

UNIVERSIDAD DE SONORA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA DEL ÁREA DE ENFERMERÍA DEL
HOSPITAL CIMA HERMOSILLO”

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
ANA LUCIA SALIDO BARAJAS**

ASESORES:
DR. GUSTAVO ADOLFO LEÓN DUARTE
M.C. ABELARDO DOMÍNGUEZ MEJÍA
DR. MANUEL MONTES CASTILLO
DR. CARLOS RENE CONTRERAS CAZARES

Repositorio Institucional UNISON



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DEL
ÁREA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL CIMA HERMOSILLO.**

ÍNDICE

Capítulo 1.-Presentación.	4
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivos de investigación.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Justificación.....	7
1.6 Metodología.....	8
1.6.1 Técnica utilizada.....	8
La encuesta.....	8
1.7 Construcción de índices.....	10
1.8 Universo de población y muestra.....	12
Capítulo 2.- Marco teórico.	12
2.1 Comunicación.....	15
2.2 Motivación.....	20
2.4 Satisfacción laboral.....	25
2.6 Liderazgo.....	30

Capítulo 3.- Contexto organizacional.	40
3.1 Aspectos generales de la organización.....	40
3.1.1 Antecedentes.....	40
3.1.2 Misión.....	42
3.1.3 Visión.....	42
3.1.4 Valores.....	42
3.1.5 Ubicación.....	43
3.1.6 Estructura organizacional.....	44
Capítulo 4.- Resultado del estudio.	45
4.1 Datos generales.....	45
4.2 Comunicación.....	49
4.3 Motivación.....	52
4.4 Satisfacción laboral.....	58
4.5 Liderazgo.....	70
Capítulo 5.- Resultados y comparación de índices.	74
5.1 Evaluación del índice de estructura de comunicación.....	74
5.2 Evaluación del índice de estructura de motivación.....	75
5.3 Evaluación del índice de estructura de satisfacción laboral.....	77
5.4 Evaluación del índice de estructura de liderazgo.....	79

Capítulo 6.- Conclusiones y propuestas.	82
6.1 Conclusiones.....	82
6.2 Propuestas del estudio.....	83
6.2.1 Comunicación.....	84
6.2.2 Motivación.....	85
6.2.3 Satisfacción laboral.....	86
6.2.4 Liderazgo.....	87
Bibliografía.....	88
Fuentes electrónicas.....	90

Capítulo I Presentación.

La Universidad de Sonora con el fin de crear en los alumnos del plan de estudio 2004-2 el perfil competencial, creó vínculos con organizaciones tanto del sector público como del privado.

Para Fernández Collado (1991:31), la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

En ésta investigación se presenta un diagnóstico de comunicación organizacional interna del Hospital CIMA Hermosillo, específicamente en el área de enfermería; esto con el fin de conocer el grado de comunicación, motivación, satisfacción laboral y liderazgo que tienen los empleados de la misma.

Se realizaron encuestas para conocer el rango en que se encuentra cada uno de los índices anteriormente mencionados; con la finalidad de encontrar áreas de oportunidad en el servicio brindado a los clientes del hospital; de acuerdo a los resultados se realizaron propuestas para así convertir las debilidades de la organización en fortalezas.

En la presente investigación determinaremos como la comunicación, la motivación, la satisfacción y el liderazgo influyen en el servicio que se les ofrece a los clientes por parte del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo.

1.1 Planteamiento del problema.

En la presente investigación se estudia la comunicación interna del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, porque se desea evaluar la motivación brindada a los empleados de dicha organización. Ya que con el correcto funcionamiento de ésta junto con la comunicación, satisfacción laboral y liderazgo se mejorará la productividad de los miembros de la institución y se logrará ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Así con una adecuada comunicación se logrará crear y mantener buenas relaciones entre el público interno, a fin de lograr un clima organizacional favorable, con el objetivo de que éstos factores contribuyan a que el área de enfermería pueda brindar un mejor servicio a sus clientes.

1.2 Objetivos de Investigación.

1.2.1 Objetivo general.

Evaluar a partir de un estudio diagnóstico de comunicación organizacional interna del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo (Centro Internacional de Medicina); con el fin de detectar áreas de oportunidad y plantear soluciones a través de un programa de acción aplicado en la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar y describir el nivel de comunicación existente en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo.
2. Conocer el grado de motivación, satisfacción y liderazgo de los empleados de dicha área para un mejor funcionamiento dentro del Hospital CIMA Hermosillo.

1.3 Preguntas de Investigación.

Para la realización de este proyecto, se consideraron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo es la comunicación que existe en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo?
2. ¿Cómo se sienten los miembros que conforman esta área con respecto a la motivación?
3. ¿Cómo se encuentra la satisfacción del personal de enfermería de la organización?
4. ¿Los líderes que existen en dicha área cuentan con las características necesarias?

1.4 Hipótesis.

- Hip 1. “Los empleados que laboran en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo sienten que su trabajo es bien remunerado económicamente.”
- Hip 2. “El personal del área de enfermería de dicho hospital pueden separar su vida personal de la laboral, brindando así un mejor servicio a los clientes.”
- Hip 3. “Los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, se encuentra satisfecho respecto a su trabajo, así como también a las labores que realiza dentro del mismo.”

1.5 Justificación.

Según F. Collado (1991:11) en la sociedad contemporánea, gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sinfín de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, hospitales, etc. Como señala Hall, nacemos y, generalmente morimos en alguna de ellas.

Los servicios que brinda toda organización a la sociedad son para facilitar y mejorar la vida de las personas que acuden a ella; es por ello que es de suma importancia identificar los problemas que existen dentro de ésta y resolverlos para así brindar una mejor atención a los clientes.

En la presente investigación trataremos la comunicación interna, enfocándonos en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, ya que ésta es de suma importancia debido a que lleva a cabo la función principal de la organización, además de tener contacto directo con lo clientes.

Es por ello que consideramos importante el diagnóstico y evaluación de la comunicación interna en dicha área del hospital; ya que es de suma importancia el flujo de mensajes existente en la organización, debido a que por medio de éste se logra mantener informado a los empleados sobre las actividades a realizar, así como de sucesos de importancia que se presenten en la institución, además de la convivencia que se genera a través de ésta.

Así mismo, a través de la comunicación podemos generar en los empleados la motivación, haciéndolos partícipes de actividades tanto laborales como actividades extralaborales; los trabajadores sintiéndose motivados por parte de la organización se sentirán satisfechos con su trabajo y lo realizado, con el objetivo de alcanzar las metas de la institución y las personales.

