos (14 del sexo masculino y 16 del sexo femenino) que tienen edad entre 30 a

39 años perciben satisfacción de un 45.79 % todo esto con respecto a las variables antes evaluadas. Se comprueba que el personal con mayor edad, son los que perciben mayor satisfacción laboral, gráfico 4.24

Gráfico 4.24: Índice de satisfacción laboral dependiendo de la edad



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

### **Estado civil**

De los 81 médicos encuestados en el hospital de Pachuca, Hidalgo; 54 médicos se encuentran casados (37 médicos del sexo masculino y 17 del sexo femenino) quienes perciben un grado de satisfacción laboral del 55.24 %, seguidos por 4 médicos divorciados (2 médicos del sexo masculino y 2 del sexo femenino) con una satisfacción del 53.26%, posteriormente 1 médico que es viudo del sexo masculino, con satisfacción de 52.17 %, con estado civil soltero son 16 médicos (5 médicos del sexo masculino y 11 de sexo femenino) y perciben satisfacción de 50 % y los menos satisfechos son 6 médicos (5 del sexo masculino y 1 del sexo femenino) que viven en unión libre con un 49.27 %, gráfico 4.25

Con estos resultados se comprueba que el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, que se encuentra principalmente satisfecho es el que tiene estado civil casado, correspondiente al 75.51 % de personal de sexo masculino y el 53.12 % del sexo femenino.

Gráfico 4.25: Índice de satisfacción laboral con relación al estado civil



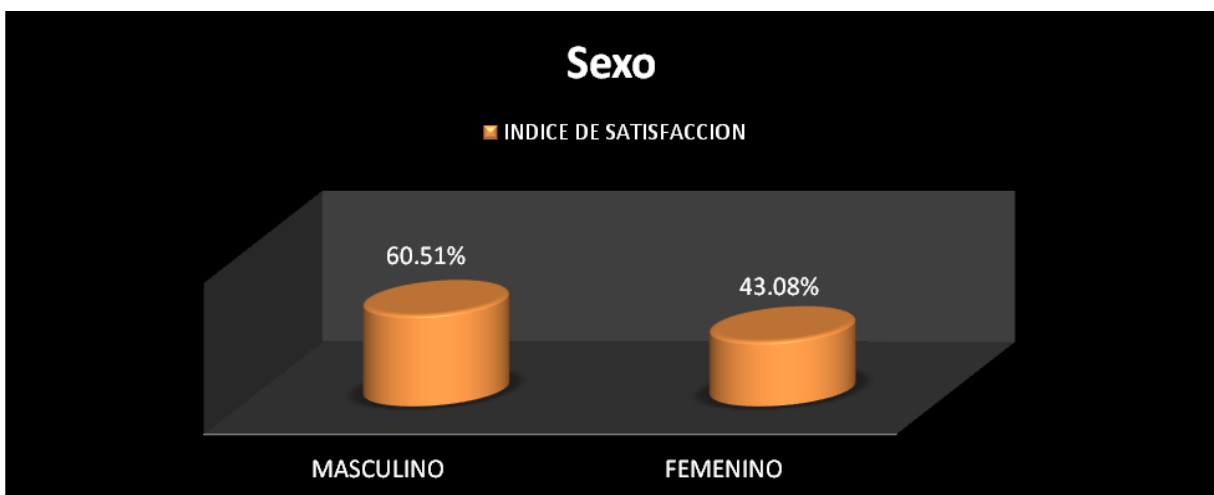
**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

### Sexo

Con relación a la satisfacción por el trabajo, percibida por los 81 médicos del hospital de Pachuca, Hidalgo, en lo referente a la variable sexo, 49 son médicos del sexo masculino y tienen una satisfacción 60.51% mientras que los 32 médicos de sexo femenino se encuentran satisfechos en un 43.08%, como se muestra en el gráfico 4.26.

Se determina que en el hospital de Pachuca, Hidalgo, el personal más satisfecho son los médicos del sexo masculino.

Gráfico 4.26: Índice de satisfacción laboral con relación al sexo



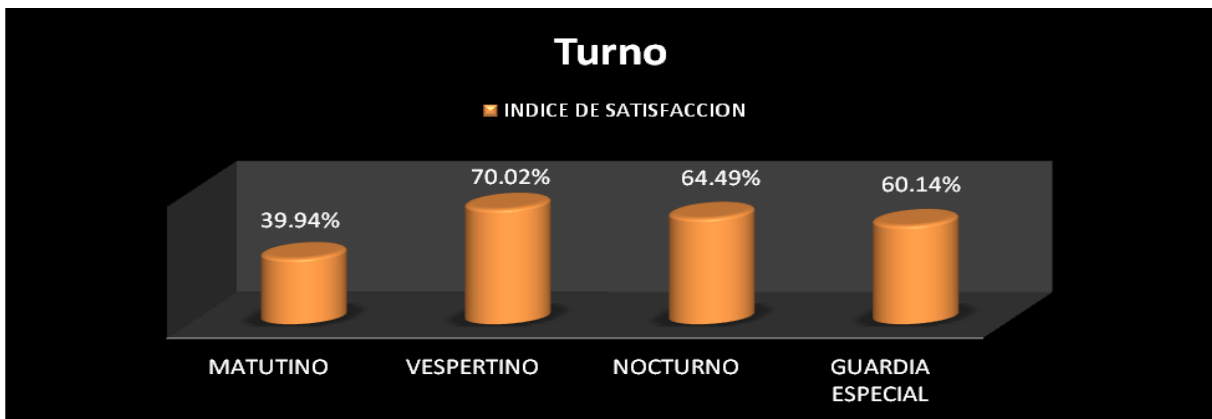
**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos

### Turno

La satisfacción laboral que percibe el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, con relación al turno, la podemos observar en el gráfico 4.74 que muestra que 19 médicos del turno vespertino, (13 del sexo masculino y 6 del sexo femenino) perciben satisfacción en un 70.02 %, seguido por 12 médicos del turno nocturno (9 del sexo masculino y 3 del sexo femenino) perciben satisfacción en un 64.49 %, posteriormente 12 médicos de la guardia especial ( 9 del sexo masculino y 3 del sexo femenino) con el 60.14% de satisfacción, siendo 38 médicos del turno matutino (18 del sexo masculino y 20 del sexo femenino) son los menos satisfechos con tan solo el 39.94 %. gráfico 4.27

Por lo antes señalado se concluye que el personal médico tanto de sexo masculino como del sexo femenino con mayor satisfacción laboral son los que trabajan en el turno vespertino.

