

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE TRES HOSPITALES PRIVADOS DE LA  
CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**

**KAREN ZULEIDY OLIVA PANTALEÓN DE DÍAZ**

**CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2019**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE TRES HOSPITALES PRIVADOS DE LA  
CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**

**Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrados del Centro Universitario de Oriente, aprobado por Consejo Directivo, en el punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, del veintiocho de abril de dos mil diez.**

**KAREN ZULEIDY OLIVA PANTALEÓN DE DÍAZ**

**CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2019**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**RECTOR**

M.Sc. Ing. MURPHY OLIMPO PAIZ RECINOS

**CONSEJO DIRECTIVO**

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representantes de docentes:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de graduados:	INGA. Evelin Dee Dee Sumalé Arenas
Representantes estudiantiles:	A. T. Estefany Rosibel Cerna Aceituno P. C. Elder Alberto Masters Cerritos
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

**Director del Departamento de Estudios de Postgrado**

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

**JURADO EXAMINADOR**

Presidente:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	Ph.D. Felipe Nery Agustín Hernández
Vocal:	M. Sc. Jaime René González Cambara
Asesor de Tesis:	M.Sc. Eduardo René Solis Fong



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**



Chiquimula, 01 de febrero de 2019.

**MSc.  
Mario Roberto Díaz Moscoso  
Director del Departamento de Postgrados  
Centro Universitario de Oriente –CUNORI-  
Su Despacho.**

**Maestro Díaz Moscoso:**

Respetuosamente comunico a usted que, en cumplimiento a lo establecido en el Normativo de Trabajos de Graduación a nivel de Postgrado de esta unidad académica, manifiesto a usted que procedí a asesorar el trabajo de Tesis denominado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LOS HOSPITALES PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”**, trabajo elaborado por la maestrante **KAREN ZULEIDY OLIVA PANTALEÓN**.

Para el desarrollo del trabajo antes citado, la Licenciada Oliva Pantaleón, utilizó procedimientos técnicos, que a mi criterio, cumplen con los requerimientos mínimos exigidos en el desarrollo de un trabajo de tesis a nivel de postgrado, por lo que me permito recomendar que se continúe con el trámite que corresponda, para que en lo sucesivo se autorice su impresión final.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**M.Sc. Eduardo René Solís Fong  
Asesor de Tesis**

**CERTIFICACIÓN DE ACTA DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**DEPG- 32-2019**

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, CERTIFICA: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios doscientos setenta y cinco y doscientos setenta y seis, donde se encuentra el Acta EPT siete guion dos mil dos mil diecinueve (ACTA EPT-07-2019), que copiada literalmente dice:-----

**“Acta EPT-07-2019:** En el salón G-3 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, (Presidente), Doctor Nery Felipe Agustín Hernández (Secretario) y Maestro en Ciencias Jaime René González Cambara (Vocal), el día miércoles tres de abril de dos mil diecinueve, siendo las quince horas, para practicar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, de la **Maestrante Licenciada Karen Zuleidy Oliva Pantaleón**, (Postulante), **inscrita con Registro Académico No. 201043430 y CUI: 2337 60814 1804**, en la **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de esta Unidad Académica**, como requisito previo a optar el grado de **Maestra en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos** del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

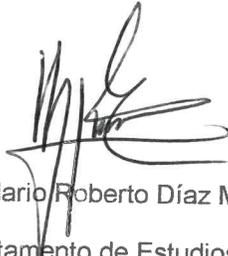
**PRIMERO:** Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

**SEGUNDO:** El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LOS HOSPITALES PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”**, elaborado por el postulante.-----

**TERCERO:** El resultado del examen fue **APROBADO POR UNANIMIDAD** de votos, por los miembros del Jurado Examinador. -----

**CUARTO:** El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis. No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las dieciséis treinta horas. Damos fe". Firmaron el acta Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, Doctor Felipe Nery Agustín Hernández, Maestro en Artes Jaime René González Cambara y Licenciada Karen Zuleidy Oliva Pantaleón.-----

Para los efectos que a la interesada convengan, extiendo y firmo la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, veinticinco de septiembre de dos mil diecinueve.



M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Centro Universitario de Oriente



EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Informe Final de Tesis de la maestrante **KAREN ZULEIDY OLIVA PANTALÉON DE DÍAZ** titulado “**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE TRES HOSPITALES PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**”, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Informe Final de Tesis** a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a veintisiete de septiembre de dos mil diecinueve.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón  
**DIRECTOR**  
**CUNORI - USAC**



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo.

### **A MI ESPOSO**

**Luis Fernando Díaz España** por su amor y apoyo incondicional, que me fortalece siempre, por creer en mi capacidad como profesional y alentarme a nunca rendirme.

### **A MI HIJA**

**Luisa Fernanda Díaz Oliva** por su paciencia y ser mi motivación, para que en un futuro se sienta orgullosa de mi, y me vea como un ejemplo en su formación profesional.

### **A MIS PADRES**

**Dorotea Pantaleón Palencia y Cesario Oliva Garrido** por brindarme siempre su apoyo incondicional y haberme forjado como la persona que soy; mi logro se los debo a ustedes. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero siempre me impulsaron constantemente para alcanzar mi meta.

### **A MIS HERMANOS**

Por apoyarme incondicionalmente siempre en mis metas y brindarme el ejemplo de superación académica.

### **A LA ADMINISTRACIÓN Y COLABORADORES DEL CENTRO MÉDICO, CENTRO CLÍNICO Y HOSPITAL MILLENIUM, DE CHIQUIMULA**

Por brindarme el apoyo necesario para la realización del presente trabajo de investigación.

### **A LA DIRECCIÓN Y AL PERSONAL DE POSTGRADOS DE CUNORI**

Por el apoyo brindado durante mi formación profesional.

**A MI ASESOR**

M.Sc. Eduardo René Solís Fong, por su acompañamiento en la elaboración del presente documento de investigación.

**A MIS CATEDRÁTICOS**

Por su arduo trabajo de transmitirme sus diversos conocimientos; pero además de eso brindarme su amistad en especial a M.Sc. Bianka de Solís.

**A MI AMIGA**

Licda. Keysi Avila por su amistad y apoyo incondicional que valoro y atesoraré siempre.

**AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE Y A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

"Baluartes de la Educación Superior"

## ÍNDICE GENERAL

Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción	XIII

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del problema	1
1.1	Antecedentes y contexto	1
1.2	Formulación del problema	2
1.3	Sistematización del objeto de estudio	2
1.4	Identificación del objeto de estudio	3
1.5	Delimitación del problema	3
	1.5.1 Delimitación temporal	3
	1.5.2 Delimitación geográfica	3
	1.5.3 Delimitación institucional	3
	1.5.4 Delimitación personal	3
	1.5.5 Delimitación teórica	4
1.6	Justificación	4
1.7	Objetivos	6
	1.7.1 Objetivo general	6
	1.7.2 Objetivos específicos	6

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1	Concepción general sobre el asunto	7
-----	------------------------------------	---

2.1.1	Clima organizacional	7
2.1.2	Satisfacción Laboral	8
2.1.3	Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral	10
2.2	Conceptos, categorías, leyes y postulados	10
2.2.1	Clima organizacional	11
2.2.2	Satisfacción laboral	13
2.3	Aportes explicativos de otros autores	15
2.4	Toma de posición sobre el asunto	17
2.5	Aspectos referenciales	17
2.5.1	Centro Médico de Chiquimula	17
2.5.2	Hospital Millenium	19
2.5.3	Centro Clínico de Especialidades	19

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo de investigación	21
3.2	Método	22
3.3	Estadística	23
3.4	Definición de población y muestra	25
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5.1	Técnica	26
3.5.2	Instrumentos	27
3.6	Fuentes de información y estrategias de información	30
3.6.1	Fuentes de información	30
3.6.2	Estrategias	30
3.7	Hipótesis	31
3.7.1	Hipótesis general	31

3.7.2	Hipótesis específicas	31
3.8	Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores	33

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1	Consideraciones preliminares	36
4.2	Análisis de la información general	37
4.3	Clima organizacional	40
4.3.1	Autonomía	42
4.3.2	Cohesión	46
4.3.3	Confianza	49
4.3.4	Presión	52
4.3.5	Apoyo	55
4.3.6	Reconocimiento	58
4.3.7	Equidad	61
4.3.8	Innovación	63
4.4	Variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	66
	Conclusiones	69
	Recomendaciones	72
	Bibliografía	73
	Apéndice	76

## Índice de Tablas

Tabla		Página
1	Escala para interpretación del coeficiente de confiabilidad	23
2	Escala para interpretar el Coeficiente de Correlación	25
3	Distribución del personal administrativo, de enfermería y operativo de los hospitales privados Centro Médico, Hospital Millenium y Centro Clínico de especialidades	26
4	Conceptualización y operación de variables e indicadores	33
5	Criterios utilizados para la medición de la variable Clima Organizacional	35
6	Criterios utilizados para la medición de la variable Satisfacción Laboral	37
7	Distribución del Recursos Humano de los hospitales privados, según el lugar de trabajo. Noviembre 2016	38
8	Distribución del Recurso Humano de los hospitales privados, según el tipo de contratación. Noviembre 2016	39
9	Percepción del Clima Organizacional según los hospitales privados del municipio de Chiquimula	40
10	Niveles de percepción del Clima Organizacional en relación a la Autonomía en cada hospital	43
11	Niveles de percepción de la Autonomía, según el Tipo de Contratación en los hospitales privados. Noviembre	44
12	Grado de correlación entre la Autonomía y la Satisfacción Laboral	45
13	Niveles de percepción de la Cohesión en cada entidad hospitalaria. Noviembre 2016	47
14	Grado de correlación en la Cohesión y la Satisfacción Laboral	46
15	Niveles de percepción de la Confianza, en las distintas entidades hospitalarias. Noviembre 2016	50
16	Grado de correlación entre la Confianza y la Satisfacción Laboral	51
17	Niveles de percepción de la Presión, en cada Hospital Noviembre 2016	53

18	Grado de correlación entre la Presión y la Satisfacción Laboral	54
19	Niveles de percepción del Apoyo en cada hospital. Noviembre 2016	56
20	Grado de correlación entre el Apoyo y la Satisfacción Laboral	57
21	Niveles de percepción en relación al reconocimiento en cada hospital. Noviembre 2016	59
22	Grado de correlación entre el Reconocimiento y la Satisfacción Laboral	60
23	Niveles de percepción en relación a la Equidad en cada hospital. Noviembre 2016	61
24	Grado de correlación entre la Equidad y la Satisfacción Laboral	62
25	Niveles de percepción en relación a la Innovación en cada hospital. Noviembre 2016	64
26	Grado de correlación entre la Innovación y la Satisfacción Laboral	65
27	Grado de correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	66
28	Interpretación correlacional de Pearson	67

### Índice de Gráfica

Gráfica		Página
1	Niveles de percepción del Clima Organizacional en los colaboradores de hospitales privados de Chiquimula. Noviembre 2016.	41

## **Lista de Siglas**

<b>UNCIN</b>	Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales
<b>HNN</b>	Hospital Nacional de Niños
<b>SPSS</b>	Statistic Package for Social Sciences
<b>IIAP</b>	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana

## RESUMEN

Las organizaciones para poder permanecer en mercados competitivos, además de ser eficientes en procesos de producción, deben desarrollar programas en los que el recurso humano encuentre un lugar idóneo y apropiado en el cual pueda desarrollar sus capacidades y poder lograr un grado de satisfacción laboral indicado, investigaciones han demostrado que una persona satisfecha en el ámbito laboral es más eficiente y eficaz.

La satisfacción laboral está directamente relacionada con el clima organizacional. Es decir que cuanto mejor sea el clima organizacional, mayor la satisfacción laboral del colaborador. Una organización debe tomar en cuenta que para alcanzar los objetivos organizacionales, es importante lograr un buen clima organizacional entre los colaboradores, existen varios elementos que influyen en un buen clima organizacional de un trabajador como: la satisfacción laboral de cada uno dentro de la empresa, el cual se logra a través de la convivencia diaria entre ambas. El clima organizacional comprende “el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras.

De allí la importancia de propiciar ambientes laborales propicios, en los cuales el colaborador se motive, anime y se sienta complacido de su desarrollo laboral, con el propósito de satisfacer las necesidades de los trabajadores, entre las cuales se citan: autonomía, reconocimiento, apoyo, presión laboral, equidad en el trabajo, cohesión, etc.

Por lo antes expuesto, y sabiendo que uno de los objetivos fundamentales de las instituciones del sector privado es “brindar servicios de salud de calidad a la población”, el clima organizacional juega un papel trascendental en la satisfacción de los colaboradores y por consiguiente en la calidad del servicio prestado.

En el caso de los hospitales privados del municipio de Chiquimula, quien ejecuta una serie de actividades técnicas, administrativas y de cuidado y mejoramiento de la salud humana; el tipo de servicio que estos prestan a la población relacionados con la salud humana, en prevención, control y emergencia, se hace necesario que los colaboradores muestren una calidad en el servicio, lo cual se logra observar, si se encuentran satisfecho laboralmente, que podría estar siendo provocados por: a) una baja autonomía en los procesos, b) bajos niveles de cohesión entre los colaboradores, c) bajos niveles de confianza entre colaboradores y jefes, d) altos niveles de presión en las labores, e) bajo niveles de apoyo, f) poco reconocimiento de las actividades eficientes, g) un desequilibrio en aspectos de equidad, h) bajos niveles de innovación. Aspectos que para el presente estudio, forman parte de Clima Organizacional.

Según lo descrito anteriormente, resultó necesario realizar una investigación que permitiera determinar cuáles son las debilidades que se tienen en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, y determinar cuál es la relación con la Satisfacción Laboral, a fin de que esta última sea mejorada.

La investigación fue de tipo *Correlacional*, con el objetivo de determinar el grado en que uno o varios indicadores de la variable "Clima Organizacional", influye en la variación de la variable "Satisfacción Laboral", con el objetivo de abordarlas individualmente según sus características específicas.

La información obtenida y los datos fueron analizados e interpretados, se compararon e hicieron inferencias para dar respuestas a la serie de hipótesis planteadas.

Se utilizaron variables ordinales, medidas en una escala de intervalos, realizándose un análisis comparativo. La técnica paramétrica utilizada fue el Coeficiente de Correlación de K Pearson, haciéndose uso de la estadística inferencial.

Finalmente, la correlación entre la "Clima Organizacional" y la "Satisfacción Laboral" indicó que, a un nivel de significancia de 0.01 se **"Acepta"** la hipótesis general de investigación **"A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral en los colaboradores de los hospitales privados del municipio de Chiquimula"**, en virtud que la significancia de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01). Con un grado de correlación de **0.875 "positiva muy alta"**, revela que aspectos como, Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación, influyen significativamente en el grado de satisfacción laboral que el colaborador desarrolle dentro del hospital. Lo antes mencionado implica que los administradores deben trabajar en mejorar las áreas débiles y lograr un clima organizacional agradable y por consecuencia se obtiene un personal satisfecho en sus áreas de trabajo.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral.

## ABSTRACT

The organizations to be able to remain in competitive markets, in addition to being efficient in production processes, must develop programs in which the human resource finds a suitable and appropriate place in which it can develop its capacities and be able to achieve a degree of job satisfaction indicated, Research has shown that a person satisfied in the workplace is more efficient and effective.

Job satisfaction is directly related to the organizational climate. That is, the better the organizational climate, the greater the employee's job satisfaction. An organization must take into account that to achieve organizational objectives, it is important to achieve a good organizational climate among employees, there are several elements that influence a good organizational climate of a worker such as: the job satisfaction of each one within the company, the which is achieved through the daily coexistence between both. The organizational climate includes "the group of characteristics that define an organization and that distinguishes them from other

Hence the importance of fostering favorable work environments, in which the employee is motivated, encouraged and pleased with their work development, in order to meet the needs of workers, among which are: autonomy, recognition, support , labor pressure, equity in work, cohesion, etc.

For the foregoing, and knowing that one of the fundamental objectives of private sector institutions is "to provide quality health services to the population", the organizational climate plays a transcendental role in the satisfaction of employees and therefore in the quality of the service provided.

In the case of the private hospitals of the municipality of Chiquimula, who executes a series of technical, administrative and care activities and improvement of human health; the type of service they provide to the population related to human health, prevention, control and emergency, it is necessary that employees show a quality service, which is observed, if they are satisfied with work, that could being caused by: a) low autonomy in processes, b) low levels of cohesion among employees, c) low levels of trust between employees and managers, d) high levels of pressure in the work, e) low levels of support, f) little recognition of efficient activities, g) an imbalance in equity aspects, h) low levels of innovation. Aspects that for the present study, are part of Organizational Climate.

As described above, it was necessary to carry out an investigation to determine which weaknesses are found in the private hospitals of the municipality of Chiquimula, and determine what is the relationship with the Labor Satisfaction, in order that the latter be improved.

The research was of Correlational type, with the objective of determining the degree to which one or several indicators of the variable "Organizational Climate", influenced the variation of the variable "Labor Satisfaction", with the objective of addressing them individually according to their specific characteristics .

The information obtained and the data were analyzed and interpreted, compared and made inferences to give answers to the set of hypotheses.

Continuous ordinal variables, measured on an interval scale, were used, performing a comparative analysis. The parametric technique used was the K Pearson Correlation Coefficient, making use of inferential statistics.

Finally, the correlation between the "Organizational Climate" and the "Labor Satisfaction" indicated that, at a level of significance of 0.01, the general research hypothesis "Accepts" "A better organizational climate, greater job satisfaction in the employees of hospitals" of the municipality of Chiquimula ", by virtue of the fact that the correlation significance (.000) is lower than the applied alpha (0.01). With a degree of correlation of 0.875 "very high positive", reveals that aspects such as Autonomy, Cohesion, Confidence, Pressure, Support, Recognition, Equity, Innovation, significantly influence the degree of job satisfaction that the employee develops within the hospital. The aforementioned implies that managers must work on improving the weak areas and achieve a pleasant organizational climate and consequently a satisfied staff is obtained in their work areas.