Un factor importante dentro de la organización es el líder, quien es el encargado tanto de motivar como de comunicar a los empleados a su mando; el cual debe de tener en cuenta la personalidad de cada uno de los integrantes del área de enfermería del hospital y así establecer estrategias para lograr mantener un clima organizacional favorable.

Diagnosticando y evaluando el interior del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, podemos identificar fortalezas y debilidades dentro de ésta y cómo estos factores influyen en el funcionamiento del hospital.

1.6 Metodología.

De la Mota (1988:100) define que la metodología es el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

En el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo se llevó a cabo un diagnóstico cuantitativo; en el cuál evaluamos la comunicación, motivación, satisfacción laboral y liderazgo, éste se llevo a cabo en el período de Septiembre a Diciembre del 2008. En éste proyecto utilizamos la encuesta como técnica cuantitativa para la recopilación de datos más precisos.

1.6.1 Técnica utilizada.

La encuesta.

Para Galindo (Citado por López 1998:33) la encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan ésta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas del análisis social.

La encuesta consiste que los empleados del área de enfermería de manera confidencial nos den a conocer ampliamente sus inquietudes, puntos de vista; acuerdos y desacuerdos con respecto a la comunicación, motivación, satisfacción y liderazgo existente en dicha área del Hospital CIMA Hermosillo.

Tomando en cuenta a Galindo (citado por López 1998:55) obtuvimos la siguiente fórmula determinando el tamaño de la muestra de los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo para la aplicación de dicha encuesta; siendo la muestra quien define ésta técnica, su valor radica en la posibilidad de conocer el comportamiento de una población infinita, a partir del subconjunto:

$$n = \frac{Npq}{\left[\frac{Me^2 (N-1)}{Nc^2} \right] + PQ}$$

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño del universo

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia (1-p)

Me= Margen de error

Nc= Nivel de confianza

Esto nos dió como resultado una muestra representativa de 72 empleados de un universo de 167 del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, con un margen de error de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 99%; éstas encuestas fueron aplicadas a trabajadores de los diferentes turnos de ésta área, del once al trece de noviembre del 2008.

1.7 Construcción de índices.

Según Briones (citado por Héctor Ávila 2006) “Introducción a la metodología de la investigación”, en: www.eumed.net/libros/2006c/203/2j.htm establece que los índices pueden ser conceptualizados como un instrumento de medición por medio del cual se asignan medidas a las unidades de análisis en función de la posesión de algún indicador social o económico; por medio de éstos centramos la evaluación, llevada a cabo en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo.

Después de definir nuestras variables a medir (índice), procedimos a realizar el instrumento de medición. Para diagnosticar los resultados utilizaremos una escala, que manejará los siguientes rangos: Bajo, Medio y Alto; para dar el puntaje del mismo realizamos la siguiente operación:

Son dos las preguntas para el **Índice de Comunicación (IC)**, y en las cuáles obtendremos cuatro posibles respuestas para cada una de ellas, como mínimo $2 \times 1 = 2$ y como máximo $2 \times 4 = 8$; después restamos los resultados anteriores $8 - 2 = 6$ y se divide entre tres que representa a la escala $6/3 = 2$, este resultado se suma entre rango y rango obteniendo:

Para el **Índice de Comunicación (IC)**, se utilizaron las preguntas: 1 y 2.

Escala:

De 2 a 4= Bajo

De 5 a 6= Medio

De 7 a 8= Alto

Para el **Índice de Motivación (IM)**, se utilizaron las preguntas: 3, 4 y 5.

Escala:

De 3 a 6= Bajo

De 7 a 9= Medio

De 10 a 12= Alto

Para el **Índice de Satisfacción Laboral (ISL)**, se utilizaron las preguntas: 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

Escala:

De 7 a 14= Bajo

De 15 a 21= Medio

De 22 a 28= Alto

Para el **Índice de Liderazgo (IL)**, se utilizaron las preguntas: 13 y 14.

Escala:

De 2 a 4= Bajo

De 5 a 6= Medio

De 7 a 8= Alto

1.8 Universo de población y muestra.

Nuestro proyecto de comunicación organizacional interna consta de seis índices que mostramos a continuación.

- 1) Índice de Comunicación **(IC)**
- 2) Índice de Motivación **(IM)**
- 3) Índice de Satisfacción Laboral **(ISL)**
- 4) Índice de Liderazgo **(IL)**

Capítulo 2 Marco Teórico.

En la presente investigación damos a conocer los conceptos clave con los cuales se sustenta nuestro proyecto y los índices que evaluaremos en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo. Ésta es una organización ya que es un conjunto de personas que cuenta con una misión, visión y valores; el cual los lleva a lograr sus metas y objetivos.

Para Luchmann (Citado por Krieger 2001:213), la comunicación es una realidad emergente, un estado de cosas al que se llega mediante una síntesis de cuatro diferentes selecciones, a saber: la selección de la información, selección del acto de comunicar, la expectativa de éxito de la acción comunicativa y la selección que se realiza en el acto de entender la información y el acto de comunicar.

Hall (1996:33) menciona que la organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable con un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen

resultados para los miembros de la organización misma y la sociedad. Por lo tanto una organización debe tener metas específicas definidas.

Después de mostrar estos dos conceptos los uniremos para formar comunicación organizacional siendo ésta para Goldhaber (1984:23) el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Para que una organización funcione correctamente se debe tomar en cuenta y aplicar la comunicación, siendo ésta el proceso en el que un emisor envía un mensaje codificado a un receptor y éste a su vez decodifica el mensaje, con esto se espera obtener una retroalimentación.

Utilizando la comunicación organizacional podemos lograr un desarrollo dentro de la organización, siendo ésta para Audirac y colaboradores (1994:17) una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orientan hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

También Lussier (2005:8) opina sobre los cambios en una organización y menciona que influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio, las organizaciones necesitan modificarse de continuo para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez. Como menciona Lussier el clima organizacional esta en un constante cambio, por lo cual toda organización tiene que estar en constante desarrollo e innovación en sus productos o servicios que ofrezca. Es un paso a la adaptación, esto puede ser muchas veces el resultado de supervivencia, destrucción o decadencia de las mismas organizaciones.