Gráfico 4.27: Índice de satisfacción laboral con relación al turno



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

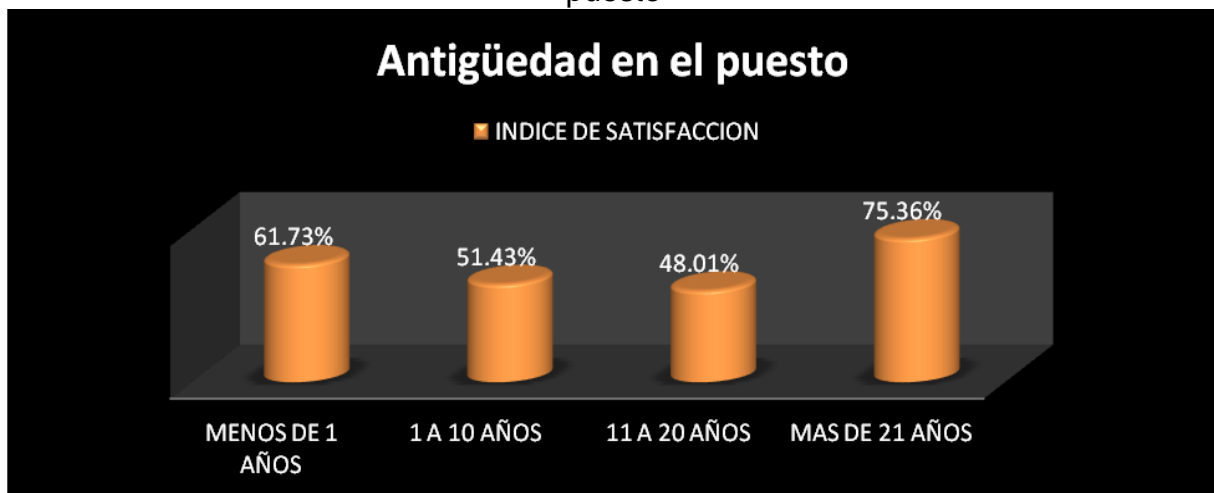
### Antigüedad en el puesto.

El personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo, percibe satisfacción laboral con relación a la antigüedad en el puesto como se muestra en el gráfico 4.28: resultando 9 médicos; (8 del sexo masculino y 1 del sexo femenino); con más de 21 años en el puesto, perciben satisfacción por el trabajo en un 75.36 %, 5 médicos; (3 del sexo masculino y 2 del sexo femenino) con antigüedad de menos de 1 año

perciben un 61.73 % de satisfacción, posteriormente 41 médicos; (25 del sexo masculino y 16 del sexo femenino), con antigüedad de entre 1 a 10 años perciben 51.43% de satisfacción y 26 médicos; (13 del sexo masculino y 13 del sexo femenino), perciben satisfacción del 48.01% con antigüedad en el puesto entre 11 a 20 años.

Por lo que se determina que el personal con más de 21 años de antigüedad en el puesto es el que tiene mayor satisfacción laboral. Cabe mencionar que de los 9 médicos con más de 21 años de antigüedad en el puesto.

Gráfico 4.28: Índice de satisfacción laboral dependiendo de la antigüedad en el puesto



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La satisfacción de crecimiento personal y económico, muestra una relación significativa positiva con el índice de satisfacción laboral, incluido en este rubro el salario percibido, por lo tanto el resultado apoya la segunda hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** “Existe una relación significativa entre el salario que percibe el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo y el índice de satisfacción laboral”.

Para apoyar esta afirmación el gráfico 4.29 muestra que 36 médicos se sienten algo satisfechos lo que corresponde al 44.44% del total de médicos encuestados del hospital de Pachuca, Hidalgo. Derivado de este resultado se hace un análisis por sexo para determinar la satisfacción de acuerdo a esta variable, el resultado obtenido es que 14 son médicos del sexo femenino y 22 médicos del sexo masculino. Por

otra parte el 25.92 %, que corresponde a 21 médicos, se sienten bastante satisfechos, de los cuales 12 del sexo femenino y 9 del sexo masculino, así como el 2.46 %, que corresponde a 2 médicos, se sienten muy satisfechos, de los cuales 1 médico es del sexo masculino y 1 del sexo femenino.

Por lo que se puede apuntar que la relación no es significativa, por ser únicamente 2 médicos que se sienten muy satisfechos y la mayor parte de ellos se sienten algo satisfechos.

Con esto se resume que el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo, tanto del sexo masculino como del femenino, se sienten algo satisfechos en lo que respecta al salario que perciben.

Gráfico 4.29: salario que perciben, ambos sexos



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

Por otro lado en lo respecta a la relación con los superiores, los resultados obtenidos muestran una relación significativa positiva entre el índice de satisfacción laboral y la relación con los superiores por lo tanto el resultado apoya nuestra tercera hipótesis:

***H<sub>3</sub>*** "Existe una relación significativa entre el índice de satisfacción laboral del personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo y la relación con sus superiores".

Se obtiene una relación significativa positiva, es decir, entre mayor sea la relación con los superiores, mayor satisfacción percibe el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo.

Referente a la relación personal con sus superiores y la satisfacción de los médicos del hospital de Pachuca, Hidalgo, se muestra en el gráfico 4.30 que el 38.27 % de los médicos se encuentra bastante satisfecho, de los cuales 20 son del sexo masculino y 11 del sexo femenino, seguido de 30.86 % muy satisfecho, 20 son médicos del sexo masculino y 5 del sexo femenino, posteriormente 18.51 % algo satisfecho, con 7 médicos del sexo masculino y 8 del sexo femenino.

Después del análisis de estos resultados podemos asentar que el personal de sexo masculino es el que se encuentra bastante y muy satisfecho respecto a la relación que tienen con sus superiores.

Gráfico 4.30: Las relaciones personales con sus superiores, ambos sexos



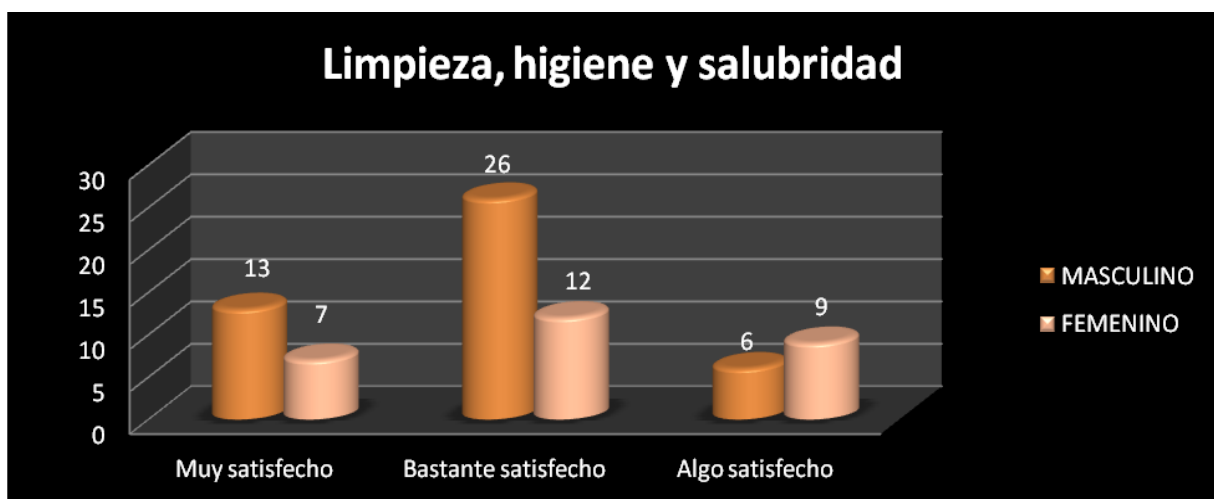
**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

En lo que corresponde a la infraestructura los resultados obtenidos muestran una relación significativa positiva entre el índice de satisfacción laboral y la infraestructura por lo tanto el resultado apoya nuestra cuarta hipótesis.