Key words: Organizational Climate, Labor Satisfaction, Private Hospital, K Pearson correlation.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad temas como globalización, competitividad, productividad se escuchan y están siendo fuertemente usados, no solo como conceptos, sino que se han desarrollados en la mayoría de instituciones, empresas y organizaciones que aspiran estar bajo esos estándares globales. Por lo tanto las empresas quieren ser más productivas y competitivas, deben desarrollar planes adecuados de producción, optimizando recursos materiales, etc. Sin embargo no deben descuidar el recurso humano, es necesario que este además de lograr recibir una remuneración dentro de sus empresas, encuentre un lugar idóneo y apropiado en el cual pueda desarrollar sus capacidades y poder logra un grado de satisfacción laboral indicado.

La realización de un colaborador o el sueño de todo empleado es lograr encontrar un lugar en el cual logre desarrollarse y lograr alcanzar la satisfacción laboral, en el puesto o bajo las condiciones que la empresa le brinde. Encontrar un lugar que motive, que sea apasionante, que sea como su segunda casa. Nuestra vida en gran parte está dedicada al trabajo, es un medio de vida de la gran mayoría de personas, el que estas se encuentren insatisfechas o satisfechas laboralmente cobra mucha importancia, uno por el bienestar del recurso humano y otro por la productividad de la institución.

La satisfacción laboral está directamente relacionada con el clima organizacional. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mejor será el clima organizacional de la institución. Una organización debe tomar en cuenta que para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, es importante lograr un buen clima organizacional entre los colaboradores, existen varios elementos que influyen en un buen clima organizacional de un trabajador como: la satisfacción laboral de cada uno dentro la empresa, el cual se logra a través de la convivencia diaria entre ambas. El clima organizacional comprende “el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras.

Disponer de personas satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión (Carrasco Let al., 1999).

Dadas las condiciones que anteceden, resultó necesario realizar un estudio que permitiera determinar las cualidades que manifiestan los colaboradores de los hospitales privados del municipio de Chiquimula, en cuanto al Clima Organizacional, y establecer cuál es su relación con la

Satisfacción Laboral, a fin de que esta última sea mejorada, contribuyendo a brindar un mejor servicio a los usuarios de dichos centros hospitalarios.

Se partió de la hipótesis general de investigación que estableció que **“A mejor Clima Organizacional, mayor Satisfacción Laboral en los colaboradores de los hospitales privados del municipio de Chiquimula”**; y su comprobación se realizó por medio de un estudio tipo correlacional.

El objetivo general del estudio constituyó en “Evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula.”; el cual pudo lograrse por medio de la consecución de objetivos específicos que coadyuvaron a establecerlo.

En el **Capítulo I**, se detalla el planteamiento del problema, antecedentes y contexto, formulación y sistematización del problema, justificación, objetivos general y específicos, objeto de estudio, delimitación del problema y las hipótesis de investigación.

El **Capítulo II**, comprende el marco teórico de la investigación, el cual se integra por la concepción general sobre el asunto, conceptos, categorías, leyes y postulados, aportes explicativos de otros autores, toma de posición sobre el asunto y aspectos referenciales de los hospitales privados del municipio de Chiquimula.

En el **Capítulo III**, se describe el diseño metodológico del estudio, el cual describe el tipo de investigación, método y estadísticas utilizadas, población, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, fuentes de información y estrategias de investigación, y la conceptualización y operación de variables e indicadores.

El **Capítulo IV** detalla los resultados del estudio, desde el punto de vista de la estadística descriptiva y correlacional, con la cual se comprobaron las hipótesis de investigación y dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Este capítulo evidencia hallazgos de la investigación, que permitirán proponer soluciones y mejoras al problema planteado.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como las fuentes bibliográficas consultadas, seguida de apéndices donde está incluida la propuesta para el objeto estudiado.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Planteamiento del Problema

#### 1.1 Antecedentes y contexto

Una empresa es una institución integrada por varios elementos humanos, materiales y técnicos, con el fin de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Sin duda alguna, el elemento más importante de una empresa es el recurso humano, quienes en conjunto alcanzan tanto objetivos personales como organizacionales

Una organización debe tomar en cuenta que para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, es importante lograr un buen clima organizacional entre los colaboradores, existen varios elementos que influyen en un buen clima organizacional de un trabajador como: la satisfacción laboral de cada uno dentro la empresa, el cual se logra a través de la convivencia diaria entre ambas.

El clima organizacional comprende “el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización” (Forehand & Gilmer, 1964). Entre las distintas acepciones de este concepto, la que ha demostrado mayor utilidad es la que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que se producen en un medio laboral (Goncalves, 2004).

La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Nadie duda en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea privada o pública, para el logro y la consecución de sus objetivos.

Disponer de personas satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión (Carrasco G, 1999).

En el orden de las ideas anteriores, específicamente en servicios hospitalarios privados de la cabecera departamental de Chiquimula, se observaron indicios de una posible insatisfacción laboral, la cual podría estar siendo provocada por diferencias en aspectos relacionados con: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; aspectos que forman el clima organizacional, el cual se aborda en el presente estudio.

Se parte de un diagnóstico preliminar que en dichos centros hospitalarios, existe baja satisfacción laboral, provocada por un inadecuado clima organizacional, entre el personal administrativo, de enfermería y operativo.

Por lo antes mencionado, resulta necesario, realizar una investigación que permita determinar cuáles son las debilidades que se tienen en los tres hospitales privados, en cuanto al clima organizacional, y determinar cuál es la relación que ésta guarda con la satisfacción laboral, a fin de mejorarlo y contribuir de esta forma al logro de metas y objetivos institucionales.

## **1.2 Formulación del Problema**

Siguiendo el orden de ideas antes expuestas, se formula el problema de investigación, que se describe a continuación:

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de tres hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula?

## **1.3 Sistematización del objeto de estudio**

- ¿Cuál es la relación entre autonomía y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre cohesión y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre confianza y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre presión al trabajador y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre apoyo al trabajador y la satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre reconocimiento y satisfacción laboral?

- ¿Cuál es la relación entre equidad y satisfacción laboral?
- ¿Cuál es la relación entre innovación y satisfacción laboral?

## **1.4 Identificación del objeto de estudio**

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.

## **1.5 Delimitación del problema**

### **1.5.1 Delimitación temporal**

La investigación se realizó al 31 de agosto de 2016.

### **1.5.2 Delimitación geográfica**

El presente estudio se realizó en la cabecera departamental de Chiquimula.

### **1.5.3 Delimitación institucional**

Hospitales privados: Centro Médico de Chiquimula, Centro Clínico de Especialidades y Hospital Millenium.

### **1.5.4 Delimitación personal**

Personal administrativo, de enfermería y operativo de los tres hospitales privados antes citados.

### **1.5.5 Delimitación teórica**

El Clima Organizacional se comprenderá según Koys & Decottis (1991) que lo definen a través de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización, las cuales son relacionadas con la

autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

La Satisfacción Laboral se interpretará según Melia y Perio (1989) que identifica cinco factores los cuales se describe: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. En el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 que ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales. El Cuestionario S20/23 presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de los factores antes mencionados.

## **1.6 Justificación**

El estudio del clima organizacional, actualmente se utiliza para identificar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de su propia organización, en un determinado período de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de información. La medición del clima organizacional, generalmente se hace en función de variables que caracterizan a cada organización: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación (Deccotis & Koys, 1991).

En tal sentido, la evaluación y análisis del clima organizacional permite identificar y evaluar los puntos críticos del entorno laboral, con la finalidad de que se puedan tomar decisiones estratégicas que tiendan a solucionar conflictos laborales de los trabajadores en una organización. Unido a esto, la satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Por consiguiente, es el área de Recursos Humanos el encargado de incentivar propuestas viables en el marco de mejorar la gestión de las políticas de personal, en ese sentido la presente investigación pretende determinar la relación existente entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de hospitales privados de la cabecera chiquimulteca.

De esta manera, los resultados obtenidos no sólo serán de utilidad para un plan de gestión propio de la organización, sino que el modelo a proponer servirá como guía para las futuras investigaciones sobre el tema.

Desde esta perspectiva, la gestión de los recursos humanos deberá considerar que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, constituye la fortaleza y el pilar fundamental, para el logro de los objetivos y metas institucionales.

En este sentido, deberá proponer el diseño de estrategias, el establecimiento de relaciones laborales armoniosas permanentes y un mecanismo de retroalimentación eficaz, que permitan fijar el rumbo y dirección de la organización, en cuanto a implementar políticas que direccionen el recurso humano.

De no realizarse el estudio, las instituciones desconocerán la importancia de contar con un adecuado clima organizacional, que les permita identificar los factores que inciden negativamente en la satisfacción laboral de sus colaboradores, y sobre todo la implementación de un modelo de gestión del recurso humano. Por lo tanto, las instituciones deberán involucrarse y comprometerse con actividades que fomenten la satisfacción laboral.

Al momento de lograr esta armonización el trabajador cambiará actitudes, comportamientos y nuevas formas de pensar, que lo ayudará a mejorar tanto a nivel personal como profesional, obteniendo así un desempeño exitoso dentro la organización.

Finalmente, proponer estrategias para efectuar mejoras en los aspectos antes mencionados, la cual también podrán ser considerada para otros hospitales ya sean privados o del estado, con similares características.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

De acuerdo con las ideas que se han venido planteando, se muestra como objetivo general de la investigación:

Evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de tres hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre autonomía y satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre cohesión y satisfacción laboral.
- Identificar la relación entre confianza y satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre presión al trabajador y satisfacción laboral.
- Identificar la relación entre apoyo al trabajador y la satisfacción laboral.
- Establecer la relación entre reconocimiento y satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre equidad y satisfacción laboral.
- Identificar la relación entre innovación y satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Concepción general sobre el asunto**

##### **2.1.1 Clima organizacional**

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones reubica analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que conservan unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Decottis & Koys (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, pues la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Forehand & Gilmer, 1964). Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, et al., 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Marguiles (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983).

El concepto recoge entonces, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son

primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan).

Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual.

Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características, de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima permanecen en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975).

Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo marcha la organización y, por tanto, ayudan a establecer cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta modo, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Reichers, 1983).

### **2.1.2 Satisfacción Laboral**

El estudio de la satisfacción laboral se hizo más sofisticado con la introducción de la teoría de motivación-higiene o también llamada bifactorial de Herzberg (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1959). Esta teoría centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Para Herzberg, el concepto de satisfacción laboral tiene dos dimensiones, la satisfacción y la insatisfacción individual, a las cuales le afectan dos grupos de factores diferentes; es decir, que los factores que generan la satisfacción son radicalmente distintos de los que originan la insatisfacción.

Los factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactores, y los que producen insatisfacción como extrínsecos, de higiene, insatisfactores, o de apoyo. Haciendo una comparación con la pirámide de las

necesidades de Maslow (1945), los factores de motivación corresponde a las necesidades superiores de la jerarquía sugerida por Maslow y, los factores de contexto se sitúan en los niveles inferiores de la jerarquía.

Por lo antes mencionado, los factores extrínsecos o de higiene, están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de la empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, entre otros. Según este modelo, estos factores solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando esta exista pero no pueden determinar la satisfacción, pues esta estaría determinada por los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos.

Lockes (1976), la ha definido como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general como consecuencia de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que establece el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha atraído mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de Instituciones Privadas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución (Boada & Tous, 1993).

Luego para esta investigación satisfacción laboral puede ser definida como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes

que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia fases específicas del mismo", Bravo *et al.* (1996).

Finalmente, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

### **2.1.3 Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral**

Estudios anteriores han abordado la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, algunos de ellos destacan:

Chiang, Salazar & Nuñez (2007), realizaron un estudio descriptivo utilizando las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones estatales de salud, dando como resultado que existen dimensiones del clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

Arias (2004), realizó una investigación que es cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva y analizó si los factores del clima organizacional, influían en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004. Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis. Llegó a la conclusión que el clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, debido que el personal está satisfecho con sus labores porque existen oportunidades de mejora.

Finalmente, y derivado del estudio de los antecedentes sobre la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral, se puede inferir que si existe una correlación entre ambas variables.

## **2.2 Conceptos, categorías, leyes y postulados**

Partiendo con las principales variables de la investigación, se realiza una revisión de los conceptos, categorías, leyes y postulados del Clima organizacional y Satisfacción Laboral, desde el punto de vista de diferentes autores, así como el enfoque que se les dará en la presente investigación

### 2.2.1 Clima Organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Decottis & Koys, 1991).

Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964), los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

En la presente investigación se abordará el Clima Organizacional según Decottis & Koys (1991) como señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Decotti & Koys (1991), basa en los siguientes conceptos de las sub-variables:

**a. Autonomía**

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

**b. Cohesión**

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

**c. Confianza**

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

**d. Presión**

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

**e. Apoyo**

La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

**f. Reconocimiento**

La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

**g. Equidad**

La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

**h. Innovación**

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

**2.2.2 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de varias maneras en descripción de los supuestos teóricos tratados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen diferentes variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

En cualquiera de los casos, algunas de las definiciones que enfatizan son las siguientes:

Ivancevich & Donnelly (1968), argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera, pero esto lleva básicamente a un concepto muy similar que conduce a su categorización en dos perspectivas distintas: primera, como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; segunda, como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

Lee & Chang (2008) la califican de manera muy breve pero clara, "una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo"; o por Barraza & Ortega (2009) que la definen como "la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados."

Sin embargo, sí existe aceptación entre los autores respecto a la consideración de la satisfacción laboral como una variable multidimensional. En este sentido, Munchinsky (1983), sugiere que "la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo."

- ✓ **Satisfacción intrínseca:** Comprende aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea (Moreno, 1999). Significa las recompensas internas al colaborador ofrecidas por su trabajo.
  
- ✓ **Satisfacción extrínseca:** Involucra los factores como la satisfacción del salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

Para Wright & Bonett (2003), "la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo".

En los efectos directos de la satisfacción laboral, es frecuente la consideración de ésta como predictor de la rotación del personal (Wright & Bonett, 2003) que a su vez implica en el descenso en la calidad del servicio, produciéndose la disminución de la satisfacción y lealtad del cliente (Naderi & Tanova, 2010).

El presente trabajo aborda la Satisfacción Laboral del Cuestionario S20/23, que ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales. El Cuestionario S20/23 presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores:

#### **a. Satisfacción con la supervisión**

La forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

**b. Satisfacción con el ambiente físico**

Entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

**c. Satisfacción con las prestaciones recibidas**

Sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

**d. Satisfacción intrínseca del trabajo**

Se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por si mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar

**e. Satisfacción con la participación**

Se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

## **2.3 Aportes explicativos de otros autores**

Pérez, Nesto & Rivera, Pedro, (2015) estudiaron “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigación de la amazonia peruana, periodo 2013” donde demuestra correlación entre ambas variables, por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Arias (2004), en su trabajo de investigación titulado “Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004” presenta los siguientes aspectos de su estudio:

<b>Tipo de Investigación</b>	<b>factores del clima organizacional</b>	<b>Clima organizacional tiene influencia</b>	<b>Teorías</b>	<b>Variables</b>
Cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva	La comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad.	La satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004.	Maslow y de Herzberg	comunicación, liderazgo, motivación, reciprocidad y satisfacción laboral

**Fuente: Elaboración propia.**

La recopilación de Datos fue a través de Cuestionario, entrevista estructurada, lista de cotejo y triangulación. Se analizaron por medio de Microsoft Excel.

Por lo cual se concluye que El clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora. Asimismo, a las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos. Los resultados encontrados en la precitada tesis relacionan la comunicación efectiva (descendente y ascendente), liderazgo y reciprocidad en el fortalecimiento del clima laboral del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, IIAP 2004.

Bazan (2009), en el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima”,

<b>Finalidad</b>	<b>Correlación</b>	<b>Técnica</b>	<b>Conclusiones</b>
Conocer si es que existe una influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a la antes mencionada institución, y de esta forma conocer si era posible usar los resultados obtenidos en aras de una mejora institucional.	satisfacción y clima laboral	Encuesta e instrumento de la escala de Likert.	El estudio arroja la fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.

**Fuente: Elaboración propia.**

## **2.4 Toma de posición sobre el asunto**

La investigación puede ser considerada por excelencia el puente que une la teoría y la práctica dentro del proceso de búsqueda del conocimiento, así como la base para conformar el juicio y fundamento de las acciones de los colaboradores de cada institución. Partiendo de lo anterior, esta disciplina se ha ocupado en desarrollar nuevos conocimientos, en particular en los últimos años, a raíz de la reflexión de su práctica del cuidado con individuos, grupos y comunidades.

Bajo esta consideración, se comprenderá que todo acto de investigación deberá girar en torno a la reflexión teórica y metodológica, así como deberá tener proyección directamente en los diferentes escenarios de la práctica, delimitando y fortaleciendo tanto el quehacer profesional como el planteamiento de teorías o modelos teóricos para la aplicación de los cuidados en una práctica asistencial u otro escenario. Aportará directrices que mejoren cada sub-variable del Clima organizacional, basado en el modelo de Decottis & Koys (1991), y Satisfacción Laboral en el cuestionario S20/23.

Bajo el enfoque académico, el desarrollo de los estudios de postgrado se ha convertido en una necesidad, para contribuir en mejorar la calidad de vida de la población, así como su posición en un contexto de instituciones privadas o del estado, en el que las capacidades educativas y de innovación definen el futuro de las naciones. En el enfoque de la sociedad del conocimiento, juega un papel de primordial importancia para el campo de la investigación.

## **2.5 Aspectos referenciales**

### **2.5.1 Centro Médico de Chiquimula**

En 1999 un grupo de médicos observaron la necesidad del departamento de Chiquimula, quien no contaba con un lugar en el cual las personas con quebrantos de salud asistieran para que se les atendieran sus enfermedades de una forma profesional y a un módico costo, por lo que decidieron asociarse galenos de distintas especialidades, cada uno de ellos realizó una aportación monetaria y fue así como dio inicio lo que sería el Centro Médico de Chiquimula (RR.HH. Centro Médico Chiquimula).

Lo que se pretendía con la creación de ésta nueva empresa era reunir en un solo lugar a varios especialistas para brindar a la población chiquimulteca y la región en general una atención especial y personalizada, el seis de marzo de 2000 luego de varias reuniones por parte de los interesados, abre las puertas al público, brindando servicios médicos, laboratorio, rayos X, servicio de ambulancia, cirugías y hospitalización. Se contaba con las especialidades de ginecología y obstetricia, pediatría, anestesiología, medicina interna, cirugía, traumatología y ortopedia así como medicina general.