A lo largo del tiempo el hombre ha desarrollado habilidades y técnicas, que lo han acompañado dentro de su crecimiento en sus actividades y en su supervivencia dentro de la sociedad. Hoy en día disfrutamos de aparatos modernos, herramientas que facilitan nuestras tareas diarias en el entorno con la sociedad. Podemos disfrutar de un cine a color, con efectos visuales que deleitan la pupila, cuando hace años atrás solo lo observábamos sin sonido, y en blanco y negro; usábamos herramientas más rudimentarias que con el paso del tiempo han sido transformadas como necesidad de moldearse a la sociedad actual. Podemos mencionar otros aspectos que han cambiado a lo largo del tiempo y que han tenido un gran avance en la sociedad; entre éstos se encuentra la industria, la tecnología, la medicina, entre otras.

En toda organización existe la comunicación, pero no en todos los casos se utiliza correctamente, en cuestiones de transmisión y manejo de información, puede ocasionar problemas en la institución y repercutirá en las relaciones laborales, la productividad, entre otras. Es por ello que es de suma importancia enfocarse a la comunicación organizacional, como anteriormente menciona Audirac, esto llevará a crear estrategias para lograr cambios. Tal es el caso del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, donde es primordial el correcto funcionamiento de la comunicación interna; ya que ésta es la encargada de tener el trato directo con los clientes. ¿Qué pasaría si en un hospital existieran muchos problemas de comunicación interna en ésta área? Obviamente, ocurrirían catástrofes que dañarían la reputación de la organización; así como malentendidos en los reportes de los pacientes.

Es primordial que en toda organización exista el desarrollo organizacional, para evitar que ésta decaiga en el sentido de la infraestructura, servicio y comunicación interna, de esta manera la institución siempre estará a la vanguardia, creando cierta competencia en el mercado con otras instituciones del mismo giro y sector, logrando un buen posicionamiento en el ofrecimiento del servicio y/o producto.

2.1 Comunicación.

Desde un principio el hombre ha buscado la manera de satisfacer sus necesidades, hacerse valer por sí mismo, utilizando las herramientas de las cuáles es característico y han sido usadas en el camino de su desarrollo y supervivencia. Éste ha indagado en la manera de sobrellevar las muchas situaciones de las cuáles el recurso más sobresaliente en éstas ha sido la comunicación.

Sus luchas, triunfos, logros, inventos y el crecimiento que ha aportado tanto a sí mismo como a la sociedad, han estado estrechamente al uso de la comunicación y al espacio que cubre ésta cualidad en él, como medio para la satisfacción de las necesidades.

El comunicar ha sido, es y seguirá siendo el medio esencial y primordial del cuál el hombre hace uso para cubrir ésta satisfacción de hacer saber algo al mundo. Su crecimiento físico, emocional, ideológico, moderno y de infraestructura, son los resultados de años de comunicación.

El hombre utiliza el lenguaje, idioma, gestos, señas, proxémica y la paralingüística de una manera diferente, porque no estamos en un mismo contexto y la cultura varía; sin embargo, nuestro fin es comunicarnos para el desarrollo y la necesidad de crecimiento. Es por ello, que en obras literarias podemos identificar muchas maneras de definir la comunicación, como lo vemos en las siguientes fuentes, en las cuales hacen mención y énfasis al término de comunicación.

De la Mota (1988: 297) afirma que la comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este aquel, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos y que constituye un elemento básico para el nacimiento de una comunidad y de su fortalecimiento en el desarrollo futuro.

Por otro lado, Martínez (1992:117) describe a la comunicación como la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor, mediante un código común y a través de un canal.

Mientras que Lussier (2005:174) señala que la comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista. Por último, según Collado (1991:18) éste concepto se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica.

Hablar del término comunicación es englobar muchos elementos y características de los cuales podríamos hacer uso para llegar a una definición propia. Comunicar es transmitir, informar, persuadir, entre muchas más, que cumplen con la necesidad del emisor de transmitir sus ideas, sentimientos, mensajes, etc. Como lo mencionan anteriormente los autores, podemos llegar a la conclusión de que la comunicación es la transmisión de mensajes entre un emisor y receptor, a través de un canal; así con el correcto funcionamiento de ésta sería la involucración de los actores en la transferencia de la información al momento de captar el mensaje desde el mismo punto de vista. Es por ello que no es recomendable que se utilice el flujo de mensajes vía oral, por ser un medio en el cual el mensaje puede ser interpretado erróneamente y se presta a malinterpretaciones.

Así Goldhaber (1984:137) menciona que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales didácticos por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía.

En las organizaciones existe la comunicación formal e informal; la primera, relativa al trabajo entre las personas de la organización y en ellas se trabaja con redes, siendo éstas un proceso de comunicación que se dan en las organizaciones con pequeños o grandes grupos con la finalidad de la fluidez de mensajes.

Por lo tanto, Goldhaber (1984:131) señala que la comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados (...) En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Las redes a su vez se dividen en redes descendentes siendo ésta la que se da de un jefe inmediato a un empleado teniendo como objetivo el indicar instrucciones sobre el trabajo a realizar.

Entre tanto, Goldhaber (1984:129) considera que los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios, o actividades que tienen un especial interés para la organización. Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a si misma. Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que se tiene a si mismos los empleados.

Las redes ascendentes se dan cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores y por último las redes horizontales se desarrollan entre personas del mismo nivel jerárquico; la comunicación informal es la interacción que se da espontáneamente, ésta puede tener o no relación con las actividades que realizan los miembros, de acuerdo a su labor dentro de la organización.

Lussier (2005:174) menciona que los administradores utilizan el proceso de comunicación para transmitir una gran variedad de mensajes en forma personal, telefónica y escrita. Una parte importante de su labor consiste en dar instrucciones, que es una modalidad de la transmisión de mensajes. Así mismo, el mismo autor (2005:175) señala que antes de comunicar un mensaje se debe planear y responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el objetivo del mensaje?, ¿Qué recibirá el mensaje?, ¿Cómo enviará el mensaje?, ¿Cuándo se administrará el mensaje? y ¿Dónde se transmitirá el mensaje? En el proceso de transmisión de mensajes orales procure no hablar demasiado rápido cuando transmita mensajes orales por teléfono o en forma personal.

De la misma forma Lussier (2005:175) dice que los pasos siguientes son muy útiles en el proceso de transmisión de mensajes orales:

- 1) Generar empatía.
- 2) Definir el objetivo de la comunicación.
- 3) Transmitir el mensaje.
- 4) Verificar que el receptor ha entendido.
- 5) Lograr el compromiso del receptor y darle seguimiento.