**H<sub>4</sub>:** “Existe una relación significativa entre la infraestructura (limpieza, higiene y salubridad, entorno físico, iluminación, ventilación y temperatura) del hospital de Pachuca, Hidalgo y el índice de satisfacción del personal del área médica”.

La relación laboral que percibe el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, con relación a la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es del 46.91 % del total de los médicos que se sienten bastante satisfechos, mientras que el 24.69 % se siente muy satisfecho y el 18.51 % del personal médico se siente algo satisfecho. El gráfico 4.31 hace referencia al número de médicos por sexo con relación al índice de satisfacción.

Gráfico 4.31: Limpieza, Higiene y salubridad de su lugar de trabajo, ambos sexos



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La satisfacción que percibe el personal con relación al entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo, el 39.50 % de los médicos del hospital de Pachuca, Hidalgo, se siente bastante satisfecho, seguido del 28.39 % de personal médico se siente muy satisfecho, mientras que el 14.81 % de médicos percibe satisfacción laboral de algo satisfecho, gráfico 4.32



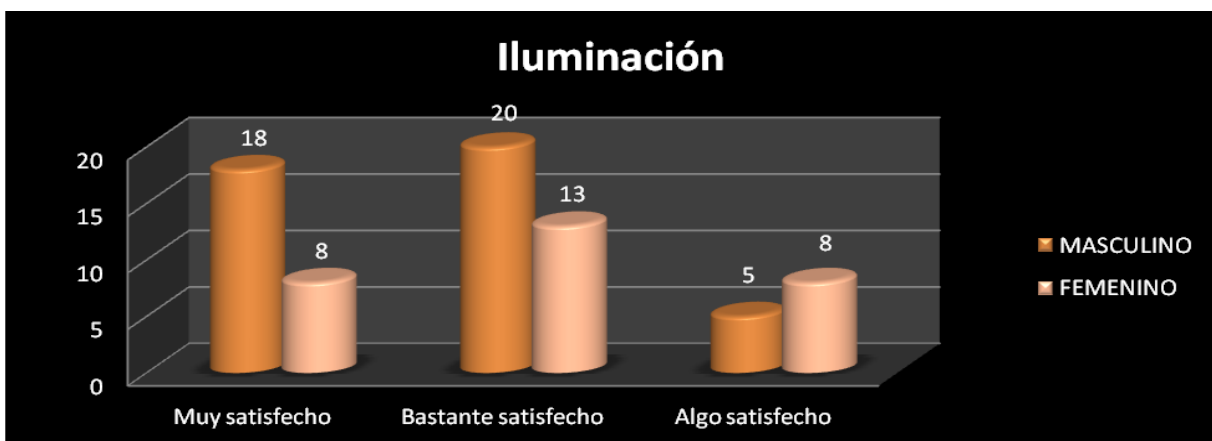
Gráfico 4.32: Entorno físico y el espacio de que dispone, ambos sexos



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

El personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, percibe satisfacción laboral, respecto a la iluminación de su lugar de trabajo con respuesta del 40.74% de médicos se siente bastante satisfecho, seguido del 32.09 % muy satisfecho, posteriormente 16.04 % algo satisfecho. En el gráfico 4.33 se observa la satisfacción del personal médico y el número de personas por sexo.

Gráfico 4.33: La iluminación de su lugar de trabajo, ambos sexos

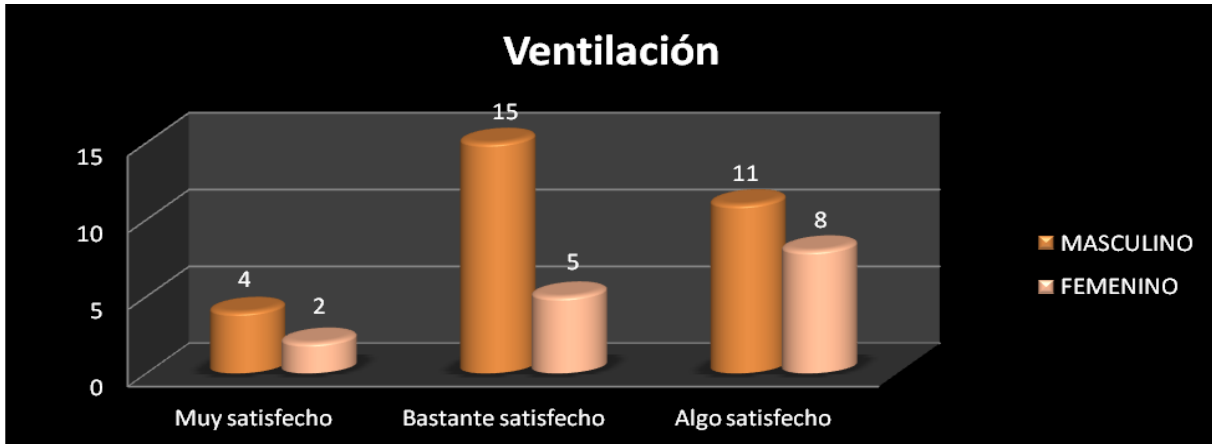


Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La satisfacción laboral del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, con relación a la ventilación de su lugar de trabajo recae en 24.69 % de los médicos, quienes se sienten bastante satisfechos, seguido del 23.45 % del total de los médicos que se sienten algo satisfecho, así como el 7.40 % de los médicos muy

satisfechos. El gráfico 4.34 nos muestra que es el personal masculino que se siente más satisfecho con la ventilación de su lugar de trabajo.

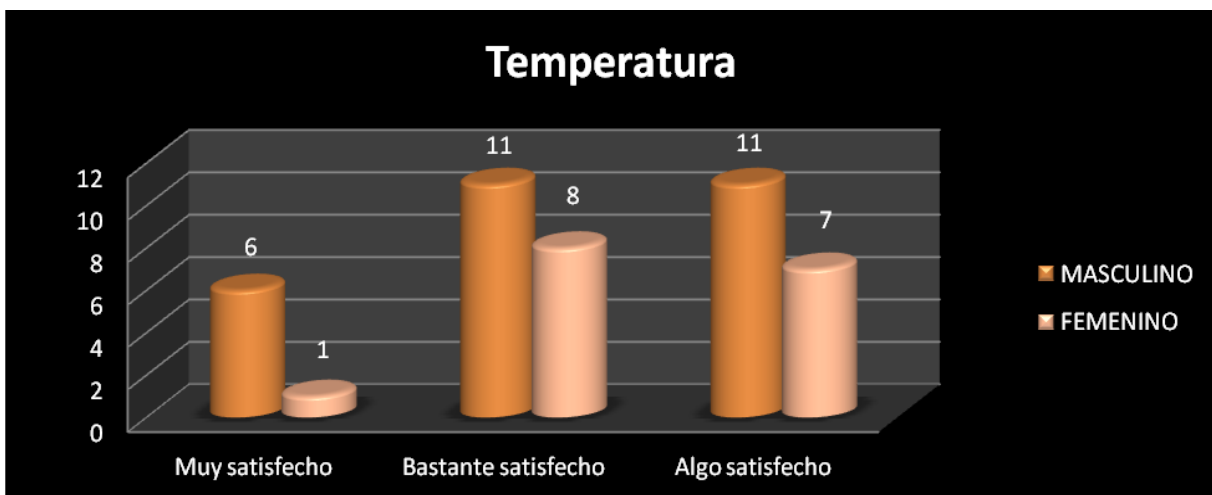
Gráfico 4.34: La ventilación de su lugar de trabajo, ambos sexos



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

La satisfacción laboral que refleja el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, con relación a la temperatura de su lugar de trabajo, es del 23.45 % de médicos que se sienten bastante satisfechos, seguido del 22.22 % de médicos sintiéndose algo satisfechos y posteriormente el 8.64 % de médicos que se sienten muy satisfechos. El gráfico 4.35 muestra que el personal de sexo masculino es el que percibe más satisfacción laboral con relación a la temperatura de su lugar de trabajo.