El Hospital Centro Médico de Chiquimula, es una institución que pretende contribuir con la población de la región nororiental, proporcionándoles personal capacitado, atención personalizada y medicamentos de calidad para su pronta recuperación a precios cómodos y de fácil acceso.

### **Visión**

Ser uno de los mejores hospitales de la región y el país modernizando nuestros servicios, instalaciones y equipamiento, brindando precios bajos, consolidándonos como una empresa competitiva y con una clara visión de excelencia. (RR.HH. Centro Médico Chiquimula).

### **Misión**

Prestar servicios médicos ambulatorios y de encamamiento a pacientes adultos y niños de ambos sexos, proporcionando atención médica especializada, contribuyendo de esa forma a la prevención y recuperación inmediata. (RR.HH. Centro Médico Chiquimula).

### **Valores**

- Honestidad
- Lealtad
- Actitud de servicio
- Respeto
- Austeridad
- Empatía
- Dedicación al trabajo

### **2.5.2 Hospital Millenium**

En el año 2002 los médicos Saúl Francisco Donis, Alma Arleth Remis y Juan Carlos Villeda, tuvieron la visión de fundar un hospital materno infantil que tuviera la infraestructura adecuada para operar como tal, debido a que en la cabecera departamental de Chiquimula hay pocas entidades privadas que presenten servicios de salud con instalaciones de infraestructura idóneas para funcionar como un sanatorio.

Al realizar el estudio de factibilidad tuvieron como resultado el terreno adecuado y con excelente ubicación para empezar la construcción del edificio con la infraestructura y condiciones que ellos deseaban. (RR.HH. Hospital Millenium).

#### **Misión**

El Hospital Millenium, orienta sus esfuerzos en forma permanente para brindar a la familia chiquimulteca los servicios hospitalarios, quirúrgicos, obstétricos y de especialidades, de calidad y costos accesibles con referencia al mercado regional. (RR.HH. Hospital Millenium).

#### **Visión**

Ser la institución líder y más completa en la región, que brinde servicios hospitalarios especializados, a costos accesibles, con una administración eficiente, y un equipo humano altamente comprometido, capaz de garantizar un excelente servicio y atención al paciente. (RR.HH. Hospital Millenium).

### **2.5.3 Centro clínico de especialidades**

En el año 1980, abre las puertas al público, siendo uno de los primeros en brindar servicios médicos, laboratorio, rayos X, servicio de ambulancia, cirugías y hospitalización privada ubicado en 4ta. Calle 9-21 zona 1 de la cabecera departamental de Chiquimula.

#### **Visión**

Ser el hospital líder en Chiquimula, que brinde servicios médicos hospitalarios especializados, a costos accesibles, así como un elevado espíritu de trabajo en equipo, con calidad e higiene, que dará como resultado un alto número de pacientes satisfechos de las atenciones y servicios recibidos, lo cual generará mejores ingresos y rentabilidad,

expandiendo eficientemente nuestro hospital en todo el departamento de Chiquimula. (RR.HH. Centro Clínico de Especialidades).

### **Misión**

El Hospital Centro Clínico de Especialidades (HCCES) brinda atención médica integral especializada, a costos accesibles, con los más altos niveles de excelencia y calidad a la familia chiquimulteca, basada en la investigación y actualización científica constante, con una capacitación hacia su personal motivándolo a la atención del paciente, presentándonos como la mejor alternativa en la prestación de servicios médicos en Chiquimula. (RR.HH. Centro Clínico de Especialidades).

## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo correlacional, con el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral. La existencia y fuerza de variación se determinaron estadísticamente por medio de coeficiente de correlación de Pearson.

Hernández, *et al.* (2010), al relatar a los estudios correlacionales muestra que “al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”.

La investigación correlacional, asimismo tiene, “en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, pues el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa” (Hernández, *et al.* 2010).

Por lo tanto, al analizar el Clima Organizacional en cada una de las dimensiones planteadas, y cuál fue su relación con la Satisfacción Laboral de los colaboradores de los tres hospitales privados, se realizó contribuciones explicativas en base a características similares entre la población estudiada, para identificar posibles áreas de oportunidades o debilidades para poder mejorar y maximizar su progreso.

La investigación se abordó bajo el enfoque *Mixto*, de manera que la información recopilada mostró una representación más extensa y profunda sobre las variables que se estudiarían.

Dicho enfoque, permitió integrar metódicamente los enfoques cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener un cuadro más completo del fenómeno a estudiar.

Por medio del enfoque Cuantitativo, según Hernández, *et al.* (2010), se utilizó "la recolección de datos para probar las hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías."

Así mismo el enfoque Cualitativo a la investigación, según Hernández, *et al.* (2010), se utilizó "la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación y se podrá o no probar hipótesis en su proceso de interpretación."

### 3.2 Método

El método que se utilizó fue *hipotético- deductivo*, el cual consistió en poner a prueba una hipótesis, y se parte de una suposición o afirmación para demostrarla, para después descomponer sus variables y luego deducir los indicadores de cada uno de ellas con el fin de almacenar información a partir de éstas. Po último, las hipótesis serán comprobadas.

Este método se diferencia en la comprensión que se parte y al fin que llegó, así como en la forma de ir de uno a otro. Se hizo referencia al método deductivo, cuando se parte del fenómeno en general para luego sacar conclusiones de un asunto particular. La deducción hace énfasis en la teoría, en la explicación, en los modelos teóricos, en la abstracción. Este método es propio de investigaciones en ciencias formales y de investigaciones aplicadas que pretenden validar una teoría en la práctica.

Según Suarez (2001), "el método hipotético deductivo parte de la observación de casos particulares para plantear un problema y éste remite a una teoría." Por lo tanto, a partir del marco teórico se formularon hipótesis mediante un razonamiento deductivo que posteriormente fueron validadas".

Dicho método fue aplicado, concretizando en tres fases principales:

- a) *observación*, aquí es donde se descubre el problema que se investigará sobre ambientes del clima organizacional inadecuados, del personal de hospitales privados de Chiquimula, en los cuales podría estar siendo afectados por tener poca satisfacción laboral;
- b) *formulación de hipótesis*, donde parten de una general que se planteó de acuerdo al objeto de estudio donde supone que el clima organizacional hace influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales y luego surgieron hipótesis específicas que se extraen de las sub-variables de clima organizacional en relación con la satisfacción laboral; y por último la verificación o contrastación de las hipótesis,
- c) *verificar o contrastar*, y se hizo diversas técnicas e instrumentos de investigación que nos ayudó para aceptar o rechazar las hipótesis anteriormente planteadas.

### 3.3 Estadística

La investigación se analizó en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) acudiendo a técnicas de medición de variables, y a la estadística como ciencia específica en la organización e interpretación de este tipo de datos.

Por lo antes mencionado, se utilizó el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (Statistic Package for Social Sciences -SPSS- versión 21.0), en el cual el análisis estadístico de los datos obtenidos se realizó a través de los siguientes modelos: la escala tipo Likert utilizada en el cuestionario el cual fue elaborado de un conjunto de ítems presentadas en forma de afirmación o juicios, por los cuales fue solicitado las reacciones de los colaboradores de los hospitales privados sobre las variables del objeto de estudio que fueron Clima Organizacional y Satisfacción Laboral y cada una de sus sub-variables.

#### a) Escala tipo likert

Los colaboradores respondieron a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No lo tengo definido = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1. Las valoraciones de las escalas se obtuvieron mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

#### b) Coeficiente Alfa de Cronbach

Después de la aplicación de la prueba piloto, los instrumentos de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se realizaron el análisis de Coeficiente de Alfa de Cronbach, para validar mencionados instrumentos, utilizando para ello los datos que se muestran en la tabla 1 como parámetro para determinar la confiabilidad del instrumento.

**Tabla 1. Escala para interpretación del Coeficiente de Confiabilidad**

Rangos	Niveles de Confiabilidad
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 2.0	Muy Baja

**Fuente: Elaboración propia en base a Blanco y Alvarado (2005).**

- Análisis de Confiabilidad para el instrumento de la variable Clima Organizacional

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.957	40

- Análisis de Confiabilidad para el instrumento de la variable Satisfacción Laboral

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.930	23

De acuerdo a las tablas anteriores, la prueba de confiabilidad para el instrumento del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, muestra un Alfa de Cronbach de 0.957 y 0.93 respectivamente, en donde para ambos casos se ubican en un nivel de confiabilidad muy alto.

#### c) **Estadística descriptiva**

La información obtenida y las medidas de los datos requirieron un tratamiento riguroso para interpretarlo, compararlo, hacer inferencias y dar respuestas a las preguntas de investigación. Para ello, se acudió a la estadística descriptiva.

En la investigación se utilizó información de carácter descriptivo, en este caso, información general, consideradas para la elaboración de tablas de contingencia, que permitieron realizar un análisis más completo de la información.

#### d) **Estadística paramétrica**

Se utilizó en las variables cuantitativas continuas medidas en una escala de intervalos, y por lo tanto se realizó un análisis comparativo con la curva normal. La técnica paramétrica utilizada fue el Coeficiente de Correlación de K Pearson.

El análisis del coeficiente de correlación de K Pearson es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. De manera menos formal, se puede definir

el coeficiente de correlación de Pearson como, un índice utilizado para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas.

Con el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 se comprobaron si los instrumentos utilizados para evaluar, recopila información defectuosa o válida, para su posterior saneamiento; utilizándose el criterio planteado por Blanco y Alvarado (2005), descrito en la tabla 2.

**Tabla 2. Escala para interpretar el Coeficiente de Correlación**

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a 0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Incorrelación
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Blanco y Alvarado (2005).

### 3.4 Definición de población

La población según Hernández et al. (2010), “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

En el presente estudio, por el número de colaboradores se trabajó con la población que conforma por 96 trabajadores de los tres hospitales privados, Centro Médico, Millenium y Centro Clínico de Especialidades, distribuidos de la siguiente manera según se detalla en la tabla 3.

**Tabla 3. Distribución del personal Administrativo, de Enfermería y Operativo de los hospitales privados Centro Médico, Hospital Millenium y Centro Clínico de Especialidades**

Hospitales	Personal Administrativo	Personal de Enfermería	Personal Operativo	Total
Centro Médico de Chiquimula	9	19	12	40
Millenium	5	14	7	26
Centro Clínico de Especialidades	7	15	8	30
Total	21	48	27	96

**Fuente: Elaboración propia basada con información proporcionada por Centro Médico de Chiquimula; Millenium y Centro Clínico de Especialidades**

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Técnicas**

##### **a) Observación**

Como técnica de investigación, la observación tiene alta aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente esta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización.

Emplear la observación permitió contar con información completa y objetiva sobre las variables del estudio. Se pudieron obtener información, aun cuando no exista el deseo de proporcionarla, siendo independiente de la capacidad y veracidad de los colaboradores sometidos al estudio.

La observación se realizó de forma individual, en los diferentes hospitales privados Centro Médico de Chiquimula, Millenium y Centro Clínico de Especialidades, aportando valiosa información para el proceso de investigación.

### **b) Entrevista**

Se utilizó la *entrevista estructurada*, la cual a través de un formulario estandarizado, permitió obtener información que integró aspectos relacionados a grupos más grandes de colaboradores en las organizaciones. En este caso fue dirigida a los administradores de cada hospital privado.

Esta técnica permitió captar manifestaciones subjetivas de los entrevistados, indagando sobre acontecimientos pasados, presentes y/o futuros de las variables estudiadas, complementándose con la observación directa.

### **c) Encuesta**

Otra técnica que se utilizó en el estudio es la encuesta que permitió recaudar información sobre actitudes y características de los colaboradores del objeto de estudio dentro de las instituciones.

Por medio de esta técnica se utilizó el cuestionario, el cual será a través de escala tipo Likert, con información que pudo ser cuantificada y procesada, para posterior análisis.

## **3.5.2 Instrumentos**

### **a) Cuestionario**

Se utilizó el cuestionario estructurado, el cual es un instrumento que permitió registrar la información de forma rápida, además que, brindó un orden y secuencia lógica a la información solicitada, reflejando formalidad a la investigación, transmitiendo con claridad el objetivo a los informantes, estandarizó la información, y facilitó la cuantificación y el análisis de información.

Para el diseño del instrumento, se partieron de la operacionalización de las variables y sub-variables, procedimiento que permitió realizar la redacción de los correspondientes ítems, mediante los cuales se obtuvo la información interna y colectiva que sirvió como base para el análisis y la consecuente emisión de conclusiones y recomendaciones. Antes de realizar la administración definitiva de este instrumento, se realizó una prueba piloto para validar los distintos ítems.

Considerando que la investigación fue de tipo correlacional, se estructuraron dos cuestionarios, uno para evaluar el Clima Organizacional y el otro para la Satisfacción Laboral.

- **Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional**

Dirigido al personal administrativo, de enfermería y operativo de los hospitales privados Centro Médico de Chiquimula, Millenium y Centro Clínico de Especialidades, el cual constará de 40 elementos o ítems que miden clima organizacional, donde Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No lo tengo definido = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

Las valoraciones de las escalas se obtuvieron mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

Los aspectos evaluados fueron:

- Autonomía
- Cohesión
- Confianza
- Presión
- Apoyo
- Reconocimiento
- Equidad
- Innovación

- **Cuestionario para evaluar Satisfacción Laboral**

Dirigido al personal administrativo, de enfermería y operativo de los hospitales privados Centro Médico de Chiquimula, Millenium y Centro Clínico de Especialidades, los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No lo tengo definido = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

Así también, se obtuvo información respecto a la Satisfacción Laboral, según las subvariables:

- ✓ Satisfacción con la supervisión
- ✓ Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Satisfacción con las prestaciones recibidas
- ✓ Satisfacción Intrínseca
- ✓ Satisfacción con la participación

Para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento, basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Meliá *et al* (1989), Así, se identificó un total de 39 ítems.

#### **b) Guía de observación**

Este instrumento permitió registrar comportamientos o características observables que aportaron información útil a la investigación.

Su estructuración ayudó que la información pudo ser estandarizada y ser más objetiva, descartando los juicios subjetivos de los informantes y del investigador.

Además se obtuvieron directamente los datos de la realidad empírica sin mediadores ni desviaciones de la información.

#### **c) Guía de entrevista**

La guía de entrevista utilizada en los administradores de los tres hospitales fue la semi estructurada, la cual proporcionaron al encuestado, mayor libertad de expresarse, siempre dentro del contexto de la pregunta que se le hizo.

Así también se obtuvo información adicional que permitió profundizar más sobre comportamientos de las variables de estudio, aportó información que al ser contrastada, le proporcionó más confiabilidad al estudio.

La guía de entrevista permitió también asemejar información, tener diferentes puntos de vista y un mejor panorama del objeto de estudio.

## **3.6 Fuentes de información y estrategia de información**

### **3.6.1 Fuentes de Información**

Por su naturaleza el estudio requirió obtención de datos de dos clases de fuentes, las cuales fueron:

#### **a. Fuentes primarias**

También conocidas como "directas", pues a través de éstas se obtienen datos de primera mano, que en este caso fue la información proporcionada por el personal administrativo, de enfermería y operativo de los hospitales privados, se aplicaron las técnicas e instrumentos de recopilación mencionados anteriormente.

#### **b. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias se obtuvo de información ya procesada, en este caso, documentos internos de las instituciones (manual de funciones, controles de asistencia del personal, buzón de quejas y/o sugerencias entre otras), libros, investigaciones, ensayos, prensa y artículos de revistas científicas de circulación nacional e internacional, tesis, documentos de circulación en internet, así como todas aquellas que aportaron información relevante al estudio.

### **3.6.2 Estrategias**

El proceso de obtención de información preliminar, trabajo de campo para la recolección de datos, procesamiento, análisis e interpretación de resultados; fue requerido una serie de estrategias que facilitaron la obtención de información, al mismo tiempo que la hizo más confiable y objetiva.

Las estrategias y actividades utilizadas en el proceso de investigación fueron:

- Entrevistas personales con autoridades y algunos miembros del personal administrativo, de enfermería de los hospitales privados: con el objetivo de realizar un diagnóstico preliminar que permitió detectar problemas, para ser investigados desde el área de los recursos humanos.

- Entrevista personal con los administradores de cada hospital: para abordar los resultados del diagnóstico preliminar, así como las alternativas de investigación según los problemas detectados. Así mismo, solicitar la autorización respectiva para realizar el estudio.
- Aplicación de la prueba piloto de los cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Con el fin de verificar que los instrumentos cumplieran con las condiciones de validez y confiabilidad, así como de claridad en las instrucciones y enunciados.
- Se aplicó la prueba piloto al 10% de la población, seleccionado al azar, para cada uno de los hospitales.
- Una vez recibidos los cuestionarios, se vaciaron en una matriz, para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, se utilizará el programa Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS.
- Aplicación definitiva de los instrumentos: se requirió la utilización de estrategias que aseguraran que la información proporcionada fuera lo más confiable y objetiva posible.

## **3.7 Hipótesis**

### **3.7.1 Hipótesis general**

H<sub>i</sub>: A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral de los colaboradores de hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula.

### **3.7.2 Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub>: A mayor autonomía, mayor satisfacción laboral.

H<sub>2</sub>: A mayor cohesión, mayor satisfacción laboral.

H<sub>3</sub>: A mayor confianza, mayor satisfacción laboral.

H<sub>4</sub>: A menor presión, mayor satisfacción laboral.

H<sub>5</sub>: A mayor apoyo, mayor satisfacción laboral.

H<sub>6</sub>: A mayor reconocimiento, mayor satisfacción laboral.

H<sub>7</sub>: A mayor equidad, mayor satisfacción laboral.

H<sub>8</sub>: A mayor innovación, mayor satisfacción laboral

### 3.8 Conceptualización y operación de variables e indicadores

En base a los objetivos planteados en el estudio, se realizó la siguiente operacionalización de variables e indicadores, según se describe en la tabla 4.