Los actores que lleven acabo el proceso de transmisión de mensajes en forma oral deben recurrir a realizar los pasos anteriormente indicados por Lussier; por lo tanto con el buen funcionamiento de la transferencia de la información existirá una retroalimentación satisfactoria. Estos mensajes no siempre son transmitidos de forma oral es por ello que las organizaciones deben preocuparse por el medio a utilizar, para así comunicar lo que realmente se le quiere hacer saber a los integrantes de la organización sin alterar el contenido inicial. Por lo mismo, los mensajes escritos deben ser planeados y realizarse utilizando las preguntas anteriormente mencionadas

para que el proceso de comunicación tenga el éxito deseado con los miembros de la institución.

¿Cómo conocer el correcto funcionamiento de la comunicación en una organización? Podemos mencionar que por medio de la retroalimentación se puede dar a conocer el éxito logrado en la institución. Tal y como lo menciona el siguiente autor, Lussier (2005:181) refiriéndose a la retroalimentación como el proceso de verificar los mensajes y determinar si se están cumpliendo los objetivos.

En toda organización no solamente existe la comunicación formal; también la informal forma parte de la vida diaria en una institución. La comunicación informal se da dentro o fuera de la organización cuando los empleados intercambian mensajes que no cuentan con el formato señalado según la organización. Entre los cuales se pueden mencionar los rumores, las pláticas en los pasillos, las relaciones extralaborales, entre otras; todas éstas en conjunto con las de índole formal logran llevar a cabo la comunicación organizacional. En muchas ocasiones por medio de la comunicación informal podemos conocer lo que realmente existe en una institución; ya que en ésta no existen jerarquías o compromisos con algún jefe directo, es decir, se encuentran en confianza, es por ello que pueden expresarse libremente.

2.2 Motivación.

Cuando hablamos de la palabra motivación, muchos pensamos o asociamos la palabra a algo similar como levantar el ánimo, dar consejos para una mejora y no estamos en lo incorrecto, pero cuando mencionamos ésta es importante considerar y conocer que el término está compuesto por elementos muy importantes en la identidad y crecimiento de una persona. Una persona motivada es un elemento

productivo y positivo que transmite, genera ideas, cuenta con elementos ejemplares del ser; es en primer plano, el producto de la motivación y crecimiento.

Todos buscamos un desarrollo personal, familiar, de equipo y en la sociedad con fines en común, para ello hay que tener un grado de motivación favorable para realizar y alcanzar esos ideales. Lo mismo ocurre en las organizaciones, las cuáles guiadas por sus líderes buscan cumplir con su misión y alcanzar la visión que tengan a determinado plazo; para ello hay que trabajar con el equipo, el personal, y su satisfacción de ser parte de la institución, considerando la estimulación requerida para una mayor productividad y eficiencia en su labor.

Robbins (1987:123) dice que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Otra definición que mencionó el mismo autor (1987:123) sobre este concepto es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Mientras que Kinicki (2003:142) considera a la motivación como procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.

De la Mota (1988:926) establece que la motivación es un proceso de iniciación de una acción consciente y voluntaria, así como conjunto de acontecimientos implicados en la operación de impulsos e incentivos. Ensayo mental preparatorio de una acción, para referirse al interprete que va a desempeñar un papel.

Por último, Lussier (2005:74) define a la motivación como todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado. Por lo tanto, podemos deducir en base a los autores mencionados anteriormente, que la motivación es el proceso existente entre el individuo y la situación donde se encuentran, ésta es con el fin de lograr las metas establecidas por medio de estimulaciones que favorezcan el desempeño de los empleados. Se debe tomar en cuenta que no todos los trabajadores son motivados de igual manera, por las diferentes personalidades que los distinguen de los demás.

El ser humano se rige principalmente por los sentimientos; es por ello que los líderes deben de tomar en cuenta este factor para motivar a sus subordinados, no todos los integrantes de la organización poseen la misma personalidad, por consiguiente se debe desarrollar estrategias dirigidas a caracteres específicos. Un empleado que es motivado por su superior se encuentra en una situación que le favorece para desarrollarse tanto personal como profesionalmente y se siente comprometido a lograr la visión y misión de la organización donde labora. En cambio un empleado desmotivado no se plantea metas y su desempeño tiende a ser deficiente.

Como señala Krieger (2001:76) la personalidad es un conjunto de trazos psicológicos, con propiedades particulares, relativamente permanentes y organizadas en la manera adecuada. Ésta se revela en la interacción del individuo con su medio ambiente, e individualiza la forma de ser, de pensar, de sentir y de reaccionar de cada persona.

Los hábitos, capacidades, motivos, necesidades, percepciones, etc., pertenecen a la personalidad de cada individuo. Ésta es uno de los factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro y fuera de una organización, por ello es de gran importancia al momento de querer implementar medidas que favorezcan al desarrollo de la motivación dentro de la organización. Para que el ambiente de trabajo de una organización sea el adecuado se deberá trabajar con la disposición que se va a tener con los empleados; ya sea la actitud que se tiene frente a ellos, el proporcionar permisos para ausentarse del trabajo por días u horas en situaciones que así lo requieran.

El motivar es una tarea para todo líder, se podría decir que es un elemento para complementar un buen liderazgo y el cual no es aplicado constantemente. Aquel que es partidario, y sigue a cierto personaje, persona o cabecilla, es considerado líder; siempre tomara en cuenta la retroalimentación que éste le de, o bien una retroalimentación ya sea positiva o en su defecto negativa, las cuáles les proporcionará un grado mayor de confianza y hará mas estrecha la relación líder-seguidor.

La motivación es parte del ser y de su crecimiento, es propia de la identidad de la persona, aun así no todo líder desarrolla ésta cualidad, la cual abre y agiliza muchas situaciones dentro de las organizaciones. El empleado requiere de atención, comprensión, expresión y comunicación.

La motivación no gira del todo a remuneraciones físicas, ésta incluso en muchos casos de manera constructiva y representativa es más satisfactorio para el empleado el ser reconocido o remunerado emocionalmente, esto difiere según el tipo de persona y su personalidad, incluso del contexto del cual proviene. Por lo tanto, como ésta tiene relación con la personalidad de cada individuo, se debe motivar por medio de incentivos y gratificaciones en especie, económicos, relaciones extralaborales dentro de la organización, las condiciones de trabajo y por medio de la capacitación para la estimulación de las habilidades que éste tenga respecto al trabajo a desempeñar.