Gráfico 4.35: La temperatura de su lugar de trabajo, ambos sexos



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos.

## Discusión

En este apartado se discuten los resultados obtenidos, primeramente se muestra el grado de satisfacción del personal médico del sexo femenino del hospital de Pachuca, Hidalgo, quienes se encuentran muy satisfechos por tener un trabajo. Así mismo, los médicos del mismo género se sienten bastante satisfechos, con relación a las oportunidades en su trabajo de realizar las cosas en las que destaca, de igual manera, perciben la misma satisfacción por su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativo a la empresa.

Por otra parte, el personal médico del sexo masculino del hospital de Pachuca, Hidalgo, se siente muy satisfecho, con las oportunidades en su trabajo de poder hacer las cosas que le gustan. Además están bastante satisfechos con la supervisión ejercida sobre ellos, la proximidad y frecuencia de supervisión, la forma en la que sus supervisores juzgan su tarea, el apoyo recibido de sus superiores para el logro de los objetivos, metas y tasas de producción que se deben alcanzar. De igual manera, se aprecia al personal médico de sexo masculino obteniendo la misma satisfacción con la igualdad y justicia de trato, el grado de cumplimiento de la institución en convenio y leyes laborales, la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales, y su participación en las decisiones de su departamento o sección. Sin embargo, ambos géneros se sienten algo satisfechos sobre las oportunidades de promoción y formación dentro del hospital. Mientras tanto en lo relacionado a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, el personal médico de sexo masculino se siente muy satisfecho y el femenino contesta bastante satisfecho.

Al resolver lo referente a la edad, se comprueba que el personal médico con más años, perciben mayor satisfacción laboral, 16 de los médicos que se encuentran entre los 50 y 59 años, son del sexo masculino y 4 del sexo femenino. En los resultados del estudio realizado por Benedito, Bonavia y Llinares (2008) dejan ver como la satisfacción laboral varía en función de la edad de los empleados. Por su parte en el estudio realizado por Merino y Díaz (2008) para dar a conocer la importancia de la

satisfacción en la empresa, identifica a la edad como un determinante de la satisfacción laboral.

En lo que concierne al género, el personal médico de sexo masculino en el hospital de Pachuca, Hidalgo, percibe más satisfacción laboral en comparación con el sexo femenino. Este resultado es acorde con el obtenido en el estudio realizado por Merino y Díaz (2008) resultando el género como factor determinante de la satisfacción laboral, el varón adquiere mayor nivel de satisfacción. La mayoría del personal médico de sexo masculino tiene otro centro de trabajo, estos perciben el 85.02 % de satisfacción en el hospital de Pachuca, Hidalgo, por ser un complemento laboral.

En esta investigación se obtiene que el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, con estado civil casados se encuentran principalmente satisfechos, siendo 37 médicos del sexo masculino y 17 del sexo femenino. Con relación a estas variables Rouquette y Saleme (2000) en su evaluación del comportamiento de los trabajadores de manera individual, considerando que llegan a la empresa con elementos como edad, sexo, estado civil, así como los elementos de personalidad: valores, actitudes, habilidades, conocimientos, escolaridad y experiencia. Concluyen que el nivel de satisfacción depende de los conocimientos, habilidades y capacitación, ofrecidos por la empresa. De la misma manera en el estudio realizado por Gómez y Borra (2009) orientado a conocer el grado de satisfacción centrado en el nivel educativo, obteniendo como resultado; los individuos más formados tienen elevadas expectativas, deduce no existir ninguna vinculación significativa entre el nivel educativo y la satisfacción laboral. Dado lo anterior podemos deducir que la educación permite tener un empleo pero no depende del nivel educativo el grado de satisfacción laboral.

Se determina que el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo con más de 21 años de antigüedad en el puesto tiene mayor satisfacción laboral. De los 9 médicos con esta antigüedad en el puesto, 8 son del sexo masculino. La variable antigüedad en el puesto resultó ser respectivamente significativa positiva esto es a

mayor antigüedad en el puesto, mayor índice de satisfacción. En los estudios realizados por Camacho y Arias (2007) demostraron que entre más antigüedad en el trabajo menor satisfacción, dado lo anterior las instituciones deben incrementar la satisfacción a fin de proporcionar una mejor calidad de vida, así el personal que tiene conocimientos para solucionar situaciones ostentadas en su lugar de trabajo es porque tienen la conducta y valores adquiridos por la experiencia en sus actividades, obteniendo mayor satisfacción.

Referente al turno, tanto el personal médico del sexo masculino como del femenino del hospital de Pachuca, Hidalgo, con mayor satisfacción laboral son los del turno vespertino.

Esta variable se identifica con la investigación elaborada por Del Río y Perezagua, *et al.* (2010) resultando el personal del turno vespertino el más satisfecho.

Relativo al salario que percibe el personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo, el 44.89 % de los médicos del sexo masculino y el 43.75 % de los médicos de sexo femenino, se sienten algo satisfechos. Podemos comprobar que 34 de 49 médicos del sexo masculino y 23 de 32 del sexo femenino se sienten satisfechos con el salario percibido. El personal siente más satisfacción cuando mayor es su salario. Estos resultados concuerdan con los obtenidos en el estudio realizado por López y Martínez (2004) mostrando la insatisfacción del personal debido a los bajos sueldos percibidos, recomiendan mejoras salariales para motivar al logro de los objetivos tanto personales como institucionales.

Otro estudio que arroja resultados bajos en la variable de remuneraciones es el de Merino y Díaz (2008) confirmando el nivel de satisfacción laboral de las empresas públicas y privadas en un nivel medio y bajo, de la misma manera Velázquez (2010) en su estudio para conocer cómo influyen las condiciones en la conducta de los trabajadores, determina que la causa de insatisfacción es el salario. En el estudio realizado por Vera, *et al.* (2011) resulta el salario percibido ser un factor de insatisfacción, derivado de esto concluye que los jefes deben estar al tanto de las

condiciones de trabajo, como el establecimiento de un programa de incentivos para generar mayores índices de satisfacción.