**Tabla 4. Hipótesis, variables e indicadores a investigar.**

Hipótesis	Variables	Sub-variables	Indicadores	Tipo
A mejor Clima Organizacional, mayor Satisfacción Laboral de los colaboradores de hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula.	Clima Organizacional	Autonomía	-Toma de decisiones -Libertad de acción -Proposición de ideas -Determinación -Organización	Ordinal
		Cohesión	-Solidaridad -Ambiente de trabajo agradable -Interés personal por compañeros de trabajo -Trabajo en equipo -Grado de rutina en el equipo de trabajo	Ordinal
		Confianza	-Confidencialidad del jefe al subordinado -Integridad del jefe -Dialogo abierto con el jefe -Compromiso del jefe con subordinado -honestidad del jefe hacia subordinado	Ordinal
		Presión	-Exceso d trabajo -Tranquilidad en el trabajo -Estrés -Descanso en el trabajo -Exigencia en el trabajo	Ordinal

		Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cooperación con el jefe</li> <li>-Desarrollo de carrera</li> <li>-Respaldo del jefe hacia subordinado</li> <li>-Accesibilidad de dialogo abierto con el jefe</li> <li>-Aprendizaje de errores</li> </ul>	Ordinal
		Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento continuo</li> <li>-Reconocimiento sólo al hacer bien el trabajo</li> <li>-Reconocer puntos fuertes del subordinado</li> <li>-Reconocimiento rápido de una buena ejecución</li> <li>-Excelente ejecución del trabajo</li> </ul>	Ordinal
		Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trato justo del jefe</li> <li>-Ejecución objetivos razonables</li> <li>-Elogios por parte del jefe a subordinados</li> <li>-Igualdad</li> <li>Despidos justificados</li> </ul>	Ordinal
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivación para originar ideas</li> <li>-Versatilidad de acción</li> <li>-Motivación para perfeccionar formas de trabajo</li> <li>Versatilidad para enfrentar problemas</li> <li>-Valorización del trabajo</li> </ul>	Ordinal
	Satisfacción Laboral	Satisfacción con la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximidad y frecuencia de supervisión</li> <li>-Supervisión recibida</li> <li>-Relaciones personales con superiores</li> <li>-Forma de juzgar tareas</li> <li>-Apoyo recibido de superiores</li> </ul>	Ordinal

		Satisfacción con el ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventilación</li> <li>-Iluminación</li> <li>-Espacio en el lugar de trabajo</li> <li>-Limpieza, higiene y salubridad</li> <li>-Temperatura</li> </ul>	Ordinal
		Satisfacción con las prestaciones recibidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidad de promoción</li> <li>-Oportunidades de formación</li> <li>- Salario recibido</li> </ul>	Ordinal
		Satisfacción intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidad de hacer actividades donde destaca</li> <li>-Oportunidad de hacer lo que le guste</li> <li>-Iniciativa</li> <li>-Oportunidad de alcanzar objetivos</li> </ul>	Ordinal
		Satisfacción con la participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grado en que la empresa cumple convenios</li> <li>-Formas de negociación</li> <li>-Participación de toma de decisiones en su área de trabajo</li> <li>-Participación de decisiones de la empresa</li> <li>-Igualdad y justicia en el trato</li> <li>-capacidad autónoma es aspectos del trabajo</li> </ul>	Ordinal

Fuente: Elaboración propia, junio 2016

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Consideraciones preliminares

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, sobre la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de los hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula

Los hallazgos se lograron mediante la información que proporcionaron 96 colaboradores de tres hospitales privados del municipio en mención, con relación a las siguientes subvariables de Clima Organizacional según el modelo de Koys & Decotti (1991):

Inicialmente se presenta el análisis descriptivo de las variables y subvariables descritas, para lo cual se utilizan tablas cruzadas y en las mismas se calificó tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ Cuestionario de Clima Organizacional con una calificación máxima de 200 (40 ítems x 5 escala tipo Likert), la calificación mínima es de 40.
- ✓ Cuestionario de Satisfacción Laboral con una calificación máxima de 115 (23 ítems x 5 también escala de Likert) y una calificación mínima de 23.

Los resultados se interpretaron según la descripción de las siguientes tablas:

**Tabla 5: Criterios utilizados para la medición de la variable Clima Organizacional**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Desfavorable	Ambiente desagradable	40 a 80
Poco Favorable	Ambiente agradable pero en forma mínima	81 a 120
Favorable	Ambiente aceptable	121 a 160
Muy Favorable	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	161 a 200

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6: Criterios utilizados para la medición de la variable Satisfacción Laboral**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Insatisfecho	Insatisfechos	23 a 46
Poco Satisfecho	Satisfechos en forma mínima	47 a 70
Satisfecho	Satisfechos en un nivel aceptable	71 a 94
Muy Satisfecho	Satisfechos y sobrepasan las expectativas	95 a 115

Fuente: Elaboración propia.

Así también, se incluye información obtenida en entrevistas realizadas a los directores y administradores de los diferentes hospitales privados, en las guías de entrevista y observación.

Finalmente, se presenta el análisis inferencial a través de los resultados de la correlación entre las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, el cual permitió dar respuesta a los objetivos planteados, así como a las hipótesis correspondientes.

## **4.2 Análisis de la información general**

Con relación a las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, permitieron analizar los datos generales de los colaboradores administrativo, de enfermería en los siguientes aspectos: lugar de trabajo, género, edad, tipo de puesto, tiempo de laborar en el hospital, tipo de contratación, escolaridad.

Con relación a lo anterior, se pudo establecer el nivel ocupacional del personal que participó en la investigación:

**Tabla 7: Distribución del Recurso Humano de los hospitales privados, según el lugar de trabajo. Noviembre 2016.**

PUESTO	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Administrativo	9 22.5%	7 23.3%	5 19.2%	21 21.9%
Enfermería/Médicos	19 47.5%	15 50.0%	14 53.8%	48 50.0%
Operativo	12 30.0%	8 26.7%	7 26.9%	27 28.1%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

De acuerdo a la tabla 7, el 50% de los colaboradores que laboran en los hospitales privados, pertenecen al área de enfermería integrado por médicos y enfermeros auxiliares.

Es importante resaltar en este análisis, que el personal de enfermería, concentra el mayor número de colaboradores, y por lo mismo, presenta los mayores porcentajes; así también, remarcar que el personal que por el tipo de servicio que prestan están instituciones hospitalarias, obedece a la contratación de más personal para la labor de enfermería.

El 21.9% corresponde al personal administrativo, conformado por Asistente administrativo, secretario/a, encargado de bodega, planificación y gestión.

El 28.1% de la población corresponde a personal de mandos medios, integrados por encargados para coordinar determinadas áreas de trabajo.

Considerando que el tipo de contratación del personal investigado es un factor incidente en las variables en estudio, fue necesario cuantificar la información proporcionada en este aspecto:

**Tabla 8: Distribución del Recurso Humano de los hospitales privados, según el tipo de contratación, Noviembre 2016.**

TIPO DE CONTRATACIÓN	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Contrato a Término	12 30.0%	15 50.0%	12 46.2%	39 40.6%
Por Servicios	1 2.5%	0 .0%	0 .0%	1 1.0%
Por Turno	9 22.5%	15 50.0%	14 53.8%	38 39.6%
Otros	18 45.0%	0 .0%	0 .0%	18 18.8%
<b>Total</b>	<b>40</b> <b>100.0%</b>	<b>30</b> <b>100.0%</b>	<b>26</b> <b>100.0%</b>	<b>96</b> <b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

El 40.6% del personal de los hospitales privados se encuentra contratados a término; de este total, el 50% de colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, el 46.2 % del hospital Millenium y el 30% del Centro Médico, se encuentra bajo este régimen de contratación. Cabe mencionar que este tipo de contratación se encuentra cierto número de enfermeras, médicos, y personal administrativo.

El 39.6 % del personal se encuentra contratado por turnos, de este total el 53.8% de colaboradores del hospital Millenium, el 50 % del Centro Clínico de Especialidades y el 22.5% del Centro Médico, se encuentra bajo este régimen de contratación. En este tipo de contratación encontramos únicamente personal de enfermería, por el tipo de servicio que presta esta institución es de razonable visualizar mayor porcentaje de enfermeras.

Existe un 18.8 % en otros tipos de puestos, en el que se ubican el personal administrativo, y socios del hospital Centro Médico.

Al observar el comportamiento de las formas de contratación por hospital, notamos que los mayores porcentajes se encuentran en contrataciones por turno, que está determinado por el tipo de servicio que este tipo de institución brinda a la sociedad.

### 4.3 Clima Organizacional

El Clima Organizacional, tal y como se indicó al inicio de este capítulo, está integrada por las subvariables, Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, para establecer la percepción de los colaboradores en relación al clima organizacional en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, en cada uno de los hospitales evaluados, para determinar diferencias entre cada uno como un aspecto importante para el análisis del mismo.

**Tabla 9: Percepción del Clima Organizacional según los hospitales privados del municipio de Chiquimula. Noviembre 2016.**

CRITERIO	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Desfavorable	5 12.5%	23 76.7%	26 100.0%	54 56.3%
Poco Favorable	11 27.5%	7 23.3%	0 .0%	18 18.8%
Favorable	24 60.0%	0 .0%	0 .0%	24 25.0%
<b>Total</b>	<b>40</b> <b>100.0%</b>	<b>30</b> <b>100.0%</b>	<b>26</b> <b>100.0%</b>	<b>96</b> <b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

De acuerdo a la tabla 9, el 56.3% de los colaboradores ubican el clima organizacional en la categoría “Desfavorable”, lo cual evidencia que los colaboradores perciben un clima bajo condiciones desagradables. De este total, el 100% de los colaboradores del hospital Millenium, el 76.7% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 12.5% al Centro Médico, es importante analizar que existen áreas de mejora para poder relacionarse entre compañeros, generar mayor confianza, libertad para decidir el trabajo.

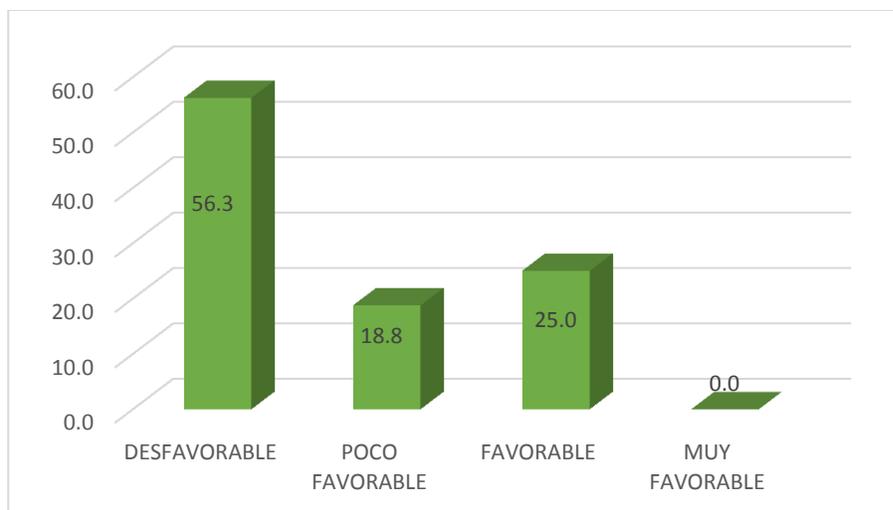
El porcentaje que ubica al clima bajo este porcentaje, basa su opinión específicamente al nivel de autonomía que brindan las estructura de cada hospital, aspecto que no favorece,

pero se tiene que analizar que los procedimientos ya se encuentran establecidos y normados para cada caso, no se puede dar libertad de actuar a voluntad en cada caso.

Un 25% de los colaboradores, ubican el clima organizacional en la categoría "Favorable", lo cual indica que los colaboradores internos, perciben un clima laboral aceptable, pero aún existen áreas de mejora que potencializarían de una mejor forma el desempeño de los colaboradores a través de contar con personal completamente satisfecho. De este porcentaje, únicamente lo conforman el 60% de los colaboradores del Centro Médico, esta porcentaje ubican al clima en estos porcentajes, debido, a los bajos niveles de cohesión, apoyo y equidad laboral, en cada uno de los hospitales.

Además, un 18.8 % de los colaboradores se ubican en la categoría de Poco Favorable, lo que indica que perciben el Clima Organizacional como un ambiente agradable existiendo aún situaciones que no concretan esa armonía laboral entre el personal. En relación a este porcentaje, encontramos que un 27.5% de los colaboradores del Centro Médico y un 23.3 % de los colaboradores del hospital Centro Clínico de Especialidades, posicionan al clima laboral bajo este criterio de Poco Favorable, perciben que en temas de autonomía, presión laboral, e innovación son áreas de mejora para encontrarse satisfechos en sus puestos de trabajo, esto se debe a que sus jefes no les da estas facilidades para que se encuentren satisfechos en sus puesto de trabajo.

De forma general se estableció el nivel de percepción del Clima Organizacional de los colaboradores de los hospitales privados, según se muestran en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 1. Niveles de percepción del Clima Organizacional en los colaboradores de hospitales privados de Chiquimula. Noviembre 2016.**

La gráfica 1, muestra que el Clima Organizacional, han sido percibidos por el personal de los hospitales privados, como desfavorables, por un 56.3% de los colaboradores lo que implica que aspectos de relacionados a cada una de las subvariables no son satisfactorias en cada uno de los hospitales privados bajo estudio

El 25% ubicado en "Favorable" perciben que las condiciones del Clima Organizacional en los hospitales, son aceptables. Sin embargo, se encuentran en una posición en la que existen brechas que se puede mejorar para alcanzar niveles que sobrepasen sus expectativas.

Sin embargo, existe un 18.8% que ubican al Clima Organizacional como Poco Favorable, situación que implica que este número de colaboradores no perciben un ambiente agradable, pero en forma mínima se ve afectado el clima organizacional y por consecuencia la satisfacción laboral que se refleja en el trato a los pacientes.

Por su parte, las categorías de "Muy Favorable" registran un porcentaje cero (0), los cuales indican que ningún colaborador en los hospitales, percibe el clima organizacional como aceptable y que sobrepasen expectativas.

En el apéndice 6, se puede observar la tabla en relación a que personal según el puesto de trabajo de cada hospital ubican al clima organizacional en los diferentes niveles.

Los detalles de cada uno de las subvariables que integran el Clima organizacional, serán analizados en los apartados siguientes.

### **4.3.1 Autonomía**

#### **a. Análisis descriptivo**

La autonomía en la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Para la evaluación de la subvariable Autonomía se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5.

Donde se evaluaron acciones como las decisiones para que influyan en la forma en que desempeña el trabajo, la forma en que se decide la ejecución del trabajo, la libertad de proponer las actividades, así como determinar los estándares de ejecución y organización del trabajo.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación a la autonomía, de los colaboradores de los hospitales investigados, según su puesto de trabajo, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 10: Niveles de percepción del Clima Organizacional en relación a la Autonomía, en los hospitales privados. Noviembre 2016.**

AUTONOMÍA	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Desfavorable	9 22.5%	29 96.7%	26 100.0%	64 66.7%
Poco Favorable	8 20.0%	0 .0%	0 .0%	8 8.3%
Favorable	17 42.5%	1 3.3%	0 .0%	18 18.8%
Muy Favorable	6 15.0%	0 .0%	0 .0%	6 6.3%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 10, del total de colaboradores bajo estudio el 66.7%, (64 personas) ubican en la categoría “Desfavorable”, a la subvariable Autonomía, lo cual evidencia que existe un ambiente desagradable para acciones relacionadas a la toma de decisiones, en la proposición y priorización de actividades, pues los colaboradores no pueden decidir a qué horas ejecutarán el trabajo, o decidan qué hacer. De este porcentaje, el 100% de los colaboradores del Hospital Millenium, el 96.7% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, y 22.5% del Centro Médico perciben un ambiente desagradable, situación que es saludable analizar por la razón operativa de los hospitales, que cada procedimiento tiene protocolos de ejecución en función del caso o paciente en atención.

En el mismo orden de ideas, un 18.8% de la población (18 personas), se ubica en la categoría “Favorable”, lo cual indica que la autonomía existe en un nivel aceptable. De esta proporción, el 42.5% de los colaboradores del Centro Médico y el 3.3 % del Centro Clínico de Especialidades, perciben un ambiente agradable bajo la libertad de la planificación y ejecución de las actividades, la población que posiciona a esta subvariable este nivel se encuentra distribuido en las cuatro formas de contratación, predominando los que se encuentran en otro tipo de contratación, donde se encuentra el personal fijo de la institución.

Existe un 6.3% de la población investigada (6 personas), que se ubica en la categoría “Muy Favorable”, lo cual indica que, para ellos, en el hospital existe un ambiente agradable en relación a la autonomía y la misma sobrepasa sus expectativas. De esta categoría el 15% de los colaboradores del hospital Centro Médico, se posicionan bajo este criterio de percepción.

En el apéndice 6 se encuentra la distribución del personal por puesto de cada uno de los hospitales que perciben la autonomía en cada uno de los diferentes niveles.

Resulta oportuno realizar el análisis de otro factor que, también influye en la forma de percibir el clima organizacional en relación a la autonomía, según el tipo de contratación de los colaboradores de los hospitales privados. Para dicho análisis se presenta la siguiente tabla que vincula dicha información.

**Tabla 11: Niveles de percepción de la Autonomía, según el Tipo de Contratación en los hospitales privados. Noviembre 2016.**

AUTONOMÍA	Tipo De Contratación				Total
	Contrato a Término	Por Servicios	Por Turno	Otros	
Desfavorable	33 84.6%	0 .0%	30 78.9%	1 5.6%	64 66.7%
Poco Favorable	0 .0%	0 .0%	1 2.6%	7 38.9%	8 8.3%
Favorable	3 7.7%	1 100.0%	6 15.8%	8 44.4%	18 18.8%
Muy Favorable	3 7.7%	0 .0%	1 2.6%	2 11.1%	6 6.3%
Total	39 100.0%	1 100.0%	38 100.0%	18 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

De acuerdo a la tabla 11, se logra percibir que en los tipos de contratación a término y por turno se encuentra la mayor cantidad de colaboradores de los hospitales, que posicionan la autonomía como desfavorable, percibiendo un ambiente desagradable, por su condición de contrato, siendo estos el 84.6 % del total de colaboradores de contrato a término y el 78.9% de los colaboradores contratados por turno, sin embargo, existe un 18.8% de colaboradores que perciben como Favorable este aspecto, así como un 6.3% perciben un ambiente Muy favorable.