Pinto (1992:27) dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se disponen dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo:

- **Capacitación para el trabajo:** es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

- **Capacitación en el trabajo:** se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

Mike Ferro (Citado por Lussier 2005:74) entiende claramente la importancia de la motivación. Por ello desarrolló una cultura con valores claros para motivar a su personal. Durante el proceso de motivación la gente pasa de la necesidad de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción.

Para que exista la motivación en las personas deben de existir motivadores los cuáles según Krieger (2001:91) son factores que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseo, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras. Para la implementación en lo referente a la motivación en los empleados de la organización no es necesario únicamente centrarnos en los incentivos que se les va a brindar, si no como se señaló en párrafos anteriores, también es necesario enfocarnos en la personalidad de cada miembro.

Existen recursos que no son monetarios que pueden motivar a un empleado, el tener el reconocimiento de un superior acerca de que el trabajo fue bien realizado incita a los subordinados a realizar su trabajo satisfactoriamente; tal como lo veremos en la siguiente variable.

2.3 Satisfacción laboral.

Por mucho tiempo hemos buscado la satisfacción en aspectos de los cuáles complementamos nuestra vida diaria y para alcanzarla tuvimos que tomar en cuenta todos aquellos elementos que la sociedad nos pone al alcance para cubrir nuestras necesidades físicas, emocionales, personales y de equipo satisfaciéndolas para hacernos sentir en un determinado nivel de confort y comodidad.

La búsqueda de satisfacción también se da dentro de las organizaciones, la cual denominamos como satisfacción laboral, misma que es considerada como un factor importante en la estadía del empleado y en el ambiente de trabajo de la misma. Es importante considerar que el bienestar va muy apegado a la actitud y comportamiento del individuo; es por ello que como se mencionó anteriormente, es importante cubrir el perfil que la institución requiera del empleado, para poder cubrir la necesidad del organismo, así mismo la del trabajador, generando la mayor satisfacción posible en ambos lados.

Robbins (1987:106) afirma que la satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Mientras que para De la Mota (1988:1248) ésta es un estado emocional que sigue al cumplimiento de un deseo. Y por último Kinicki y Kreitner (2003:154) dicen que la satisfacción es una respuesta efectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña.

Por otro lado, Davis y Newstrom (2001:276) definen que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

Así, Turcotte (1982:30) señala que la satisfacción en el trabajo puede asimilarse a una actitud que se consideraría como base de ciertos comportamientos, el nivel de autonomía en el trabajo se convertiría en un elemento primordial de la satisfacción. La satisfacción en el trabajo como actitud sería, una función de la personalidad del individuo, de sus características socio demográficas y de la situación objetiva en la que se encuentra. La satisfacción sería consecuencia del resultado de la comparación que el individuo puede hacer entre sus previsiones y la realidad en que se encuentra.

Podemos deducir que la satisfacción es de suma importancia dentro de una organización; porque con ésta se puede determinar el desempeño de los empleados al momento de realizar sus labores. Es por ello que los directivos no deben pasarla por alto, ya que es la respuesta emitida por parte de los trabajadores es el reflejo de sus sentimientos y emociones dentro de una institución. Por lo tanto si existe la satisfacción significaría que la motivación brindada está siendo efectiva.

La satisfacción es un elemento importante al momento de colaborar personalmente o en equipo. Ésta dentro de las organizaciones es esencial para el desempeño del equipo laboral, mejora la productividad y hace el ambiente de trabajo más agradable para la estadia de los mismos integrantes de la empresa.

El Hospital CIMA Hermosillo es una organización con un amplio equipo de trabajo, el cual se divide en área administrativa y de enfermería. Ésta organización busca la satisfacción de sus clientes como también las de sus empleados, a los cuales se les pretende motivar de la manera más viable y directa para un mejor desempeño y crecimiento, tanto laboral como personal.

Brief y Aldag, (1975), Hackman y Lawler, (1971), (Citado por Wexley y Yukl 1990:73) muestran que los estudios sobre la importancia de las diferentes características del puesto han encontrado que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal en la satisfacción del puesto. Varios estudios recientes han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo éste influye sobre la satisfacción del empleado.

Es importante que al momento en el que los directivos de una organización decidan asignar un puesto tomen en cuenta la personalidad, actitud y habilidades de las personas; así al momento de desempeñar sus labores éstas se sientan identificadas y muestren una satisfacción y productividad efectiva. Por esto mismo Hackman y Oldham (1975) identificaron cinco “dimensiones centrales”, en un estudio llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto:

- **Variedad de Habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- **Identidad de Tarea.** El grado en el cual el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo “integral” e identificable, esto es ejecutar un trabajo desde el principio hasta el final como un resultado visible.

- **Significado de la Tarea.** El grado en que el puesto tiene un impacto sustancial sobre las vidas o el trabajo de otras personas, bien sea en la organización inmediata o en el ambiente externo.

- **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en la determinación de los métodos a utilizar para desempeñarlos.

- **Retroalimentación del Puesto Mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa de la efectividad de su actuación. (Wexley y Yukl 1990:73)

Son muchos los factores que intervienen para que los miembros de la organización estén satisfechos en el área laboral y personal, todo líder debe de trabajar en ellos, cuanto mayor sea la satisfacción y la motivación que tengan los empleados mayor será la productividad del mismo al momento de realizar las tareas que corresponden al puesto que ocupan.

En la satisfacción también interviene la personalidad de los individuos, puede que tengamos a una persona que aunque tenga los puntos anteriores no se sienta satisfecha en su trabajo, y en esto interfieren los factores externos y familiares del empleado, así como las metas personales. Si la organización logra un alto nivel de motivación y satisfacción en los miembros de la misma, logrará que el trabajador sienta identidad por ella.

Para Vroom (1990:23) existen abundantes pruebas de que la participación aumenta la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo y de que su moral y su actitud hacia sus dirigentes es mucho mas positiva. A la mayoría de las personas les gusta participar y valoran positivamente aquellos ambientes de trabajo que les proporcionan la oportunidad de participar y ejercer su propio criterio.

Así podemos mencionar que para que los empleados de una institución se sientan satisfechos respecto a su labor a desempeñar, no necesariamente se logra en base a su personalidad y rasgos que los distinguen de los demás; sino también la motivación brindada hacia éstos. Por lo que la participación, como menciona Vroom anteriormente, aumenta la satisfacción laboral y los trabajadores se sienten más en confianza con organizaciones donde se les ofrezca la oportunidad de participar; ya sea en la toma de decisiones o en cualquier otra forma de expresar su libertad de expresión en el organismo.