Después del análisis de estos resultados podemos asentar que en el hospital de Pachuca, Hidalgo, 20 médicos de sexo masculino se encuentran bastante satisfechos y otro tanto de mismo sexo se sienten muy satisfechos respecto a la relación con sus superiores. Se obtiene una relación significativa positiva, es decir, entre mayor sea la relación con los superiores, mayor satisfacción percibe el personal médico. Los estudios realizados por Ramis *et al.* (2007) para determinar la intervención de las variables en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, obtienen como resultado que cuando un mando realiza bien la función de supervisor, tiene más posibilidades de que sus colaboradores falten menos y cambien menos de trabajo. Por lo tanto los líderes deben motivar a sus equipos, dirigir sus actividades, dominar habilidades comunicativas y establecer relaciones adecuadas y positivas.

La satisfacción laboral que percibe el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, con relación a la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es de 26 médicos del sexo masculino se sienten bastante satisfechos y 13 muy satisfechos. De acuerdo con esta variable Vera, *et al.* (2011) en su estudio identifica los factores que provocan insatisfacción laboral, tales como las condiciones de inseguridad e higiene, por lo tanto el jefe debe estar al tanto de las condiciones de trabajo prevalecientes.

Con relación a la satisfacción que percibe el personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, referente al entorno físico y el espacio en su lugar de trabajo, 22 médicos del sexo masculino se sienten bastante satisfechos y 13 se sienten muy satisfechos. 20 médicos del sexo masculino la satisfacción laboral, respecto a la iluminación del lugar de trabajo como bastante satisfechos y 18 médicos muy satisfechos. Referente a la ventilación de su lugar de trabajo, la satisfacción laboral del personal médico recae en 15 médicos del sexo masculino que se sienten

bastante satisfechos. La satisfacción laboral que refleja el personal médico, con relación a la temperatura de su lugar de trabajo, es de 11 médicos del sexo masculino sintiéndose bastante satisfechos y 11 médicos se sienten algo satisfechos. En el estudio realizado por Gargallo (2010) para conocer la percepción de los trabajadores sobre la organización y su funcionamiento considera las condiciones físicas como parte importante para otorgar mayor satisfacción al personal.

Después de analizada la información obtenida por medio del instrumento de investigación se determina que el personal del sexo masculino es quien percibe mayor satisfacción laboral dentro del hospital de Pachuca, Hidalgo, respecto a las variables estudiadas, como se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla 14:** Satisfacción del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo por sexo con relación a la  $H_i$

Variables, con relación a :	Número de personal médico	
	Sexo masculino (49 médicos)	Sexo femenino (32 médicos)
$H_i$		
Edad: 50 y 59 años	16	4
Estado civil: Casado	37	17
Sexo: Masculino	49	32
Turno: Vespertino	13	6
Antigüedad en el puesto: Más de 21 años	8	1

**Fuente:** Elaboración propia, en base a los resultados

**Tabla 15:** Satisfacción del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo por sexo con relación a la  $H_2$

Variable con relación a:	Número de personal médico	
	Sexo masculino (49 médicos)	Sexo femenino (32 médicos)
$H_2$	Algo Satisfecho	Algo Satisfecho
El salario que usted recibe	22	14

**Fuente:** Elaboración propia, en base a los resultados

**Tabla 16:** Satisfacción del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo por sexo con relación a la  $H_3$

Variable con relación a:	Número de personal médico	
	Sexo masculino (49 médicos)	Sexo femenino (32 médicos)
$H_3$	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Las relaciones personales con sus superiores	20	11

**Fuente:** Elaboración propia, en base a los resultados



**Tabla 17:** Satisfacción del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo por sexo con relación a la H<sub>4</sub>

Variables con relación a:	Número de personal médico	
	Sexo masculino (49 médicos)	Sexo femenino (32 médicos)
<b>H<sub>4</sub> Infraestructura</b>	<b>Bastante Satisfecho</b>	<b>Bastante Satisfecho</b>
Limpieza, higiene y salubridad de su trabajo	26	12
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	22	10
La iluminación de su lugar de trabajo	20	13
La ventilación de su lugar de trabajo	15	5
La temperatura de su lugar de trabajo	11	8

**Fuente:** Elaboración propia, en base a los resultados

## **Conclusión**

Teniendo en cuenta el marco teórico que fundamenta esta investigación, así como los objetivos, hipótesis, instrumentos y procedimientos utilizados, se puede afirmar que los resultados obtenidos aportan una información relevante en los efectos del comportamiento del personal dependiendo de la satisfacción laboral. Por lo tanto, de los resultados encontrados en la presente investigación, se puede concluir lo siguiente:

De acuerdo al comportamiento humano en la organización como individuo y como parte de un grupo, este actúa de diversas maneras, ante las diversas situaciones, enfrentándose a factores que afectan su desempeño, provocando conflicto y estrés laboral. Es importante como administradores reconocer el trabajo de cada empleado y motivarlo a desempeñarse de manera eficiente.

Por ello uno de los aspectos a cuidar en esta época es el relacionado con el ambiente laboral, principalmente en el apoyo brindado al personal, considerando factores como el estatus financiero, así como el clima organizacional, también es necesario darse cuenta de la necesidad de realizar diagnósticos para conocer los satisfactores que logran atraer y retener a las personas en una organización, así como tomar en cuenta las dimensiones del ambiente de trabajo y darles la debida importancia, esto hace una organización agradable para trabajar. Por otra parte, se confirma que un buen ambiente de trabajo se establece básicamente donde hay confianza en el personal y un buen trato por parte de los jefes y colaboradores, de alguna manera al relacionarse entre sí, mejoran el comportamiento y la productividad en una empresa.

El reto para las personas que están al frente de las empresas es contribuir para que los trabajadores logren mejores resultados y tengan mejor satisfacción con las actividades que realizan. Un manejo inadecuado de los recursos humanos en una organización puede ocasionar grandes problemas, uno de los más importantes es la pérdida del capital humano.

Si las organizaciones desean gestionar el comportamiento organizacional de la institución debe tener la capacidad de responsabilidad para responder en forma pronta a los cambios detectados en esta, o en su defecto inducir los cambios que se quieren implementar.

## Recomendaciones

El personal del área médica del hospital de Pachuca, Hidalgo, se siente algo satisfecho con el salario percibido, basado en el estudio hecho por Del Río y Perezagua *et al.* (2001) se obtuvieron los mismos resultados sobre la satisfacción del personal de enfermería, recomendando un campo más amplio de visión y unión, utilizando los recursos existentes. En cuanto a los estudios realizados por López y Martínez (2004) obtiene como resultado, empleados inconformes debido a los bajos sueldos, los autores recomiendan dar prioridad a los incentivos, ascenso y mejoras salariales como motivadores. El personal que tiene un alto grado de satisfacción se siente más comprometido en el trabajo, por el contrario el personal insatisfecho muestra actitud negativa.

Una mejora en el salario y sistema de incentivos puede contribuir en forma significativa a fortalecer el ambiente institucional. Para incrementar la satisfacción laboral en el área médica se propone el desarrollo personal por medio de la promoción dentro de la institución, capacitando al personal médico en las jefaturas de área, de esta manera, cuando sea necesario realizar coberturas por las diferentes causas e incidencias en este nivel se cuente con gente preparada. Esto conlleva a que el personal médico se sienta más importante por tener la oportunidad de cubrir como jefe de área en determinados periodos de tiempo.