#### b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “Autonomía” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea: **H<sub>1</sub>: A mayor autonomía, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla No 12. Grado de Correlación entre la Autonomía y la Satisfacción laboral. Noviembre 2016.**

Variables		Autonomía	Satisfacción
AUTONOMÍA	Correlación de Pearson	1	.764**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.764**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

Por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor autonomía, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.764 **“positiva alta”**, significa que aspectos como, la toma de decisiones para que influyan en la forma en que desempeño el trabajo, la forma en que se decide la ejecución del trabajo, la libertad de proponer las actividades, así como determinar

los estándares de ejecución y organización del trabajo, influyen fuertemente en un cierto grupo de colaboradores de los hospitales se encuentren satisfechos y creen un ambiente agradable.

Visto de otra perspectiva, se puede determinar que la satisfacción laboral, está asociada fuertemente a la autonomía que se le otorga al colaborador en la ejecución de su trabajo. Por lo tanto, es necesario darle instrucciones claras al colaborador sobre sus funciones principales, en los hospitales privados por el tipo de servicio que prestan no se puede dejar libertad o autonomía para el desarrollo o aplicación de su creatividad en la realización de sus actividades, debido a los diferentes procedimientos quirúrgicos se encuentran normados.

### **4.3.2 Cohesión**

#### **a. Análisis descriptivo**

La Cohesión, obedece a las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Para la evaluación de la subvariable Cohesión se utiliza el baremo del apéndice cuatro, criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula.

Donde se evaluaron acciones como, los colaboradores se ayudan los unos a los otros, si existe buena relación entre los colaboradores, si existe un interés personal el uno por el otro, si existe un espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en los hospitales, si sienten empatía el uno por el otro en relación laboral. Lo antes mencionado nos proporcionó información para determinar cómo es percibida la cohesión entre el personal de cada hospital estudiado.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación a la cohesión, de los colaboradores de los hospitales investigados, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 13: Niveles de percepción de la Cohesión, según entidad hospitalaria.  
Noviembre 2016.**

COHESIÓN	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Muy Baja	9 22.5%	11 36.7%	15 57.7%	35 36.5%
Baja	15 37.5%	19 63.3%	11 42.3%	45 46.9%
Medio	13 32.5%	0 .0%	0 .0%	13 13.5%
Alta	3 7.5%	0 .0%	0 .0%	3 3.1%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 13, del total de colaboradores el 46.9%, (45 personas) ubican en la categoría "Baja", a la subvariable Cohesión, lo cual evidencia que existe un ambiente agradable, pero en condiciones mínimas, debido a que acciones relacionadas a la ayuda mutua, las buenas relaciones entre los colaboradores, el interés personal por apoyar a los demás, el trabajo en equipo, no se encuentran estímulos para desarrollar este tipo de afectos laborales. De este porcentaje, el 63.3% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, el 42.3% de los colaboradores del Hospital Millenium y 37.5% de los colaboradores del Centro Médico posicionan a este aspecto en esta categoría, afectando de forma negativa a las diferentes entidades hospitalarias.

En el mismo orden de ideas, un 36.5% de la población (35 personas), se ubica en la categoría "Muy Baja", lo cual indica que la cohesión ósea acciones de apoyo, relación entre los diferentes niveles dentro de las entidades hospitalarias es muy débil. De este porcentaje, el 57.7% de los colaboradores del Hospital Millenium, el 36.7% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 22.5% de los colaboradores del Centro Médico posicionan a este aspecto en esta categoría.

Existe un 13.5% de la población (13 personas), que se ubica en la categoría "Medio", lo cual indica que, para ellos existe un ambiente agradable en relación a la cohesión, es decir

que existen condiciones apropiadas pero hay acciones que pueden mejorarse. En esta categoría se encuentra conformada por el 32.5% de los colaboradores del Centro Médico.

Es importante resaltar que un 3.1% del total de colaboradores investigados posicionan a la cohesión, como Alta, que este porcentaje de colaboradores posicionen en esta categoría a esta subvariable favorece positivamente a la empresa, pues estimula un ambiente de cooperación y apoyo entre los colaboradores, cabe mencionar que este porcentaje está conformado por un 7.5% de colaboradores del Centro Médico.

Resulta oportuno realizar el análisis de otro factor que, también influye en la forma de percibir el clima organizacional en relación a la cohesión, según el tipo de contratación de los colaboradores de los hospitales privados. Para dicho análisis se presenta la siguiente tabla que vincula dicha información.

#### b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “Cohesión” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

**H<sub>1</sub>: A mayor cohesión, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla No 14. Grado de Correlación entre la Cohesión y la Satisfacción Laboral.  
Noviembre 2016.**

VARIABLES		COHESIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL
COHESIÓN	Correlación de Pearson	1	.581**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.581**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

Al analizar la tabla 14, observamos que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor cohesión, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.581 “**positiva moderada**”, significa que aspectos como, los colaboradores se ayudan los unos a los otros, la buena relación entre los colaboradores, el interés personal el uno por el otro, el espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en los hospitales, la empatía el uno por el otro en relación laboral, influyen moderadamente en la satisfacción de los colaboradores de los hospitales y creen un ambiente agradable, que favorece positivamente a las entidades hospitalarias.

Visto de otra perspectiva, se puede determinar que la satisfacción laboral, está asociada moderadamente a cohesión o al apoyo que se brinden los colaboradores, al sentir empatía el uno por el otro.

### **4.3.3 Confianza**

#### **a. Análisis descriptivo**

La confianza se valora en la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confidencialidad suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Para la evaluación de la subvariable Confianza se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5

Se evaluaron acciones como, la confianza en el jefe para que no divulgue las cosas que habla el colaborador con él, determinar si el jefe es una persona de principios definidos, una persona con la que se puede hablar abiertamente, determinar el nivel de compromiso que adquiere el jefe con los colaboradores, determinar la calidad de consejos que el jefe brinda a sus colaboradores.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación a la confianza, de los colaboradores de los hospitales investigados, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 15: Niveles de percepción de la Confianza, en las distintas entidades hospitalarias. Noviembre 2016.**

CONFIANZA	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Muy Baja	5 12.5%	0 .0%	2 7.7%	7 7.3%
Baja	11 27.5%	15 50.0%	23 88.5%	49 51.0%
Medio	17 42.5%	15 50.0%	1 3.8%	33 34.4%
Alta	7 17.5%	0 .0%	0 .0%	7 7.3%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 15, del total de colaboradores el 51.09%, (49 personas) ubican en la categoría en un nivel “Baja”, a la subvariable Confianza, lo cual evidencia que existe un ambiente agradable, pero en condiciones mínimas, es decir condiciones que aun no satisfacen por completo los niveles de confianza, lo que implica que situaciones de confianza de información entre colaboradores y jefes, el no cumplimiento de acuerdos por parte del jefe, debilitan la confianza y colocan en esta posición el aspecto evaluado. De este porcentaje, el 88.5% de los colaboradores del Hospital Millenium, el 50 % de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 27.5% de los colaboradores del Centro Médico perciben en estos niveles la confianza entre empleado y jefe. Situación que repercute negativamente en el ambiente de trabajo y por ende en el desempeño eficiente de las labores

En el mismo orden de ideas, el 34.4% de los colaboradores la posicionan en un nivel medio, lo cual indica la existencia de una ambiente aceptable de confianza con aspectos como cumplir acuerdo, guardar entre jefe y colaboradores ciertos acuerdos y que los colaboradores puedan confiar en los jefes y que los jefes cumplan con sus compromisos. En este porcentaje, encontramos el 50% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, el 42.5% de los colaboradores del Centro Médico y un 3.8 % de Colaboradores del Hospital Millenium.

Existe un 7.3% de la población (7 personas), que se ubica en la categoría “Muy Baja”, lo cual indica que, el personal de enfermería y operativos, en el hospital existe un ambiente desagradable en relación a la confianza. De esta categoría la totalidad pertenecen un 12.5% de los colaboradores del Centro Médico y un 7.7% de los colaboradores del Hospital Millenium, el contar con colaboradores en este nivel, no favorece a las instituciones en el desarrollo en armonía, agilidad y eficiencia de las labores.

Existe un 7.3% de la población (7 personas) del área de enfermería y administrativos, que se ubica en la categoría “Alta”, lo cual indica que, para ellos, en el hospital existe un ambiente agradable en relación a la Confianza y la misma sobrepasa sus expectativas. De esta categoría el 17.5% de colaboradores pertenecen al Centro Médico.

En el apéndice 6 se encuentra detallado como se encuentra distribuida la percepción de los colaboradores en los diferentes niveles, de acuerdo al puesto de trabajo según las diferentes entidades hospitalarias.

#### **b. Análisis inferencial**

El análisis inferencial de la subvariable “Confianza” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

**H<sub>1</sub>: A mayor confianza, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla No 16. Grado de Correlación entre la Confianza y la Satisfacción Laboral.  
Noviembre 2016.**

Variables		Confianza	Satisfacción Laboral
Confianza	Correlación de Pearson	1	.460(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.460(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En la tabla 16, se observa que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor confianza, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.460 **“positiva moderada”**, significa que aspectos como, confianza en el jefe, que se pueda hablar abiertamente con el jefe, que el cumpla con los compromisos que adquiere con los colaboradores, no recibir malos consejos de parte del jefe, influyen moderadamente para que los colaboradores de los hospitales se encuentren satisfechos y creen un ambiente agradable y sean eficientes.

Visto de otra perspectiva, se puede determinar que la satisfacción laboral, está asociada moderadamente a la confianza que se le otorga al colaborador en la ejecución de su trabajo. Por lo tanto, es necesario propiciar un ambiente de confianza agradable, entre colaboradores, ente jefe – colaborador.

#### **4.3.4 Presión**

##### **a. Análisis descriptivo**

La presión se contextualiza en función de la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea por parte de los colaboradores.

Para la evaluación de la subvariable Presión se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5.

Donde se evaluaron aspectos como, la sobrecarga de trabajo y poco tiempo para realizarlo, si el hospital es un lugar relajado para trabajar; donde aún en la casa, los colaboradores a veces temen oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo, así como el apareamiento de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación a la presión en los colaboradores de los hospitales, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 17: Niveles de percepción de la Presión, en cada hospital. Noviembre 2016.**

PRESIÓN	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Fuerte	8 20.0%	28 93.3%	26 100.0%	62 64.6%
Regular	16 40.0%	1 3.3%	0 .0%	17 17.7%
Débil	14 35.0%	1 3.3%	0 .0%	15 15.6%
Muy Débil	2 5.0%	0 .0%	0 .0%	2 2.1%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 17, del total de colaboradores el 64.6%, (62 personas) ubican en la categoría en un nivel "Fuerte", a la subvariable Presión, lo cual evidencia que existe un ambiente desagradable, lo que implica que el ambiente laboral dentro de los hospitales no es relajado, y existe la presencia de estrés laboral en este grupo de colaboradores. De dicho porcentaje, el 100 % de los colaboradores del Hospital Millenium, el 93.3 % de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 20% de los colaboradores del Centro Médico perciben en este nivel la presión laboral ejercida por parte de los jefes. Situación que repercute negativamente en el ambiente de trabajo y por ende en el desempeño eficiente de las labores, pero cabe aclarar que las actividades que se desarrollan dentro de los hospitales no permite cometer errores, debido a que el servicio lo prestan a humanos en cuanto al tema salud.

En el mismo orden de ideas el 17.7% de los colaboradores la posicionan en un nivel Regular, lo cual indica la existencia de un ambiente agradable pero en forma mínima, ya que aspectos como la cantidad de trabajo y el poco tiempo con que se cuenta son un factor recurrente dentro de los hospitales. En dicho porcentaje, encontramos el 40% de los colaboradores del Centro Médico y el 3.3% de colaboradores del Centro Clínico de Especialidades. Situación que se percibe como positiva para los hospitales, pues el tipo de trabajo que se realizar en los hospitales, está relacionado con la salud humana, se necesitan acciones prontas e inmediatas para estabilizar, sanar a los pacientes, por lo tanto, aunque para los colaboradores tales acciones no son las indicadas.

Además existe un 15.6% de la población (15 personas), que se ubica en la categoría “débil”, lo cual indica que, para ellos, en el hospital existe un ambiente agradable en relación a la presión, siempre y cuando se mejoren aspectos como, fortalecer los días de descanso, que verdaderamente se respete el día o días que descansen los colaboradores. En esta categoría esta el 35% de los colaboradores del Centro Médico y el 3.3% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, el contar con colaboradores en este nivel, favorece a las instituciones en el desarrollo de las labores en equipo, porque se cuenta con personal libre de stress, y con energía para el desempeño de sus labores eficazmente.

Solamente un 2.1% de la población investigada (2 personas), ubican las subvariable presión como muy débil dentro del hospitales.

En el apéndice 6, se presenta un cuadro donde los colaboradores posicionan a la subvariable presión en los diferentes niveles, la distribución según el puesto de trabajo dentro de cada entidad hospitalaria

#### **b. Análisis inferencial**

El análisis inferencial de la subvariable “Presión” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

**H<sub>1</sub>: A menor presión, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla 18. Grado de Correlación entre la Presión la Satisfacción Laboral. Noviembre 2016.**

VARIABLES		PRESIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL
PRESIÓN	Correlación de Pearson	1	.667**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.667**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En la tabla 18, se observa que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a menor presión, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.667 **“positiva alta”**, significa que aspectos como, reducir la sobrecarga de trabajo y poco tiempo para realizarlo, crear condiciones en el hospital como un ambiente relajado para trabajar sin descuidar las funciones, evitar llamar a cualquier hora a los colaboradores que se encuentran en descanso en caso de emergencia, que los colaboradores descansen y gocen los días libres, evitar acciones que provoquen estrés en los colaboradores, suavizar la exigencia de trabajo, influyen de forma positiva, para que los colaboradores de los hospitales se encuentren satisfechos y creen un ambiente agradable y sean eficientes, sin llegar a niveles de exigencia bajos.

Visto de otra perspectiva, se puede determinar que la satisfacción laboral, está asociada altamente con la presión que se ejerza en el trabajo. Por lo tanto, es necesario propiciar un ambiente de bajos niveles de presión.

#### **4.3.5 Apoyo**

##### **a. Análisis descriptivo**

El apoyo, bajo la percepción que tienen los colaboradores acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Para la evaluación de la subvariable Apoyo se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5.

Se evaluaron aspectos como, el colaborador puede contar con la ayuda del jefe cuando la necesite, al jefe le interesa el desarrollo profesional de los colaboradores, los colaboradores sienten el respaldo del jefe, el jefe escucha a los colaboradores sobre problemas relacionados con el trabajo, el jefe respalda y deja que los colaboradores aprenda de sus propios errores.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación al apoyo en los colaboradores de los hospitales privados, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 19: Niveles de percepción del Apoyo, en cada hospital. Noviembre 2016.**

APOYO	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Mínimo	7 17.5%	2 6.7%	15 57.7%	24 25.0%
Regular	12 30.0%	28 93.3%	10 38.5%	50 52.1%
Medio	16 40.0%	0 .0%	1 3.8%	17 17.7%
Máximo	5 12.5%	0 .0%	0 .0%	5 5.2%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 19, del total de colaboradores el 52.1%, (50 personas) ubican en la categoría en un nivel "Regular", a la subvariable Apoyo, lo cual evidencia que existe un ambiente agradable, pero existen áreas que se deben mejorar, lo que implica que a los jefes dentro de los hospitales no respaldan en todo a los colaboradores y se presenta la dificultad de dialogar con los jefes libremente. De este porcentaje, el 93.3 % de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, el 38.5% de los colaboradores del Hospital Millenium y el 30% de los colaboradores del Centro Médico perciben en este nivel el apoyo ejercido por parte de los jefes. Situación que repercute negativamente en el ambiente de trabajo y en la especialización de los colaboradores.

El 25% de los colaboradores investigados la posicionan en un nivel "Mínimo", lo cual indica la existencia de un ambiente desagradable, lo que implica que aspectos como, los jefes dentro de los hospitales no se interesan por que los colaboradores contratados por turnos o por servicios se desarrollen profesionalmente. En este porcentaje, encontramos el 57.7% de los colaboradores del hospital Millenium, el 17.5% del Centro Médico y el 6.7% de colaboradores del Centro Clínico de Especialidades. El contar con este grupo de colaboradores en estos niveles repercute negativamente para los hospitales, los niveles de especialización resultan no ser los adecuados.

Además existe un 17.7% de la población investigada (17 personas), que se ubica en la categoría “Medio”, lo cual indica que para este grupo de colaboradores en el hospital existe un ambiente agradable con tendencia a mejorar en acciones como, el colaborador pueda contar con el jefe para resolver algún problema. En esta categoría esta el 40% de los colaboradores del Centro Médico y el 3.8% de los colaboradores del hospital Millenium, el contar con colaboradores en este nivel, favorece a las instituciones en el desarrollo de las labores en equipo, porque se cuenta con personal que se siente apoyado en cualquier situación.

Solamente un 5.2% de la población (5 personas), perciben que existe un máximo apoyo en todas las acciones relacionadas con el tema, en este porcentaje se encuentra el 12.5% de colaboradores del Centro Médico.

En el apéndice 6, se muestra una tabla de los diferentes niveles de percepción de los colaboradores, en relación al puesto de trabajo y los diferentes entidades hospitalarias.

#### **b. Análisis inferencial**

El análisis inferencial de la subvariable “Apoyo” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

**H<sub>1</sub>: A mayor apoyo, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla 20. Grado de Correlación entre el Apoyo y la Satisfacción Laboral. Noviembre 2016.**

VARIABLES		APOYO	SATISFACCIÓN LABORAL
APOYO	Correlación de Pearson	1	.583**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.583**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En la tabla 20, se observa que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor apoyo, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.583 **“positivo moderada”**, significa que aspectos como, el colaborador puede contar con la ayuda del jefe cuando la necesite, al jefe la interesa el desarrollo profesional de los colaboradores, si los colaboradores sienten el respaldo del jefe, el jefe escucha a los colaboradores sobre problemas relacionados con el trabajo, el jefe respalda y deja que los colaboradores aprenda de sus propios errores, influyen moderadamente de forma positiva sobre la satisfacción laboral.