2.4 Liderazgo.

Cuando mencionamos las palabras influencia o manipulación las asociamos a algo negativo, muchas veces por el uso que se les ha brindado en el contexto o grupo en el cual nos desenvolvemos, estas palabras como ya lo sabemos, nos dan poder y dentro de las organizaciones son de primordial uso para todo líder.

Los líderes pueden clasificarse por muchas cosas, pero un líder es aquel que guía a sus seguidores, les brinda confianza, es un ejemplo a seguir, no emite miedo, da seguridad, busca ideales y crecimiento, el verdadero líder tiene esas características y más que lo hacen ser una figura importante para sus seguidores.

El líder hace uso de los recursos que posee y también se vale de las herramientas y elementos que tenga a su alcance. Dentro de una organización, pueden darse muchos líderes que son asignados por su posición; sin embargo a su gente no le trasmite esa percepción de poder, porque un cabecilla en una organización tiene poder y manejando la manipulación y la influencia de una manera estratégica y positiva que lo ayude a conseguir lo que busca puede obtener resultados muy satisfactorios para todos los que conforman la institución. Liderar es una capacidad que cualquiera puede poseer, pero que no explotar.

Robbins (1987:244) explica que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Según Kinicki y Kreitner (2003:352) definen que éste es un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales. También estos autores (2001:234) señalan que el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar

objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

Por otro lado, Terry (Citado por Blanchard 1998:90) afirma que el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo. Blanchard (1998:91) en su libro de "Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional" establece que este concepto consiste en influir en el gene para que sea una en la consecución de cierta meta común.

Y por último, Krieger (2001:381) menciona que el liderazgo se distingue del concepto de poder en suponer influencia, es decir cambio de preferencias, basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y en el grado de interpretación que éste hace de las aspiraciones de personas y grupos.

El liderazgo, respecto a los autores mencionados con anterioridad, es la capacidad de influir en las personas orientada a lograr objetivos, alcanzadas a través de la comunicación. Éste genera confianza y apoyo en las personas para realizar las actividades de manera planeada. A continuación se muestran algunas funciones del liderazgo:

- Supone la definición de la misión y el papel institucional, y son las tareas del (CEO) Chief Executive Officer.
- Es la Internalización de la misión y visión, que incluye la definición de metas y la selección de los medios para alcanzar los fines deseados, que comparte el CEO con los niveles gerenciales.
- Es defender el campo de acción de la organización, que es propia del CEO.

- Es la de encausar el conflicto interno, que comparte el CEO con los niveles gerenciales. (Krieger 2001:382)

Un buen líder debe ser capaz de movilizar al personal de una organización, utilizando los índices que se han desarrollado a lo largo del presente trabajo; debe saber comunicar ya que es fundamental para definir el compartimiento de sus subordinados, los mensajes enviados deben de ser claros y precisos; además de ser un excelente orador para poder convencer a los empleados de que su ideología es la correcta y así logrando así un mayor seguimiento o resultado.

El líder tiene como función motivar a su personal e incrementar medidas estratégicas no solo con actividades sino con acciones que logren un cambio en la perspectiva de sus subordinados esto es lograr que un empleado apático se convierta en participe de las actividades e ideologías de la organización y lograr mantener a los simpatizantes en esta posición.

Al lograr estos dos factores fácilmente se adquiere la satisfacción, que es de gran importancia para mantener un clima satisfactorio dentro de la organización y así lograr simpatizar con los trabajadores a mando.

Para Reig (2004:1) un líder es quien conduce o guía, lo cual supone, en el ámbito del liderazgo, que hay por lo menos una persona que guía y otra que es guiada. La existencia de más de una dirección o, si se prefiere, de más de un rumbo, de los cuales el guía ha visualizado y elegido uno de ellos. Además supone que hay un seguidor que acepta ser seguido.

Retomando al autor anterior podemos deducir que es importante que en cada departamento se cuente con un líder, ya sea formal o un líder informal que tenga a su mando a los empleados de la misma. Dentro de las organizaciones se puede dar el caso en el cual la persona que tiene una posición de líder no se desarrolle como tal, en consecuencia no logra la empatía de sus subordinados; es por ello que las instituciones deben de analizar la personalidad de los puestos gerenciales y contratar personal que cuente con estas actitudes y aptitudes. Cabe retomar que el autor señala que si se encuentran dos líderes dentro de un mismo equipo de trabajo esto puede ocasionar problemas internos por la lucha de poder.

Gordon (1977:10) define que un líder es toda persona a quien se selecciona para dirigir un comité o un grupo de trabajo, a quien se elige el presidente de una organización de voluntarios o quien asume la responsabilidad como guía scout o director de un campo. De los incontables personas que asumen estos diversos papeles de liderazgo, ¿Cuántas encuentran una experiencia verdaderamente recompensada y satisfactoria? ¿Cuántas pueden asegurar honradamente, que su desempeño fue “un trabajo bien hecho”? ¿Cuántas encuentran fuerte resistencia a sus esfuerzos escrupulosos para guiar y hasta hostilidad, celos, malevolencia? ¿Cuántas terminan diciendo, “nunca mas”?.

Según Gordon (1977:14) las investigaciones demuestran claramente que el líder efectivo debe ser tanto “especialista en relaciones humanas” como “especialista en tareas”. La efectividad del líder requiere que se trate decentemente a las personas y que al mismo tiempo se les motive con éxito hacia un rendimiento mayor en su trabajo. Una cosa sin la otra no funciona.

de trabajo. Por lo tanto, existen varios tipos de líderes, y teorías que hacen diferenciar a unos de otros según sus aptitudes, características, situaciones y pensamientos.

Así Lussier (2005:7) establece que la influencia es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. Por lo que Robbins (1987:320) menciona que las relaciones entre el líder y sus miembros es el grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.

Entre tanto, Lussier (2005:6) define que un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrativo o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen sí a todo, que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

Gordon (1977:25) menciona que los científicos sociales comenzaron al liderazgo como una interacción entre los líderes y sus seguidores. Después de todo, razonaron, es el seguidor el que en última instancia acepta o rechaza la influencia del líder. La pregunta clave fue entonces: ¿Por qué aceptan o rechazan los seguidores?, ¿Qué pasa durante esa interacción? Obviamente, no se puede ser líder sin seguidores. No se puede ser por mucho tiempo líder de un grupo, si no hay miembros de un grupo que acepten su influencia, su dirección o su guía. Pero, ¿Cómo adquiere seguidores un líder? La respuesta a esta pregunta básica surge con claridad cuando entendemos

las necesidades que poseen todos los seres humanos y la manera en que luchan para satisfacer esas necesidades.