Por otra parte se propone aplicar el modelo propuesto por Davis y Newstrom (1999) apropiado a las necesidades del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo, para generar una mayor satisfacción laboral y originar un comportamiento organizacional efectivo, como se muestra en la tabla 18.

**Tabla 18:** Propuesta para mejorar la satisfacción y comportamiento organizacional en el hospital de Pachuca, Hidalgo

MODELO	APLICACIÓN	PROPUESTA
<b>APOYO</b>	Este modelo depende del liderazgo, el resultado es el involucramiento en las tareas, el trabajador es lo más importante, se sienten motivados por satisfacer sus necesidades de status y de reconocimiento. El comportamiento de apoyo forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás, su función es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con su trabajo.	Se propone a los directivos aplicar el liderazgo dependiendo de factores situacionales. La conducta del líder depende de la madurez del personal, considerando la disposición, habilidades y deseo del personal para tomar la responsabilidad. El comportamiento eficaz del líder, para obtener resultados deseados a través del personal médico del hospital de Pachuca, Hidalgo es logrando un buen nivel de madurez, de competencia, experiencia, motivación e interés para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Que el estilo de dirección se ajuste a la medida de cada colaborador.
<b>COLEGIADO</b>	Depende de que la dirección genere una sensación de sociedad y compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. La respuesta de los empleados es la responsabilidad la calidad, experimentan cierto grado de satisfacción y contribución valiosa sobre todo con el trabajo no programado así como su realización personal.	Se propone que el personal directivo del hospital de Pachuca Hidalgo aplique todas aquellas fuerzas para el buen desempeño y éxito de la institución como es la motivar y la habilidad para hacer que el personal médico cumpla adecuadamente sus funciones, identificando las aptitudes y lo que les motiva, así como brindar incentivos adecuados.
<b>SISTÉMICO</b>	A los subordinados se les pide pasen muchas horas en el trabajo, las necesidades que se logran satisfacer son las de estatus, sociales, autoestima, autonomía y de realización personal. Los administradores deben mostrar cada vez más preocupación y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales y necesidades personales y familiares complejas. Se reconocen los logros de los empleados, los resultados son servicio eficiente, lealtad de los empleados y tasas bajas de rotación de personal.	La propuesta al personal directivo del hospital de Pachuca, Hidalgo reconozca los éxitos del personal médico; cuando haga un buen trabajo, lo que motivara y animara a seguir haciendo lo que hace. Felicitarlos por los logros especiales, por enfrentarse a situaciones complicadas. Salir de la oficina a recorrer el hospital para ver lo que hacen. Orientar, y motivar al personal para que se desempeñe efectivamente, con entusiasmo y confianza, contribuir al logro de los objetivos personales e institucionales.

**Fuente:** Elaboración propia, en base al modelo del Comportamiento humano en el trabajo de Davis y Newstrom (2003).

Dentro del hospital de Pachuca, Hidalgo se pretende que el personal directivo este más cercano al personal médico para que exista la comunicación como fuente de poder para manejar la opinión del grupo, lo cual permita saber las formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., así, conocer el comportamiento personal como parte de la institución.

La personalidad, su experiencia y expectativas influyen en su eficacia, así como también las características, expectativas, el comportamiento de los subordinados, de los colegas, la cultura y políticas que tiene la institución, influye en los directivos, pero también es influido por él mismo (Stoner, 1996).

Derivado de lo anterior es importante tener un agente de cambio en la organización para la mejora continua que fomente un ambiente de trabajo adecuado, analice como actúa el personal médico tanto de manera individual como en grupo, y considerar el comportamiento de la organización al realizar movimientos que puedan afectar.

Otra recomendación es, realizar periódicamente diagnósticos de comportamiento y clima organizacional así como estudios de cargas de trabajo, responsabilidades y tareas por grupos, áreas y puestos, de esto depende la correcta toma de decisiones.

## Referencias bibliográficas

- Aguerra, E. (2004): *Liderazgo y compromiso social*, Primera ed. México: Dirección general de fomento editorial.
- Arias, F. (1989): *Administración de recursos humanos*, Tercera ed. México: Trillas.
- Bandura , A.(1986): *Pensamiento y acción: fundamentos sociales* , Barcelona: Prentice –Hall.
- Bateman, T. y Snell, S. (2003): *Administracion una ventaja competitiva*, 4ª ed. México:Mc. Graw Hill.
- Bernal, C. (2006): *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Segunda ed. México: Pearson.
- Claude, S y Álvarez, M. (2005): *Historia del pensamiento administrativo. Segunda ed.* México: Pearson Prentice Hall.
- Claver, E.; Gasco, J. y Llopis, J. (1996): *Los Recursos Humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- Chiavenato, I. (2004): *Comportamiento organizacional, la dinamica del éxito en las organizaciones*. Undécima ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999): *Administración: Teórica, procesos y practica* 3ª ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003): *Comportamiento humano en el trabajo. undécima ed.* México: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999): *Comportamiento humano en el trabajo. décima ed.* México: McGraw Hill.
- Don, H. y Slocum, J. (2004): *Comportamiento organizacional. Decima ed.* México: Thompson.
- Fernández, J. (1991): *El proceso administrativo*, segunda ed. México: McGraw Hill.
- Gibson, J. (2006): *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. duodécima ed.* México: Diana.
- Hernández, M. (2002): *Motivación animal y humana*. 2ª ed. México: El Manual Moderno.
- Hernández, R. (2006): *Metodoloía de la investigacion*. Tercera ed. Mexico: McGraw Hill.

- Herzberg, F. (1959): *Retribución de personal, Recursos Humanos*. España. Vértice
- Hoog, M.; Vaughan, M.(2008):*Psicología Social*, 5ª ed. España: Médica Panamericana
- Howell, W. (1979): *Psicología Industrial y organizacional: sus elementos, esenciales*, Primera ed. México: El manual moderno.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. (2006): *Comportamiento organizacional. Séptima ed.* México: McGraw Hill.
- Koontz, H.; Weihrich, H. (2004): *Administración una perspectiva global. Doceava ed.* México: McGraw Hill.
- McClelland, D. (1989): *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Münch, L. (2005): *Administración de capital humano*. Primera ed. México: Trillas.
- Porter, L. y Lawley, E. (1968): *Managerial attitudes and performance. Homenwood, Dorsey Press*. Nueva York: Sage Publications
- Robbins, S. (1999): *Comportamiento organizacional. Octava ed.* México: Prentice Hall Pearson.
- Robbins, S.; Coulter M. (2005): *Administración*. Octava Ed. México: Prentice Hall Pearson.
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento organizacional. Décima ed.* México: Prentice Hall Pearson.
- Robles, G. y Alcerreca, C. (2000): *Administración un enfoque interdisciplinario. Primera ed.* México: Prentice Hall Pearson.
- Rodríguez, J. (1996): *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Cuarta ed.* México: International Thomson editores.
- Salkind, N. (1999): *Métodos de Investigación*. 3ª ed. Mexico: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. (2009): *Administración*, 1ª ed. México: ed. Limusa.
- Sierra, B. (2001): *Técnicas de investigación social:Teoría y ejercicios*. 10ª ed. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Stoner, J. (1996): *Administración*. 4ª ed. México: Prentice Hall.
- Vroom, V. (1964): *Trabajo y Motivación*. Nueva York: John Wiley & Sons.