Visto de otra perspectiva, se puede determinar que la satisfacción laboral, está asociada moderadamente con el apoyo que se ejerza de parte de los jefes hacia los colaboradores.

#### **4.3.6 Reconocimiento**

##### **a. Análisis descriptivo**

El reconocimiento, se valora bajo la percepción que tienen los colaboradores de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Para la evaluación de la subvariable Reconocimiento se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5.

Donde se evaluaron aspectos como, contar con una felicitación cuando el colaborador realiza bien el trabajo, tomar en cuenta en todo momento la calidad de los colaboradores no solo cuando hay problemas, cuando el jefe conoce los puntos fuertes y me los hace notar, cuando el jefe reconoce una buena ejecución, servir de ejemplo cuando realizo una eficiente labor dentro del hospital.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación al reconocimiento de los colaboradores en los hospitales investigados, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 21: Niveles de percepción en relación al Reconocimiento, en cada hospital.  
Noviembre 2016.**

RECONOCIMIENTO	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Muy bajo	8 20.0%	24 80.0%	25 96.2%	57 59.4%
Bajo	17 42.5%	6 20.0%	1 3.8%	24 25.0%
Medio	15 37.5%	0 .0%	0 .0%	15 15.6%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 21, del total de colaboradores bajo, estudio el 59.4%, (57 personas) ubican en la categoría de “Muy Bajo”, a la subvariable Reconocimiento, lo cual evidencia que existe un ambiente desagradable, existiendo para este grupo de colaboradores con una brecha de mejora muy importante, en acciones que dentro las entidades hospitalarias no se realizan como, otorgar una felicitación cuando un colaborador realiza de forma ágil su trabajo, así como que el jefe reconozca los puntos fuertes de un colaborador, que utilicen de ejemplo a los buenos colaboradores. De este porcentaje, el 96.6 % de los colaboradores del Hospital Millenium, el 80% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 20% de los colaboradores del Centro Médico perciben en este nivel el reconocimiento ejercido por parte de los jefes. Situación que repercute negativamente en el ambiente de trabajo y en la satisfacción laboral de cada empleado, en los tres niveles de colaboradores se evidencia un buen porcentaje que no reciben estímulo a través del reconocimiento.

El 25% de los colaboradores investigados la posicionan en un nivel “Bajo”, lo cual indica la existencia de un ambiente agradable, pero en forma mínima, lo que implica que aspectos a que los jefes reconozcan fácilmente la buena ejecución de los colaboradores, el otorgarle estímulo. En este porcentaje, encontramos el 42.5% de los colaboradores del Centro Médico el 20% de colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 3.8 % de colaboradores del hospital Millenium, Situación que se percibe como negativa para los hospitales, el contar con este grupo de colaboradores en esta categoría, debido a que es recurso humano insatisfecho.

Además existe un 15.6% de la población (15 personas), que se ubica en la categoría “Medio”, lo cual indica que para este grupo de colaboradores en el hospital existe un ambiente agradable con tendencia a mejorar en acciones como, ser reconocido en todo momento, cuando se cometen errores y cuando no. En esta categoría esta el 37.5% de los colaboradores del Centro Médico el contar con colaboradores en este nivel, favorece a las instituciones en el desarrollo de las labores en equipo, porque se cuenta con personal que se siente reconocido en cualquier situación.

#### b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “Reconocimiento” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea:

**H<sub>1</sub>: A mayor reconocimiento, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla No 22. Grado de Correlación entre el Reconocimiento y la Satisfacción Laboral. Noviembre 2016.**

VARIABLE		RECONOCIMIENTO	SATISFACCIÓN LABORAL
RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson	1	.742**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.742**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En la tabla 22, se observa que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor reconocimiento, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de **0.742 “positiva alta”**, significa que desarrollar aspectos dentro de los colaboradores de cada centro hospitalario como, brindar una felicitación cuando el colaborador realiza bien el trabajo, tomar en cuenta en todo momento la calidad de los colaboradores no solo cuando hay problemas, que el jefe conozca los puntos fuertes y medulares y los hace notar, que el jefe reconozca una buena ejecución, servir de ejemplo cuando realizo una labor de forma muy eficiente dentro del hospital, influyen altamente de

forma positiva en los colaboradores de los hospitales, logrando colaboradores satisfechos y ambiente agradable y eficientes.

### 4.3.7 Equidad

#### a. Análisis descriptivo

La equidad, bajo la percepción que los empleados tienen acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Para la evaluación de la subvariable Equidad se utiliza el criterio de decisión, para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5.

Donde se evaluaron aspectos como, si el colaborador cuenta con un trato justo por parte del jefe, si los objetivos que fija el jefe para el trabajo son razonables. Que exista la probabilidad que el jefe halague sin motivos. Que el jefe no tenga favoritos y que el jefe despida a alguien porque en realidad se lo merece.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación a la equidad en los colaboradores de los hospitales investigados, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 23: Niveles de percepción en relación a la Equidad, en cada hospital.  
Noviembre 2016.**

EQUIDAD	HOSPITAL			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Sin equilibrio	3 7.5%	0 .0%	0 .0%	3 3.1%
Poco Equilibrio	19 47.5%	27 90.0%	26 100.0%	72 75.0%
Equilibrada	16 40.0%	3 10.0%	0 .0%	19 19.8%
Muy Equilibrada	2 5.0%	0 .0%	0 .0%	2 2.1%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 23 del total de colaboradores el 75%, (72 personas) ubican en la categoría de “Poco equilibrada”, a la subvariable Equidad, lo cual evidencia que existe un ambiente agradable en cuanto a la distribución de tareas bajo objetivos razonables y halagos en cuanto a agradecimientos distribuidos equitativamente en todos los niveles, pero existe brechas en estos aspectos que pueden potencializar aún más la satisfacción laboral de los colaboradores. De este porcentaje, se encuentra el 100 % de los colaboradores del Hospital Millenium, el 90% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 47.5% de los colaboradores del Centro Médico, bajo la percepción en este nivel equidad ejercido por parte de los jefes. Situación que repercute negativamente en el ambiente e trabajo pues se encuentran grupos de personas más satisfechas que otras, dentro de los hospitales.

En el mismo orden de ideas el 19.8% de los colaboradores la posicionan en un nivel “Equilibrada”, lo cual indica la existencia de un ambiente agradable, pero existen aspectos que necesitan mínimas mejorías, lo que implica que aspectos en los que los jefes reconozcan y den un trato justo a todos los colaboradores en todos los niveles, que dentro de los jefes no existan colaboradores preferidos, estimularía contar con personas más satisfechas. En este porcentaje, encontramos el 40% de los colaboradores del Centro Médico el 10% de colaboradores del Centro Clínico de Especialidades. Situación que se percibe como positiva para los hospitales, el contar con este grupo de colaboradores en esta categoría, debido a que es recurso humano satisfecho.

#### **b. Análisis inferencial**

El análisis inferencial de la subvariable “Equidad” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea: **H<sub>1</sub>: A mayor equidad, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla 24. Grado de Correlación entre la Equidad y la Satisfacción. Noviembre 2016**

		EQUIDAD	SATISFACCIÓN LABORAL
EQUIDAD	Correlación de Pearson	1	.536**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.536**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En la tabla 24, se observa que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor equidad, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de **0.536 “positiva moderada”**, significa que aspectos como, si el colaborador cuenta con un trato justo por parte del jefe, si los objetivos que fija el jefe para el trabajo son razonables. Que exista la probabilidad que el jefe halague sin motivos. Que el jefe no tenga favoritos y que el jefe despida a alguien porque en realidad se lo merece, influyen moderadamente de forma positiva, para que los colaboradores de los hospitales se encuentren satisfechos, creen un ambiente agradable y sean eficientes.

### **4.3.8 Innovación**

#### **a. Análisis descriptivo**

La innovación, bajo la percepción del colaborador acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

Para la evaluación de la subvariable Innovación se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en los hospitales privados del municipio de Chiquimula, de acuerdo a la tabla del apéndice 5

Donde se evaluaron aspectos como, si el jefe me anima a desarrollar ideas propias de los colaboradores, si el jefe le agrada que los colaboradores hagan el trabajo de distinta formas, si el jefe anima a los colaboradores a mejorar sus formas de hacer las cosas, si el jefe anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, si el jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción del clima organizacional en relación a la innovación en los colaboradores de los hospitales investigados, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

**Tabla 25: Niveles de percepción en relación a la Innovación, en cada hospital.  
Noviembre 2016.**

INNOVACIÓN	HOSPITALES			Total
	CENTRO MÉDICO	CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	HOSPITAL MILLENIUM	
Bajo	6 15.0%	13 43.3%	22 84.6%	41 42.7%
Regular	7 17.5%	17 56.7%	4 15.4%	28 29.2%
Medio	24 60.0%	0 .0%	0 .0%	24 25.0%
Alto	3 7.5%	0 .0%	0 .0%	3 3.1%
Total	40 100.0%	30 100.0%	26 100.0%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En relación a la tabla 25, del total de colaboradores, el 42.7%, (41 personas) ubican en la categoría de “Baja”, a la subvariable Innovación, lo cual evidencia que existe un ambiente desagradable, lo que implica que acciones como, buscar nuevas formas de hacer las actividades, la forma de enfrentar los problemas con nuevas alternativas, no son apoyadas por los jefes, brechas de mejora en estos aspectos que pueden potencializar aún más la satisfacción laboral de los colaboradores. De este porcentaje, se encuentra el 84.6 % de los colaboradores del Hospital Millenium, el 43.3% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades y el 15% de los colaboradores del Centro Médico, bajo la percepción en este nivel innovación ejercido por parte de los jefes. Situación que repercute negativamente en el ambiente de trabajo pues se encuentran grupos de personas más satisfechas que otras, dentro de los hospitales.

El 29.2% de los colaboradores la posicionan en un nivel “Regular”, lo cual indica la existencia de un ambiente agradable, pero existen aspectos que necesitan mínimas mejoras, lo que implica que aspectos en los que los jefes animen a hacer las actividades con nuevos procedimientos y que enfrenten los problemas con nuevas soluciones, siempre y cuando no se alejen de los protocolos establecidos para el tratamiento de los paciente, estimularía a las personas a estas más satisfechas. En este porcentaje, se encontró el 56.7% de los colaboradores del Centro Clínico de Especialidades, un 17.5% de los colaboradores del Centro Médico y un 15.4% de colaboradores del hospital Millenium. Situación que se percibe como negativa pues una gran número de colaboradores se

encuentra en niveles de bajo a regular, lo que implica que aspectos de resolución de problemas y formas de hacer las cosas se desarrollan bajo el mismo procedimiento, situación que cabe analizar en el sentido que estas instituciones investigadas no pueden apartarse o inventar nuevos procedimientos clínicos en cada momento.

### b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “Innovación” en relación con la “Satisfacción Laboral”, da respuesta a la hipótesis de investigación que plantea.

**H<sub>1</sub>: A mayor innovación, mayor satisfacción laboral.**

**Tabla 26. Grado de Correlación entre la Innovación y la Satisfacción Laboral.  
Noviembre 2016.**

		INNOVACIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL
INNOVACIÓN	Correlación de Pearson	1	.885**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.885**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0)

En la tabla 26, se observa que a un nivel de significancia de 0.01 se **“Acepta”** la hipótesis de investigación **“a mayor innovación, mayor será la satisfacción laboral”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de **0.885 “positiva muy alta”**, significa que implementar aspectos que son relevantes, como que el jefe anime a desarrollar ideas propias de los colaboradores, que el colaborador intente hacer el trabajo de distinta formas, que los colaboradores mejoren sus formas de hacer las cosas, animar a los colaboradores a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, valorar nuevas formas de hacer las cosas, esto influirá de forma positiva muy altamente, para que los colaboradores de los hospitales se encuentren satisfechos, creen un ambiente agradable y sean eficientes.

#### 4.4 Variable Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

##### a. Análisis Inferencial

El análisis inferencial de la variable "Clima Organizacional" en relación con el "Satisfacción Laboral", da respuesta a la hipótesis general de investigación que plantea:

**Hi: A mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral del de los colaboradores de los hospitales privados de Chiquimula.**

**Tabla 27. Grado de Correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Noviembre 2016.**

VARIABLES		SATISFACCIÓN LABORAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	1	.871(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	96	96
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.871(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	96	96

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

La tabla 27, describe una correlación de **0.871**, que muestra una correlación "**positiva muy alta**", entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral.

A un nivel de significancia de 0.01, se "**Acepta**" la hipótesis de investigación "**a mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales privados de Chiquimula**", en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

La correlación 0.871 "**positiva muy alta**", indica que las subvariables como, Autonomía, Presión, Reconocimiento, Innovación, influyen significativamente en el grado de satisfacción laboral que el colaborador desarrolla dentro su área de trabajo.

Es evidente entonces que, una mejora en aspectos del clima organizacional del

trabajador, está asociada a un aumento en el satisfacción laboral, lo que implica que, en los hospitales se propicie el ambiente para que se desarrolle un clima organizacional estable y poder así lograr una mayor satisfacción en los empleados, situación que repercute en la ejecución de sus labores de una forma más eficiente y de mejor calidad.

A manera de resumen final, se describen en la siguiente tabla, los niveles de clima organizacional según cada uno de los factores que la integran, para que más concretamente se enfoque la atención en aquellos que, teniendo una "**alta correlación**" con el Clima Organizacional, sus niveles de satisfacción laboral se encuentran en niveles adecuados.

**Tabla 28: Interpretación Correlacional de Pearson**

VARIABLE	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Correlación de Pearson
<b>Autonomía</b>	64 66.7%	8 8.3%	18 18.8%	6 6.3%	0.764
<b>Cohesión</b>	35 36.5%	45 46.9%	13 13.5%	3 3.1%	0.581
<b>Confianza</b>	7 7.3%	49 51.0%	33 34.4%	7 7.3%	0.460
<b>Presión</b>	62 64.6%	17 17.7%	15 15.6%	2 2.1%	0.667
<b>Apoyo</b>	24 25.0%	50 52.1%	17 17.7%	5 5.2%	0.583
<b>Reconocimiento</b>	57 59.4%	24 25.0%	15 15.6%	0 0%	0.742
<b>Equidad</b>	3 3.1%	72 75.0%	19 19.8%	2 2.1%	0.536
<b>Innovación</b>	41 42.7%	28 29.2%	24 25.0%	3 3.1%	0.885

**Interpretación de la Correlación:**

	<b>Positiva Muy Alta</b>
	<b>Positiva Alta</b>
	<b>Positiva Moderada</b>

Se observa claramente que, las subvariables de la Clima Organizacional que ejercen mayor influencia en la "Satisfacción Laboral" son la Innovación, Autonomía, Reconocimiento y Presión, las cuales atienden aspectos particulares en cada aspecto que forma y alimenta la satisfacción de los empleados.

Lo anterior no significa que, el resto de aspectos incluidos en el Clima Organizacional, que indican un grado de correlación "Positiva Moderada", dejen de atenderse, pues si bien es cierto que, individualmente indican una influencia "Moderada" en el Satisfacción Laboral, se debe considerar, que al integrarse en la variable de Satisfacción Laboral, indican una correlación "Positiva Alta", lo cual demuestra que si ejercen una fuerte influencia en el compromiso que el personal ejerce en la institución.

## CONCLUSIONES

- El análisis inferencial de las subvariables de "Clima Organizacional" en relación con la "Satisfacción Laboral", indican que a un nivel de significancia de 0.01 se "Aceptan" las siguientes hipótesis de investigación, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01):
  - **"A mayor autonomía, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.764 **"positiva alta"**, significa que, la toma de decisiones para que influyan en el desempeño del trabajo, la forma de decidir la ejecución del trabajo, la libertad de proponer las actividades, así como determinar los estándares de ejecución y organización del trabajo; incide fuertemente en la satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.
  - **"A mayor cohesión, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.581 **"positiva moderada"**, significa que, si existe buena relación entre los colaboradores, si existe un interés personal el uno por el otro, si existe un espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en los hospitales, si sienten empatía el uno por el otro en relación laboral; inciden moderadamente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.
  - **"A mayor confianza, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.460 **"positiva moderada"**, significa que, confiar en el jefe que no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial, que el jefe sea una persona con principios definidos, que el jefe sea persona con quien se puede hablar abiertamente, que el cumpla con los compromisos que adquiere con los colaboradores, no recibir malos consejos de parte del jefe; inciden moderadamente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.
  - **"A mayor presión, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.667 **"positiva alta"**, significa que, crear condiciones en el hospital como un ambiente relajado para trabajar sin descuidar las funciones, evitar llamar a cualquier hora a los colaboradores que se encuentran en descanso en caso de emergencia, que los colaboradores descansen y gocen los días libres, evitar acciones que provoquen estrés en los colaboradores, suavizar la exigencia de trabajo; inciden moderadamente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.

- **"A mayor apoyo, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.583 **"positiva moderada"**, significa que, si el colaborador cuenta con la ayuda del jefe cuando la necesite, o si al jefe le interesa el desarrollo profesional de los colaboradores, si los colaboradores sienten el respaldo del jefe, si el jefe escucha a los colaboradores sobre problemas relacionados con el trabajo, si el jefe respalda y deja que los colaboradores aprenda de sus propios errores; inciden moderadamente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.
- **"A mayor reconocimiento, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.742 **"positiva alta"**, significa que, contar con una felicitación cuando el colaborador realiza bien el trabajo, tomar en cuenta en todo momento la calidad de los colaboradores no solo cuando hay problemas, cuando el jefe conoce los puntos fuertes y me los hace notar, cuando el jefe reconoce una buena ejecución, servir de ejemplo cuando realizo una eficiente labor dentro del hospital; inciden moderadamente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.
- **"A mayor equidad, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.536 **"positiva moderada"**, significa que, contar con una felicitación cuando el colaborador realiza bien el trabajo, tomar en cuenta en todo momento la calidad de los colaboradores no solo cuando hay problemas, cuando el jefe conoce los puntos fuertes y me los hace notar, Cuando el jefe reconoce una buena ejecución, servir de ejemplo cuando realizo una eficiente labor dentro del hospital; inciden moderadamente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.
- **"A mayor innovación, mayor será la satisfacción laboral"**. Con un grado de correlación de 0.885 **"positiva muy alta"**, significa que, si el jefe me anima a desarrollar ideas propias de los colaboradores, si el jefe le agrada que los colaboradores intente hacer el trabajo de distintas formas, si el jefe anima a los colaboradores a mejorar sus formas de hacer las cosas, si el jefe anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, si el jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas; inciden fuertemente en satisfacción laboral de los colaboradores de los hospitales.