Lussier (2005:6) afirma que cuando usamos la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal, mientras que cuando usamos la palabra líder aludimos a alguien que puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre puede influir sobre los demás; lo que nos ocurre siempre con un administrador. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador.

Existen personas que comúnmente suelen sobresalir dentro de un grupo, ya sea de trabajo, familiar, incluso en aspectos de la vida diaria tan sencillos como la escuela, reuniones extralaborales, entre otras. Éstas personas cuentan con capacidades, actitudes y un poder que los distinguen de los demás miembros con los que interactúan; capacidades que los hacen ser un modelo para sus compañeros, una especie de personaje a seguir que alienta, sugiere, busca y trabaja en equipo para buscar un fin en común, éstas son conocidas como líderes.

Reconocemos a uno de ellos a simple vista dentro de un grupo por sus actitudes, confianza y seguridad; podría decirse que es una persona activa que conoce sus límites, riesgos, beneficios y sobretodo lo que busca o quiere. Dentro de una organización podemos identificar varios líderes en muchas ocasiones (según la jerarquía), esto puede suceder debido a que dentro de estas instituciones existen varios grupos o áreas de trabajo, que son coordinadas por algún jefe, que en algunas ocasiones no es considerado como líder; ya que no cuenta con las capacidades de uno de éstos, se le llama líder formal porque cuenta con un puesto que lo determina como tal.

El líder informal es quien no necesariamente posee un puesto jerárquico alto y por sus seguidores puede ser calificado como uno de éstos, porque cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para cumplir las funciones de un guía en una organización. Los líderes desempeñan algunas funciones como lo señala el siguiente autor.

Para Lussier (2005:10) los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante de la función de enlace. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- Escuchar y entrenar.
- Dar instrucciones y capacitar.
- Evaluar el desempeño.

Así también existen varios tipos de líderes, en los cuales Robbins (1999:351) hace referencia a los estudios realizados en la Universidad de Michigan en el que se desprenden dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción. El líder orientado al empleado es aquel que enfatiza las relaciones interpersonales, y el líder orientado a la producción es aquel que enfatiza los aspectos técnicos o laborales del trabajo.

Robbins en su libro del “Comportamiento Organizacional” menciona varias teorías, de las cuales podemos señalar a tres de ellas debido a que son más representativas hacia nuestro diagnóstico interno. Éstas teorías son la del comportamiento del liderazgo, contingencia y del liderazgo carismático.

siempre va a haber una persona que cumpla con estas actitudes pero es mejor si dentro de los altos mandos contamos con estas características.

Es importante que los líderes actúen de acuerdo a las circunstancias donde se encuentre la organización ya que constantemente esta expuesta a cambios tanto de índole geográficos, económicos y culturales; retomando así la matriz FODA (Fortalizas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se presentan en la organización.

Así también existen otros tres tipos de líderes según Robbins (1999:374), el líder transaccional, transformacional y el visionario. El líder transaccional son aquellos individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea. El transformacional son los individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma. Por último, el líder visionario posee la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización que traspone las fronteras del presente y lo mejora.

El Hospital CIMA Hermosillo es una organización con un alto nivel jerárquico; desde un presidente, un director general, jefes de área, jefes de piso, entre otros, que juntos conforman un grupo de trabajo de 343 personas. Especificando en el área de enfermería se cuenta con un personal de 167 enfermeros, los cuales están divididos en cuatro turnos de diferentes jornadas de trabajo.

Dentro de ella pueden ser identificadas algunas personas que cumplen con las actitudes y capacidades anteriormente mencionadas, que pueden ser consideradas como líderes por su manera de trabajar y la manera de ser vistos por sus compañeros

de trabajo. Por lo tanto, existen varios tipos de líderes, y teorías que hacen diferenciar a unos de otros según sus aptitudes, características, situaciones y pensamientos.

Así Lussier (2005:7) establece que la influencia es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. Por lo que Robbins (1987:320) menciona que las relaciones entre el líder y sus miembros es el grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.

Entre tanto, Lussier (2005:6) define que un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrativo o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen sí a todo, que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

Gordon (1977:25) menciona que los científicos sociales comenzaron al liderazgo como una interacción entre los líderes y sus seguidores. Después de todo, razonaron, es el seguidor el que en última instancia acepta o rechaza la influencia del líder. La pregunta clave fue entonces: ¿Por qué aceptan o rechazan los seguidores?, ¿Qué pasa durante esa interacción? Obviamente, no se puede ser líder sin seguidores. No se puede ser por mucho tiempo líder de un grupo, si no hay miembros de un grupo que acepten su influencia, su dirección o su guía. Pero, ¿Cómo adquiere seguidores un líder? La respuesta a esta pregunta básica surge con claridad cuando entendemos las necesidades que poseen todos los seres humanos y la manera en que luchan para satisfacer esas necesidades.

Por lo tanto, los seguidores son parte esencial en la carrera de un líder; ya que un líder no podría llevar a cabo su labor sino existieran estos. Los seguidores al igual que los líderes pueden ser subordinados o directivos de la organización. La relación entre estos debe ser de confianza y respeto. Como se mencionó anteriormente hay personas que necesitan ser seguidas y hay otras que necesitan seguir una ideología es aquí donde se cierra una necesidad del ser humano, la necesidad de dependencia, de autoridad, alguien en quien apoyarse, en quien confiar y tener como imagen o persona a quien seguir e idolatrar.

Capítulo 3 Contexto organizacional.

3.1 Aspectos generales de la organización.

La información de este apartado fue obtenida de la página de internet “Hospital CIMA Hermosillo” (2006) en: www.cimahermosillo.com.

3.1.1 Antecedentes.

En 1990 un grupo de médicos y empresarios de Hermosillo, con la visión de tener un hospital de alto nivel en la localidad, se unieron para que su deseo se convirtiera en realidad. Con el apoyo de International Hospital Corporation y Nacional Financiera, nació Hospital CIMA Hermosillo.

En el año de 1991 con la firma del contrato de afiliación a Baylor University Medical Center e International Hospital Corporation, Dallas, Texas, se inician los preparativos para dar comienzo a la construcción y puesta en operación de Hospital CIMA Hermosillo.