### **Tesis**

Cabral, M. (2006): *Análisis descriptivo del recurso humano en relación a los estilos de liderazgo y comportamiento organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Maestría en Ciencias.

Navarro, E. (2008): *Aportación del estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción*. Universidad Politécnica de Valencia. Tesis Doctoral.

### **Tesina**

Cabal, F. (2013): "*Factores que afectan el desempeño de los colaboradores en la CONAFOR*". Universidad Veracruzana. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración.

### **Artículos y revistas**

Benedito, M.; Bonavia, T. y Llinares, L. (2008): *Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral*. Revista Colombiana de Psicología, Consultada el 23 de Marzo del 2011.

Blau, G. y Boal, K. (1995): *Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism*,. Academy of Management Review, 1 Vol 2 (2).

Blum, M. y Naylor, J. (1988): *Satisfacción laboral y calidad de vida profesional*, Tratado de Psicología empresarial. Consultado en [issu.com/emersondiaz/docs/revista\\_de\\_emerson\\_diaz](http://issu.com/emersondiaz/docs/revista_de_emerson_diaz) febrero 2013

Cea D'Áncora. (1999): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

- Gargallo, A. (2010): *Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral*. Revista de estudios cooperativos , 33-58.
- Herencia, J. (2003): Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referida a aspectos de la comunicación interna. *Revista electronica de la metodología aplicada* , 24-36
- Latham, G.(2007): *Motivación en el trabajo: Historia, teoría y practica californiana: Sage Publicaciones*.
- Locke, E. (1976): The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizacional Psychology. M.D. Dunnette, ed. Chicago:Rand McNally.
- Ortiz, M. (2010): *Nuevas instalaciones nuevos proyectos. Boletín del hospital. Volumen 9*.
- Programa Institucional Del Sistema Dif Hidalgo, 2011-2016 “*Asistencia Social con Desarrollo Humano*”
- Tovilla, M. (2006): *Las organizaciones y el comportamiento organizacional*. Volumen 8-9, año 2.
- Yañez, R.; Arenas, M. y Ripoll, M. (2010): *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. revista Liberabit* .

### **Páginas web**

- Alvarez, D. (2007): *Satisfacción laboral en docentes universitario*. Consulta febrero de 2012, extraido desde:[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1560-1392007000100004&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1560-1392007000100004&script=sci_arttext).
- Camacho, C. y Arias, F. (2007): *Congreso investiga fca*. Consulta: Febrero de 2012, disponible: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/resumen.pdf>.
- Cavalcante, J.(2004): *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la region de Jacobina (Bahia –Brasil)*. Consultado en [www.tdx.cat/bistream/handle/10803/50427/jjcs1de1de1.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bistream/handle/10803/50427/jjcs1de1de1.pdf?sequence=1) en febrero 2012.
- Chamorro, A. y Tato, J. (2005): *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos*. Consulta 13 de Enero del 2014, disponible en [www.analiseconomico.com.me/pdf/4308.pdf](http://www.analiseconomico.com.me/pdf/4308.pdf).

Chiang, M.; Martín, M. y Núñez, A. (2010): *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral. España*. Universidad Pontificia Comillas. Consultada en <http://books.google.com.mx>

Coomber, B. y Barriball, L., (2007): *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. consultado en marzo del 2013, disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_arttext)

Conde, J. (2007): *Antecedentes, raíces y evolución histórica de los hospitales*. Consultada en 2013 disponible en <https://www.google.com.mx/search?q=historia+de+hospitales&oq=historia+de+hospitales&aqs=chrome..69i57j0l5.10j>.

Del Rio, O; Perezagua, M; Villalta, M. y Sánchez, A. (2001): *Satisfacción personal de enfermería*. Extraído 12 de febrero del 2011.

Desarrollo Integral De La Familia (DIF) Consultado en <https://www.google.com.mx/#q=objetivo+del+sistema+para+el+desarrollo+integral+de+la+familia+nacional> consultado en 2013

Desarrollo Integral De La Familia Hidalgo-¿Que es el DIF? Consultado en [dif.hidalgo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task...id...](http://dif.hidalgo.gob.mx/index.php?option=com_content&task...id...)

DIF Hidalgo Disponible en : [dif.hidalgo.gob.mx](http://dif.hidalgo.gob.mx)

DIF Nacional-Sitio oficial del Sistema Nacional para el Desarrollo. Consultado en [sn.dif.gob.mx](http://sn.dif.gob.mx) en enero 2014.

Diaz, P. (2009): *Guía práctica de Bioestadística aplicada a las Ciencias de la salud* consultada el 3 de febrero del 2013

[www.ingesa.msssi.gob.es/estadEstudios/.../Guía\\_Practica\\_Biostatistica.p...](http://www.ingesa.msssi.gob.es/estadEstudios/.../Guía_Practica_Biostatistica.p...)

El hospital: *Concepto Y Funcionamiento Histórico*. extraído el 16 de febrero del 2013. [http://paho.org/spanish/HDP/HDW/Propuesta\\_Indicadores OPS.pdf](http://paho.org/spanish/HDP/HDW/Propuesta_Indicadores OPS.pdf)

Flores, M. (2009): *Consultores y Asesores Gestión En Salud*. Consultado en 2012 en <http://maquiflores.over-blog.es>

- Gamero, C. (2005): *Satisfacción laboral*. Madrid: Consejo económico y social consultado en [rinuet .upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisupv2784/pdf?sequence](http://rinuet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisupv2784/pdf?sequence).
- García, M.; Lujan, M. y Martínez, M. (2007): *Satisfacción laboral del personal de salud*. Consulta: Febrero de 2012, disponible: <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf>.
- Gardulf, A.; Orton, M.; Eriksson, L.; Undén M.; Arnetz, B. y Kajermo, k. (2008): Consulta: Enero del 2012, disponible en: <http://www.epistemonikos.org/es/documents/b5a61fca9730d1593e76c89661e91eb0451faf40>
- Gomez, F. y Borra, C. (2009): *IDEAS*. Consulta Febrero de 2012, disponible: <http://www.centrodeestudiosandaluces.info/PDFS/E200905.pdf>
- Gonzalez, N. (2008): *Publicaciones Urbe*. Consulta: 2012, disponible: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/450/1111>.
- Gutiérrez, G. (2011): Definición de hospital. Consulta: 2012, disponible: [es.scribd.com/doc/503314681Definicion-de-Hospital](http://es.scribd.com/doc/503314681Definicion-de-Hospital).
- Historia de los hospitales extraído 16 de febrero del 2013  
[www.binasss.sa.cr/revistas/hcr/n51975/art6.pdf](http://www.binasss.sa.cr/revistas/hcr/n51975/art6.pdf)
- Hospital DIF, Hidalgo  
[Dif.Hidalgo.gob.mx/index.php?option=contin&id=65](http://Dif.Hidalgo.gob.mx/index.php?option=contin&id=65)
- Lau, D. y Liden, R. (2008): *Antecedentes de la confianza compañero de trabajo: Las bendiciones de los líderes*, consulta: el 25 de marzo del 2012, disponible en <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18808230>
- López, L. y Martínez, Y . (2004): *Biblioteca Monagas*. Consulta: Febrero de 2012, disponible : [http://monagas.udo.edu.ve/cgi-win/be\\_alex?Acceso=T123300018395/0&NOMBREBD=BMOUDO&Sesion=167837783](http://monagas.udo.edu.ve/cgi-win/be_alex?Acceso=T123300018395/0&NOMBREBD=BMOUDO&Sesion=167837783)
- Maldonado, V. (2005): *Eben*. Consulta Febrero de 2012, disponible: [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/MALDONADO VERONICA pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/MALDONADO%20VERONICA.pdf).