- El análisis inferencial del "Clima Organizacional" en relación con la "Satisfacción Laboral", indica que a un nivel de significancia de 0.01 debe "Aceptarse" la hipótesis de investigación que plantea **"a mejor clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral en los colaboradores de los hospitales privados del municipio de Chiquimula"**, en virtud que la significancia bilateral de correlación ( .000) es menor al alfa aplicada (0.01). Significa que la Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación; influyen significativamente en el grado de compromiso organizacional que el empleado ejerce en la institución, dado que el grado de correlación fue de 0.871 **"positiva alta"**.

## RECOMENDACIONES

- Los órganos directivos y administrativos de los hospitales privados, Millenium, Centro Clínico de Especialidades, Centro Médico del municipio de Chiquimula, consideren en el corto plazo la implementación de un modelo de gestión para el mejoramiento del Clima Organizacional propuesto, para que el mismo contribuya a propiciar un ambiente agradable, en cuanto a las relaciones y el apoyo entre compañeros, jefes, la integración de los grupos de trabajos, el que el empleado se sienta cómodo y animado en sus puestos de trabajo, en los cuales se mejore la innovación, el reconocimiento, la autonomía, la presión, indicadores que afectan positivamente la satisfacción laboral.
- Los hospitales privados, Millenium, Centro Clínico de Especialidades, Centro Médico del municipio de Chiquimula promuevan las condiciones necesarias en cuanto autonomía, presión laboral, reconocimiento e innovación, que permitan la implementación del modelo de Clima Organizacional propuesto, de manera que se logre la mejora en la percepción y de un buen desarrollo de dicha variable, provocando un impacto positivo en los colaboradores y los jefes o gerentes de los hospitales. En este sentido, ofrecer un Clima Organizacional se convertirá en una estrategia con beneficios tanto para los colaboradores como para los gerentes, lo cual implica la generación de un ambiente agradable que motive y anime el desarrollo de las actividades, logrando objetivos institucionales de una forma eficaz y eficiente.
- Los hospitales privados estudiados promuevan programas de capacitación y talleres vivenciales para el personal de todas las unidades y áreas de trabajo, que fomenten la integración, identificación y compromiso de los colaboradores, la comunicación, principalmente que se identifique con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas institucionales.
- El Centro Universitario de Oriente y la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de las instancias correspondientes, promuevan investigaciones, sobre la variables relacionadas con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida laboral del recurso humano de las instituciones, para lograr ambientes agradables que motiven, animen, logrando una adecuada satisfacción laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Giménez, (2004). Factores del Clima Organizacional influyentes en la Satisfacción Laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos Neonatales del Hospital de Niños.

Barraza & Ortega, (2009). Satisfacción Laboral docente.

Boada & Tous, (1993). Escalas de Satisfacción Laboral en una perspectiva dimensional.

Bazan, & Gálvez, (2009). Influencia entre el Clima Laboral y Satisfacción Laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima.

Blanco, Neligia & Alvarado, María E. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación social.

Bravo, M. J. (1996). Satisfacción Laboral.

Carrasco, G. & solsona, F & Lledo, R. & Pallares, A. & Humet, C.(1999). Calidad Asistencial y Satisfacción de los Profesionales: de la teoría a la práctica.

Chiang Vega, Salazar Botegallo & Nuñez Purtido. (2007). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Decottis & Koys.(1991). Inductive measures of psychological climate.

Dessler. (1993). Sistema de indicadores de Clima Organizacional para potenciar el Desempeño Laboral.

Forehand, G.A. & Gilmer, B. (1964). Eviromental variations in studies of organizational climate.

Friedlander, Frank & Marguiles, Newton. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. 1969.

Goncalves, AP (2004). Focalizando en el Cliente.

Hernández Sampieri, R. Fernández C. Y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill.

Herzberg, Mausner & Snyderman.(1959). Determinantes de la Satisfacción Laboral.

Ivancevich, J.M. &Donnelly, J.H. (1968).Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners. Personnel Journal, 47.

James & Jones. (1974). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme.

James & Sells.(1981). Psychological Climate: The theoretical perspectives and empirical research.

Koys & Decottis.(1991). Inductive measures of psychological climate.

Lee, Y & Chag, H. (2008). Relation between team work and innovations and the job satisfaction of employees.

Lockes, E.A. (1976). The nature causes of job satisfaction.

Maslow, A.H. (1945). Motivación y Personalidad.

Melia, J.L. & Perio, J.M. (1989). Cuestionario General de Satisfacción Laboral en Organizaciones.

Munchisky, P.M. (1983). Psicología Aplicada al Trabajo.

Moreno Jiménez. (1999). Estrés en asistencia en los Servicios de Salud.

Naderi & Tanova.(2010). The effects of job satisfaction organizational citizenship.

Pérez Tenazoa, Nestor o. & Rivera Cardozo, Pedro L. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de la Amazonia Peruana.

Reichers, A.(1983). On the aetiology of climates.

Schneider, B. (1975). Organizational Climate an essay.

Schneider, B. & Parkingston, J.J. & Burton, V.M. (1980). Employee and customer of service in banks.

Schneider, B. & Reichers, A.(1983). On the aetiology of climates.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior anual review psychology.

Suarez Ruiz, P.A. (2001). Metodología de la investigación: Diseños y Técnicas.

Wright, B. & Bonett, Davis. (2003). Job satisfaction in the public sector: the environment.

Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: theoretical and applied implications.

## **APÉNDICE**

## **APÉNDICE 1**

### **PROPUESTA**

#### **Modelo de Gestión para el Mejoramiento del Clima Organizacional**

##### **1. Presentación**

Los resultados de la investigación evidencian la necesidad de elaborar una propuesta que permita mejorar las condiciones del Clima Laboral en los hospitales investigados, principalmente en aquellos aspectos relacionados con la autonomía, las presiones laborales, el reconocimiento y la innovación; puesto que éstos son los aspectos que ejercen una mayor influencia sobre la Satisfacción Laboral de los colaboradores.

Así mismo, los aspectos evaluados del Clima Organizacional proporcionaron información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros, como en la estructura organizacional o en una o más de las áreas que la conforman.

En ese sentido, la propuesta permite abordar de forma práctica los aspectos que permitan mejorar el Clima Organizacional de manera integral, en este caso en el contexto de los hospitales investigados.

##### **2. Objetivos**

Proponer una guía de estrategias de acción que permitan implementar mejoras en el clima organizacional en el contexto de las instituciones hospitalarias.

### 3. Aspectos de mejoramiento del Clima Organizacional

En el contexto de los resultados de la investigación, se propone considerar los principales aspectos, en los cuales se deberán implementar mejoras al clima organizacional de los hospitales investigados:



**Figura 1. Aspectos del Clima Organizacional a mejorar, en los Hospitales Privados de la cabecera departamental de Chiquimula.**

**Fuente: Elaboración propia.**

#### a. Autonomía

La autonomía requiere que al empleado se le deleguen funciones, en las cuales pueda dársele libertad de acción y decisión en ciertas áreas. Para el caso de los hospitales, por la naturaleza de sus actividades, dicha autonomía podrá ser ejercida bajo el siguiente planteamiento:

Objetivos	Estrategias
<p>Aumentar la autonomía en la acción y toma de decisiones dentro de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar guías y protocolos para el adecuado manejo de situaciones dentro de la institución.</li> <li>• Socializar las guías y protocolos específicos de cada situación, para el correcto abordaje del paciente.</li> <li>• Medir la implementación de las guías y protocolos por los colaboradores.</li> <li>• Retroalimentación con los colaboradores que no siguen el abordaje de los protocolos básicos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## b. Presión

La presión en las instituciones hospitalarias se ha visto afectada debido al exceso de trabajo, el estrés laboral, jornadas largas de trabajo y las exigencias que la naturaleza de las actividades requieren.

La presión en el trabajo, podrá ser disminuida a través de las siguientes estrategias:

Objetivos	Estrategias
<p>Disminuir la presión en el trabajo, mediante la contratación del personal suficiente para atender las demandas de los pacientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar nuevos procesos de contratación de personal suficiente para suplir las necesidades de prestación de servicios en la institución y evitar estrés en los colaboradores por sobrecarga de funciones.</li> <li>• Distribuir equilibradamente las tareas y funciones entre colaboradores pares.</li> </ul>
<p>Mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales de comunicación efectivos y permanentes con los jefes directos, haciendo uso de medios internos de comunicación como teléfono con extensiones a las diferentes dependencias, correo institucional, whatsapp corporativo, que permitan comunicación interna y la interacción entre las dependencias para la toma de decisiones conjuntas y la solución de problemas más ágilmente.</li> <li>• Siempre recurrir al dialogo y los medios de comunicación</li> </ul>

	<p>para resolver los conflictos siguiendo estándares establecidos.</p>
<p>Brindar retroalimentación por parte de supervisores y jefes a los colaboradores por medio de la crítica constructiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones mensuales entre supervisores, jefes y colaboradores, con el objetivo de revisar la situación laboral y el comportamiento general del empleado.</li> </ul>
<p>Crear medios de expresión, cuando exista inconformidad de parte del colaborador. Esto le permitirá sentirse escuchado y tomado en cuenta dentro de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un buzón de sugerencias disponible para que los colaboradores puedan expresar sus inconformidades</li> <li>• Facilitar la comunicación entre profesionales de diferentes ámbitos asistenciales.</li> <li>• Medir la satisfacción de los colaboradores de manera semestral, mediante encuestas de satisfacción laboral.</li> <li>• Medir la satisfacción de los colaboradores de manera semestral, mediante encuestas de satisfacción laboral.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

### c. Reconocimiento

La falta de reconocimiento es una de los aspectos que deberán mejorarse también en la institución. Brindar reconocimientos motiva y permite crear en el empleado un sentido de compromiso y excelencia hacia el trabajo.

Objetivos	Estrategias
<p>Crear programas de reconocimiento monetario y no monetario para el colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa de incentivos monetarios y no monetarios, que promuevan el reconocimiento hacia el trabajo realizado con excelencia.</li> <li>• Elección del empleado del mes</li> <li>• Entrega de bonos a empleados destacados en épocas especiales (navidad, semana santa, feria patronal, día de la madre, día del padre)</li> <li>• Inclusión de las familias del personal en actividades de bienestar (actividades recreativas, navideñas, celebración de fechas especiales)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

#### d. Innovación

La aceptación de una innovación depende de la *participación* de los miembros de la institución en la toma de decisiones que conducen a las propuestas. No obstante, el grado y dirección de la participación, son aspectos que deben ser cuidadosamente considerados para disminuir la resistencia y movilizar el potencial de las personas en favor de los cambios deseados.

En el caso del personal que labora en los hospitales privados investigados, la innovación está compuesta por: la motivación para originar ideas, la versatilidad de acción, versatilidad para afrontar problemas; aspectos que deberán mejorarse institucionalmente.

Objetivos	Estrategias
Promover la creatividad e innovación en los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programas de capacitación para el personal, que promuevan la creatividad e innovación en el trabajo diario (muchas veces monótono y rutinario para ellos).</li> <li>• Contratar profesionales expertos en el tema de innovación, para liderar los programas de capacitación que sean necesarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**e. Programa de capacitación para el personal**

Se propone a los entes directivos de los hospitales investigados, la creación de un programa de capacitación, que atienda las necesidades más urgentes de mejoramiento del clima organizacional, el cual podría incluir las siguientes temáticas:

**Tabla 1. Temas de capacitación propuestos para el personal de los Hospitales Privados de la cabecera departamental de Chiquimula**

<b>1. Autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Facultamiento y delegación</li> </ul>
<b>2. Presión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del estrés</li> <li>• Manejo y solución de conflictos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul>
<b>3. Reconocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo</li> </ul>
<b>4. Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Gestión del cambio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Recursos

### a. Humanos:

- Junta Directiva y jefes de cada área de los hospitales.
- Colaboradores administrativos y operativos.

### b. Materiales:

- **Infraestructura:**

Salones disponibles en cada hospital, que proporcionen los ambientes adecuados para las actividades de socialización e implementación de la propuesta.

- **Mobiliario, equipo y otros:**

Equipo de cómputo y audiovisual, pizarra, mesas de trabajo, papelería y útiles de oficina.

- **Documentos de apoyo en cada temática:**

Documentos relacionados a las temáticas necesarias para la implementación de la propuesta.

## 5. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación de la implementación de la propuesta, deberá realizarse a través de la Junta Directiva de cada hospital, con el apoyo de los jefes de cada área.

Los siguientes aspectos podrán proporcionar ciertos parámetros para realizar dicha evaluación:

- Número de personas en cada área, participando en el proceso de implementación de la propuesta.
- Minimización de quejas por parte de los usuarios del servicio hospitalario.
- Reducción de conflictos en cada área.
- Incremento en la solución de conflictos en cada área.

## APÉNDICE 2

### CUESTIONARIO

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Oriente – CUNORI-**  
**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**



### CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

**Estimado colaborador:**

Usted ha sido seleccionado con el fin de evaluar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los hospitales privados de la cabecera departamental de Chiquimula.

El cuestionario que se le presenta a continuación consta de tres partes:

- A. Datos Generales
- B. Clima Organizacional
- C. Satisfacción Laboral

**Instrucciones:**

Se le solicita responder el cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las afirmaciones tiene cinco posibles respuestas, por favor coloque una "X" en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada afirmación.

La información proporcionada será confidencial y con fines de investigación, por lo que trate de contestar con la mayor sinceridad posible. Gracias por su colaboración.

**Escala:**

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2

No lo tengo definido	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

## A. INFORMACIÓN GENERAL

<b><u>Género:</u></b> Masculino    ___ Femenino     ___	<b><u>Edad:</u></b> De 18 a 25 años ___ Entre 25 y 35 años ___ Entre 36 y 45 años ___ Entre 46 y 55 años ___ Más de 55 años ___	<b><u>Tipo de puesto:</u></b> Administrativo ___ De enfermería ___ Operativo ___
<b><u>Tipo de puesto:</u></b> Administrativo ___ De enfermería ___ Operativo           ___	<b><u>Tiempo de laborar en el hospital:</u></b>	<b><u>Escolaridad:</u></b> Primaria       ___ Básico         ___ Diversificado   ___ Licenciatura   ___ Maestría       ___

## B. CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	Autonomía	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No lo tengo definido	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					

<b>Cohesión</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
<b>Confianza</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos					
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.					
<b>Presión</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
20	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
<b>Apoyo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
22	A mi jefe la interesa que me					

	desarrolle profesionalmente.					
23	Mi jefe me respalda 100%					
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
<b>Reconocimiento</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
<b>Equidad</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
3	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
34	Mi jefe no tiene favoritos					
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
<b>Innovación</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas					
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					

### C. SATISFACCIÓN LABORAL

No.	Satisfacción con la supervisión	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No lo tengo definido	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Hay proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
2	La supervisión que ejercen sobre usted					
3	Las relaciones personales son sus superiores.					
4	La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
5	El apoyo que recibe de sus superiores					
<b>Satisfacción con el ambiente físico</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
6	La ventilación de su lugar de trabajo					
7	La iluminación de su lugar de trabajo					
8	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
10	La temperatura de su lugar de trabajo					
<b>Satisfacción con las prestaciones recibidas</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
11	Las oportunidades de promoción que tiene					
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución					
13	El salario que usted recibe					
<b>Satisfacción Intrínseca</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
14	La oportunidad que le ofrece su trabajo de realizar las cosas e que usted destaca					
15	Las oportunidades que le ofrecen su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
16	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo					
17	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar					

<b>Satisfacción con la participación</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>No lo tengo definido</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
18	El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales					
19	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					
20	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa					
22	La igualdad y justicia de trato que recibe de su institución					
23	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					

## APÉNDICE 3

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Oriente – CUNORI-**  
**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**



### CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

FECHA:	HORA:	LUGAR:
--------	-------	--------

#### A. CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	Autonomía	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Brindan a los colaboradores la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeñan su trabajo.			
2	Determinan los colaboradores los estándares de ejecución de su trabajo.			
3	Organizan los colaboradores su trabajo como mejor me parece.			
	<b>Cohesión</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
4	Las personas que trabajan en la empresa se ayudan los unos a los otros.			
5	Las personas que trabajan en la empresa se llevan bien entre sí.			
6	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la empresa.			
	<b>Confianza</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
7	El administrador es una persona de principios definidos			
8	El administrador es una persona con quien los colaboradores pueden hablar abiertamente.			
9	El administrador cumple con los compromisos que adquiere con			

sus colaboradores				
<b>Presión</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
10	La institución es un lugar relajado para trabajar.			
11	La empresa, a veces llama por teléfono a los colaboradores para algún problema en del trabajo.			
12	Los colaboradores tienen días libres en la semana.			
13	Muchas de los trabajadores de la empresa, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.			
<b>Apoyo</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
14	Los colaboradores pueden contar con la ayuda y respaldo de su jefe cuando la necesitan.			
15	Al administrador le interesa que se desarrollen profesionalmente los colaboradores.			
<b>Reconocimiento</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
16	El jefe felicita al colaborador cuando realiza bien su trabajo.			
17	El jefe es rápido para reconocer una buena ejecución del colaborador.			
<b>Equidad</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
18	Los objetivos que fija el jefe para los colaboradores son razonables.			
19	El jefe no tiene favoritos			
20	El jefe cuando despide a un colaborador es porque probablemente esa persona se lo merece.			
<b>Innovación</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
21	Al administrador le agrada que los colaboradores intenten hacer su trabajo de distinta forma.			
22	El jefe anima a los colaboradores para que mejoren las formas de hacer las cosas.			
23	El jefe anima a los colaboradores para encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.			