- Márques, T.; Galende, J. y Cruz, P. (2006): *Dialnet*. consulta Febrero de 2012, disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3164861>
- Merino, M. y Diaz, A. (2008): Nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas. *una revista científica* , Consulta Marzo 2012, disponible:<http://www.uss.pe/hatunruna/Doc/8.pdf>.
- Nava, A. (2009): *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. Consultado en <http://creativemonos.org/lecences/by-nc-sa/3.0/deed.es> MX. En Abril, 2013.
- Programa Institucional Del Consejo Estatal De Salud De Hidalgo 2011-2016, Consultada en [intranet.e-hidalgo.gob.mx/siih/programas%20Sectoriales/files/programa\\_institucional\\_consejo\\_estatal\\_de\\_salud.pdf](http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/siih/programas%20Sectoriales/files/programa_institucional_consejo_estatal_de_salud.pdf) consultado en marzo 2013.
- Programa Institucional Dif Hidalgo Consultado en [intranet.hidalgo.gob.mx/.../programas%20sectoriales/.../programa\\_inst...](http://intranet.hidalgo.gob.mx/.../programas%20sectoriales/.../programa_inst...)
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Hidalgo (1983)
- Peiró, J.; González, M.; Bravo y Zurriaga,R. (1995): *La medida de la satisfacción laboral, ansiedad y estrés*. Consultada en [www.scielo.org.co/php/reference.php?pid](http://www.scielo.org.co/php/reference.php?pid) febrero 2013
- Plan Estatal de desarrollo 2011-2016 y *programa estatal de salud*. Consultado en [Internet.e-hidalgo\\_gob.mx/sieh/.../files/programa\\_sectorial\\_saludpdf](http://Internet.e-hidalgo_gob.mx/sieh/.../files/programa_sectorial_saludpdf).
- Ramis, C.; Manassero A.; Ferrer, V. y García, E. (2007): *Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo*. Consulta: agosto del 2012, disponible:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?jCve=231317597001>
- Reglas De Operación 2012, Sistema Dif Hidalgo (2012): Consultado en [Transperencia.hidalgo.gob.mx/ENTIDADES/SEDIF/reglasoperac/reglas\\_operacion\\_programa\\_alimentarios.pdf](http://Transperencia.hidalgo.gob.mx/ENTIDADES/SEDIF/reglasoperac/reglas_operacion_programa_alimentarios.pdf).
- Rouquette, J. y Saleme, M. (2000): *Estadística y comportamiento organizacional*. Red de revistas científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal , 113-135.amo

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701307>

Sánchez, S.; Fuentes, F. y Artacho, C. (2007): *Satisfacción laboral*. Consulta: Febrero de 2012, disponible:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234316>.

Sistema Nacional Para El Desarrollo Integral De La Familia, Consultado en [es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_Nacional\\_para\\_el\\_desarrollo\\_Integral\\_de\\_la\\_Familia](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_Nacional_para_el_desarrollo_Integral_de_la_Familia) en 2012

Soto, G.; Lurzow, M. y Gonzalez, R., (2011): *Rasgos generales del sistema de salud en México*. Consultada en marzo 2013. Disponible en:

[www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/.../cap10.pdf](http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/.../cap10.pdf)

Turnes, A. (2009): *Historia y evolución de los hospitales en las diferentes culturas*, extraído el 14 junio del 2013

[www.smu.org.uy/dpmc/hmed/historia/articulos/origen-y-evolucion .pdf](http://www.smu.org.uy/dpmc/hmed/historia/articulos/origen-y-evolucion.pdf)

Velazquez, Y. (2010): *Influencia de las condiciones de trabajo en la conducta de los trabajadores del hospital pediátrico provincial "Mártirez de las Tunas"* extraído de <http://www.eumed.net/rev/cccss/08/yvf.htm> , el 24 de Mayo del 2012

Vera, L.; Madrazo, S. y Garcia, L. (2011): *Fuentes de satisfacción laboral en campesinos asalariados jóvenes*. Extraído de *Ide@s CONCYTEG*, 6 (77) El 23 de marzo del 2012.

## ANEXO 1

### HOSPITAL DE PACHUCA, HIDALGO Cuestionario de satisfacción laboral

**Objetivo:** Conocer el grado en que las condiciones laborales satisfacen sus necesidades  
"No anote su nombre o firma, ya que se trata de información confidencial"

**Instrucciones:** Por favor marque con una X sus características personales

#### 1.- Características sociodemográficas

Edad	Escolaridad	Estado civil	Sexo
01 ( ) 20 – 29	01 ( ) Primaria	01 ( ) Soltero (a)	01 ( ) Masculino
02 ( ) 30 – 39	02 ( ) Secundaria	02 ( ) Casado (a)	02 ( ) Femenino
03 ( ) 40 – 49	03 ( ) Técnico o preparatoria	03 ( ) Viudo (a)	
04 ( ) 50 - 59	04 ( ) Licenciatura	04 ( ) Divorciado (a)	
	05 ( ) Maestría	05 ( ) Unión libre	
	06 ( ) Especialidad		
	07 ( ) Subespecialidad		

#### 2.- Características laborales

Categoría laboral: \_\_\_\_\_

Turno	Antigüedad en el hospital	Antigüedad en el puesto
01 ( ) Matutino	01 ( ) Menos de 1 año	01 ( ) Menos de 1 año
02 ( ) Vespertino	02 ( ) 1 a 10 años	02 ( ) 1 a 10 años
03 ( ) Nocturno	03 ( ) 11 a 20 años	03 ( ) 11 a 20 años
04 ( ) Guardia Especial	04 ( ) Mas de 21 años	04 ( ) Mas de 21 años

	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
1. La satisfacción que le produce tener un trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
4. El salario que usted recibe	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
5. Apoyo en los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
8. La iluminación de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
9. La ventilación de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
10. La temperatura de su lugar de trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>



	<b>Insatisfecho</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Satisfecho</b>		
12. Las oportunidades de promoción que tiene	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
13. Las relaciones personales con sus superiores	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
14. La supervisión que ejercen sobre usted	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
16. La forma en que sus superiores juzgan su tarea	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
17. La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
18. El apoyo que recibe de sus superiores y leyes laborales	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
22. El grado en que la empresa cumple el convenio y leyes laborales	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	Muy <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Algo <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muy <input type="radio"/>