## B. SATISFACCIÓN LABORAL

No.	Satisfacción con la supervisión	BUENA	REGULAR	MALA	OBSERVACIONES
1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado el colaborador				
2	La supervisión que ejercen sobre los colaboradores es				
3	Las relaciones personales entre los colaborador y los superiores es				
4	La forma en que los jefes juzgan las tareas de los colaboradores es				
5	El apoyo que reciben los colaboradores de sus jefes es				
<b>Satisfacción con el ambiente físico</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
6	La ventilación del lugar de trabajo es				
7	La iluminación del lugar de trabajo es				
8	El entorno físico y el espacio del que disponen los colaboradores en su lugar de trabajo es				
9	La limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo es				
10	La temperatura del lugar de trabajo es				
<b>Satisfacción con las prestaciones recibidas</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
11	Las oportunidades de promoción que tienen los colaboradores es				
12	Las oportunidades de formación que ofrece la institución es				
13	El salario que recibe el colaborador es				
<b>Satisfacción Intrínseca</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
14	La oportunidad que ofrece el trabajo de realizar las cosas en las que el colaborador destaca son				
15	Las oportunidades que ofrecen el trabajo de hacer las cosas que le gusta al colaborador es				
16	Las satisfacciones que produce el trabajo por sí mismo al colaborador es				
17	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar el colaborador son				

<b>Satisfacción con la participación</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
18	El grado en que la institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales para los colaboradores es				
19	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales con los colaboradores es				
20	La igualdad y justicia de trato que reciben los colaboradores de la institución es				

**APÉNDICE 4**  
**ENTREVISTA**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Oriente – CUNORI-**  
**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

**DIRIGIDA A: ADMINISTRADORES DE HOSPITALES PRIVADOS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA.**

**A. CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>No.</b>	<b>Autonomía</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
1	Autoriza que los colaboradores tomen la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeñan su trabajo				
2	Los colaboradores deciden el modo en que ejecutarán su trabajo				
3	Permite que los colaboradores propongan sus propias actividades de trabajo.				
4	Los colaboradores determinan los estándares de ejecución de su trabajo.				
5	Los colaboradores organizan su trabajo como mejor les parece.				
	<b>Cohesión</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
6	Los colaboradores se ayudan los unos a los otros.				
7	Los colaboradores se llevan bien entre sí.				
8	Los colaboradores tienen un interés personal el uno por el otro.				
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre los colaboradores de la empresa.				

10	Considera frecuentemente que existen muchas cosas en común entre los colaboradores de la empresa.				
<b>Confianza</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
11	Considera que los colaboradores confían en usted, para que no divulgue las cosas que le cuentan en forma confidencial.				
12	Considera que los colaboradores perciben que usted es una persona de principios definidos				
13	Se considera una persona con quien se puede hablar abiertamente.				
14	Usted cumple con los compromisos que adquiere con sus colaboradores.				
15	No es probable que usted dé un mal consejo a sus colaboradores				
<b>Presión</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
16	Considera que los colaboradores no tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
17	Considera que la institución no es un lugar relajado para trabajar.				
18	No se llama a los colaboradores en su día libre, para tratar algún problema en el trabajo.				
19	Considera que los colaboradores nunca tienen un día libre.				
20	Considera que los colaboradores no sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				
<b>Apoyo</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
21	Los colaboradores pueden contar con su ayuda cuando la necesitan				
22	A usted le interesa que se desarrolle profesionalmente los colaboradores				
23	Usted respalda 100% a los colaboradores				
24	Es fácil hablar para los colaboradores con usted sobre problemas relacionados con el trabajo.				
25	Usted respalda respalda y deja que los colaboradores aprendan de sus propios errores.				
<b>Reconocimiento</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
26	Usted otorga alguna felicitación cuando los colaboradores realizan bien su trabajo.				
27	La única vez que se habla sobre el rendimiento de los				

	colaboradores es cuando han cometido un error.				
28	Usted conoce los puntos fuertes y los hace notar a los colaboradores				
29	Usted es rápido para reconocer una buena ejecución.				
30	Usted utiliza como ejemplo a los colaboradores de cómo se debe trabajar.				
<b>Equidad</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
3	Los colaboradores pueden contar con un trato justo por parte de usted.				
32	Los objetivos que les fija a los colaboradores para su trabajo son razonables.				
33	Es poco probable que usted halague sin motivos.				
34	Considera que no tiene favoritos				
35	Si usted despierta a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.				
<b>Innovación</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
36	Usted anima a desarrollar las propias ideas de los colaboradores				
37	A usted le agrada que los colaboradores intente hacer su trabajo de distinta formas				
38	Usted anima a los colaboradores para mejorar sus formas de hacer las cosas.				
39	Usted anima a los colaboradores para encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				
40	Usted "valora" que los colaboradores tengan nuevas formas de hacer las cosas.				

## B. SATISFACCIÓN LABORAL

No.	Satisfacción con la supervisión	BUENA	REGULAR	MALA	¿POR QUÉ?
1	La proximidad y frecuencia con que supervisa es.				
2	La supervisión que ejercen sobre los colaboradores es				
3	Las relaciones personales son sus subordinados es				
4	La forma en que juzgan las tareas de los colaboradores es				
5	El apoyo que ofrece a sus				

	subordinados es				
<b>Satisfacción con el ambiente físico</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
6	La ventilación del lugar de trabajo es				
7	La iluminación del lugar de trabajo es				
8	El entorno físico y el espacio de que disponen los colaboradores en su lugar de trabajo es				
9	La limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo de los colaboradores es				
10	La temperatura dl lugar de trabajo es				
<b>Satisfacción con las prestaciones recibidas</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
11	Las oportunidades de promoción que tiene la institución para los colaboradores es				
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución a los colaboradores es				
13	El salario que la institución ofrece a sus colaboradores es				
<b>Satisfacción Intrínseca</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
14	La oportunidad que ofrece la institución al colaborador para realizar las cosas en que se destaca es				
15	Las oportunidades que ofrecen la institución al colaborador de hacer las cosas que le gustan es				
16	Considera que los colaboradores tienen satisfacciones producidas por su trabajo				
17	Considera que los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar los colaboradores son				
<b>Satisfacción con la participación</b>		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
18	El grado en que la institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales para los colaboradores es				
19	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales con los colaboradores es				
20	La participación en las decisiones de las unidades, departamento o sección de trabajo por parte de los colaboradores es				
21	La participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a la empresa por parte de los				

	colaboradores es				
22	La igualdad y justicia de trato que recibe los colaboradores de la institución es				
23	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo por parte de los colaboradores es				

## APÉNDICE 5

### CRITERIOS DE DECISION PARA LA MEDICION DE LAS SUBVARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 1: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Autonomía**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Desfavorable	Ambiente desagradable	5 a 10
Poco Favorable	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Favorable	Ambiente aceptable	16 a 20
Muy Favorable	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Cohesión**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Muy Baja	Ambiente desagradable	5 a 10
Baja	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Medio	Ambiente aceptable	16 a 20
Alto	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Cohesión**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Muy Baja	Ambiente desagradable	5 a 10
Baja	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Medio	Ambiente aceptable, con aspecto a mejorar	16 a 20
Alto	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Presión**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Fuerte	Ambiente desagradable	5 a 10
Regular	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Débil	Ambiente aceptable, con aspecto a mejorar	16 a 20
Muy Débil	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Apoyo**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Mínimo	Ambiente desagradable	5 a 10
Regular	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Medio	Ambiente aceptable, con aspecto a mejorar	16 a 20
Máximo	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Reconocimiento**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Muy Bajo	Ambiente desagradable	5 a 10
Bajo	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Medio	Ambiente aceptable, con aspecto a mejorar	16 a 20
Alto	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Equidad**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Sin Equilibrio	Ambiente desagradable	5 a 10
Poco Equilibrada	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Equilibrada	Ambiente aceptable, con aspecto a mejorar	16 a 20
Muy Equilibrada	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8: Criterios utilizados para la medición de la subvariable Innovación**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Rangos</b>
Baja	Ambiente desagradable	5 a 10
Regular	Ambiente agradable pero en forma mínima	11 a 15
Media	Ambiente aceptable, con aspecto a mejorar	16 a 20
Alta	Ambiente agradable y sobre pasa las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

## APÉNDICE 6

**Distribución de la percepción de la variable Clima Organizacional, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL			PUESTO			Total
			Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	RANGOS	Desfavorable	0 0.0%	2 10.5%	3 25.0%	5 12.5%
		Poco Favorable	2 22.2%	4 21.1%	5 41.7%	11 27.5%
		Favorable	7 77.8%	13 68.4%	4 33.3%	24 60.0%
	Total		9 100.0%	19 100.0%	12 100.0%	40 100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	RANGOS	Desfavorable	2 28.6%	13 86.7%	8 100.0%	23 76.7%
		Poco Favorable	5 71.4%	2 13.3%	0 0.0%	7 23.3%
	Total		7 100.0%	15 100.0%	8 100.0%	30 100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	RANGOS	Desfavorable	5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
	Total		5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
Total	RANGOS	Desfavorable	7 33.3%	29 60.4%	18 66.7%	54 56.3%
		Poco Favorable	7 33.3%	6 12.5%	5 18.5%	18 18.8%
		Favorable	7 33.3%	13 27.1%	4 14.8%	24 25.0%
	Total		21 100.0%	48 100.0%	27 100.0%	96 100.0%

**Distribución de la percepción de la subvariable Autonomía, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL			PUESTO			Total
			Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	RANGO	Desfavorable	0	3	6	9
			0.0%	15.8%	50.0%	22.5%
		Poco Favorable	2	4	2	8
			22.2%	21.1%	16.7%	20.0%
		Favorable	4	10	3	17
		44.4%	52.6%	25.0%	42.5%	
	Muy Favorable	3	2	1	6	
	33.3%	10.5%	8.3%	15.0%		
Total			9	19	12	40
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	RANGO	Desfavorable	7	14	8	29
			100.0%	93.3%	100.0%	96.7%
	Favorable	0	1	0	1	
		0.0%	6.7%	0.0%	3.3%	
Total			7	15	8	30
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	RANGO	Desfavorable	5	14	7	26
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total			5	14	7
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	RANGO	Desfavorable	12	31	21	64
			57.1%	64.6%	77.8%	66.7%
		Poco Favorable	2	4	2	8
			9.5%	8.3%	7.4%	8.3%
		Favorable	4	11	3	18
		19.0%	22.9%	11.1%	18.8%	
	Muy Favorable	3	2	1	6	
		14.3%	4.2%	3.7%	6.3%	
Total			21	48	27	96
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Distribución de la percepción de la subvariable Cohesión, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL		PUESTO			Total
		Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	Desfavorable	2 22.2%	3 15.8%	4 33.3%	9 22.5%
	Poco Favorable	4 44.4%	5 26.3%	6 50.0%	15 37.5%
	Favorable	3 33.3%	8 42.1%	2 16.7%	13 32.5%
	Muy Favorable	0 0.0%	3 15.8%	0 0.0%	3 7.5%
	Total	9 100.0%	19 100.0%	12 100.0%	40 100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	Desfavorable	1 14.3%	2 13.3%	8 100.0%	11 36.7%
	Poco Favorable	6 85.7%	13 86.7%	0 0.0%	19 63.3%
	Total	7 100.0%	15 100.0%	8 100.0%	30 100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	Desfavorable	4 80.0%	5 35.7%	6 85.7%	15 57.7%
	Poco Favorable	1 20.0%	9 64.3%	1 14.3%	11 42.3%
	Total	5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
Total	Desfavorable	7 33.3%	10 20.8%	18 66.7%	35 36.5%
	Poco Favorable	11 52.4%	27 56.3%	7 25.9%	45 46.9%
	Favorable	3 14.3%	8 16.7%	2 7.4%	13 13.5%
	Muy Favorable	0 0.0%	3 6.3%	0 0.0%	3 3.1%
	Total	21 100.0%	48 100.0%	27 100.0%	96 100.0%

**Distribución de la percepción de la subvariable Confianza, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL		PUESTO			Total
		Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	Muy Baja	0 0.0%	3 15.8%	2 16.7%	5 12.5%
	Baja	3 33.3%	3 15.8%	5 41.7%	11 27.5%
	Medio	5 55.6%	7 36.8%	5 41.7%	17 42.5%
	Alta	1 11.1%	6 31.6%	0 0.0%	7 17.5%
	Total	9 100.0%	19 100.0%	12 100.0%	40 100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	Baja	0 0.0%	10 66.7%	5 62.5%	15 50.0%
	Medio	7 100.0%	5 33.3%	3 37.5%	15 50.0%
	Total	7 100.0%	15 100.0%	8 100.0%	30 100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	Muy Baja	0 0.0%	1 7.1%	1 14.3%	2 7.7%
	Baja	5 100.0%	12 85.7%	6 85.7%	23 88.5%
	Medio	0 0.0%	1 7.1%	0 0.0%	1 3.8%
	Total	5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
Total	Muy Baja	0 0.0%	4 8.3%	3 11.1%	7 7.3%
	Baja	8 38.1%	25 52.1%	16 59.3%	49 51.0%
	Medio	12 57.1%	13 27.1%	8 29.6%	33 34.4%
	Alta	1 4.8%	6 12.5%	0 0.0%	7 7.3%
	Total	21 100.0%	48 100.0%	27 100.0%	96 100.0%

**Distribución de la percepción de la subvariable Presión, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL		PUESTO			Total
		Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	Fuerte	0 0.0%	6 31.6%	2 16.7%	8 20.0%
	Regular	4 44.4%	9 47.4%	3 25.0%	16 40.0%
	Débil	5 55.6%	2 10.5%	7 58.3%	14 35.0%
	Muy Débil	0 0.0%	2 10.5%	0 0.0%	2 5.0%
	Total	9 100.0%	19 100.0%	12 100.0%	40 100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	Fuerte	5 71.4%	15 100.0%	8 100.0%	28 93.3%
	Regular	1 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 3.3%
	Débil	1 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 3.3%
	Total	7 100.0%	15 100.0%	8 100.0%	30 100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	Fuerte	5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
	Total	5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
Total	Fuerte	10 47.6%	35 72.9%	17 63.0%	62 64.6%
	Regular	5 23.8%	9 18.8%	3 11.1%	17 17.7%
	Débil	6 28.6%	2 4.2%	7 25.9%	15 15.6%
	Muy Débil	0 0.0%	2 4.2%	0 0.0%	2 2.1%
	Total	21 100.0%	48 100.0%	27 100.0%	96 100.0%

**Distribución de la percepción de la subvariable Apoyo, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL		PUESTO			Total
		Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	Mínimo	0 0.0%	3 42.9%	4 57.1%	7 100.0%
	Regular	2 16.7%	5 41.7%	5 41.7%	12 100.0%
	Medio	7 43.8%	6 37.5%	3 18.8%	16 100.0%
	Máximo	0 0.0%	5 100.0%	0 0.0%	5 100.0%
	Total	9 22.5%	19 47.5%	12 30.0%	40 100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	Mínimo	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	2 100.0%
	Regular	6 21.4%	15 53.6%	7 25.0%	28 100.0%
	Total	7 23.3%	15 50.0%	8 26.7%	30 100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	Mínimo	1 6.7%	10 66.7%	4 26.7%	15 100.0%
	Regular	4 40.0%	4 40.0%	2 20.0%	10 100.0%
	Medio	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
	Total	5 19.2%	14 53.8%	7 26.9%	26 100.0%
Total	Mínimo	2 8.3%	13 54.2%	9 37.5%	24 100.0%
	Regular	12 24.0%	24 48.0%	14 28.0%	50 100.0%
	Medio	7 41.2%	6 35.3%	4 23.5%	17 100.0%
	Máximo	0 0.0%	5 100.0%	0 0.0%	5 100.0%
	Total	21 21.9%	48 50.0%	27 28.1%	96 100.0%

**Distribución de la percepción de la subvariable Reconocimiento, por hospital y puesto de trabajo.**

HOSPITAL			PUESTO			Total
			Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	Muy Bajo		0	3	5	8
			0.0%	15.8%	41.7%	20.0%
	Bajo		6	6	5	17
			66.7%	31.6%	41.7%	42.5%
	Medio		3	10	2	15
			33.3%	52.6%	16.7%	37.5%
Total			9	19	12	40
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	Muy Bajo		3	13	8	24
			42.9%	86.7%	100.0%	80.0%
	Bajo		4	2	0	6
			57.1%	13.3%	0.0%	20.0%
	Total			7	15	8
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	Muy Bajo		5	13	7	25
			100.0%	92.9%	100.0%	96.2%
	Bajo		0	1	0	1
			0.0%	7.1%	0.0%	3.8%
	Total			5	14	7
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total	Muy Bajo		8	29	20	57
			38.1%	60.4%	74.1%	59.4%
	Bajo		10	9	5	24
			47.6%	18.8%	18.5%	25.0%
	Medio		3	10	2	15
			14.3%	20.8%	7.4%	15.6%
Total			21	48	27	96
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Distribución de la percepción de la subvariable Innovación, por hospital y puesto de trabajo

HOSPITAL		PUESTO			Total
		Administrativo	De Enfermería	Operativo	
CENTRO MÉDICO	Bajo	0 0.0%	2 10.5%	4 33.3%	6 15.0%
	Regular	1 11.1%	4 21.1%	2 16.7%	7 17.5%
	Medio	7 77.8%	11 57.9%	6 50.0%	24 60.0%
	Alto	1 11.1%	2 10.5%	0 0.0%	3 7.5%
	Total	9 100.0%	19 100.0%	12 100.0%	40 100.0%
CENTRO CLÍNICO DE ESPECIALIDADES	Bajo	1 14.3%	7 46.7%	5 62.5%	13 43.3%
	Regular	6 85.7%	8 53.3%	3 37.5%	17 56.7%
	Total	7 100.0%	15 100.0%	8 100.0%	30 100.0%
HOSPITAL MILLENIUM	Bajo	5 100.0%	10 71.4%	7 100.0%	22 84.6%
	Regular	0 0.0%	4 28.6%	0 0.0%	4 15.4%
	Total	5 100.0%	14 100.0%	7 100.0%	26 100.0%
Total	Bajo	6 28.6%	19 39.6%	16 59.3%	41 42.7%
	Regular	7 33.3%	16 33.3%	5 18.5%	28 29.2%
	Medio	7 33.3%	11 22.9%	6 22.2%	24 25.0%
	Alto	1 4.8%	2 4.2%	0 0.0%	3 3.1%
	Total	21 100.0%	48 100.0%	27 100.0%	96 100.0%