El 8 de Mayo de 1996 abre sus puertas al público ofreciéndole modernas y bien equipadas instalaciones y un completo personal médico brindando atención especializada de primer nivel. El 1° de Julio de este mismo año se realiza la primera cirugía de corazón; a la fecha se han realizado miles de procedimientos relacionados con el corazón, poniendo al Hospital como principal centro médico en cuestión de cardiología.

En el año 2001 el Consejo de Salubridad General otorga la certificación a Hospital CIMA Hermosillo por el período 2001–2006, haciéndolos el primer hospital privado en el Noroeste en recibir este reconocimiento.

En el 2002 es el año en que una nueva unidad de Hemodinámica se pone en operación, siendo la primera y más moderna a nivel privado en el Estado de Sonora. “Gift of Life” es el programa del Club Rotario de Arizona y Hospital CIMA Hermosillo, que en el año 2003 inicia su plan de apoyo a niños con problemas cardiacos.

En el ámbito de la cardiología tienen el privilegio y honor de atender a pacientes de Sonora, Sinaloa, y Baja California, siendo el principal enfoque de la cardiología en Sonora. Hospital CIMA cuenta con más de 500 médicos especialistas calificados en 50 especialidades.

En Noviembre del 2005, el hospital inaugura su sala de Resonancia Magnética, Philips 1.5, la más moderna en la ciencia de resonancia, que permite a sus médicos hacer procedimientos altamente especializados, como angiografías cerebrales, que jamás se habían hecho en Sonora. Desde su apertura, sus logros son posibles gracias a los médicos, enfermeras y el personal del hospital que sirven a todos los pacientes que los honran con su preferencia.

3.1.2 Misión.

Proveer servicios privados de salud a la comunidad del noroeste del país, distinguidos por la excelencia en la calidad, seguridad y ética profesional, con personal profesional y técnico altamente calificado con espíritu de servicio, comprometido con su desarrollo integral, que genere confianza a todos los usuarios y responda a las necesidades de la región.

3.1.3 Visión.

Mantener y consolidar el liderazgo de la medicina privada en el noroeste del país, a través de experiencia comprobada y reconocida por su excelencia en la calidad de los servicios y el compromiso inquebrantable con los pacientes, familiares, médicos, trabajadores y socios, siendo el hospital de preferencia por el público en general.

3.1.4 Valores.

Ética absoluta en el desempeño de las funciones; integridad ante todo.

Excelencia en la atención y servicio a los pacientes satisfaciendo sus requerimientos y sus expectativas.

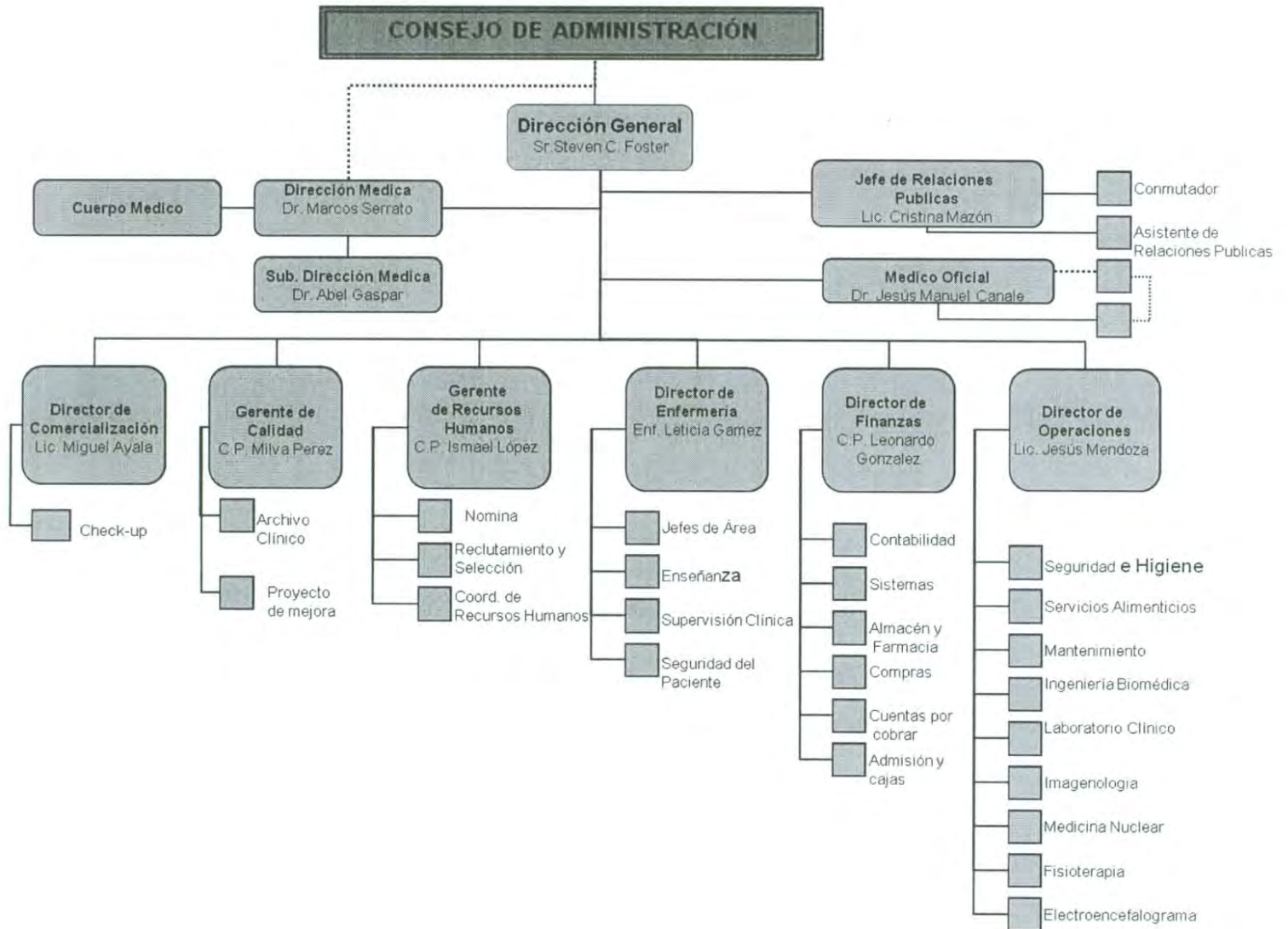
Respeto hacia todos los que integran la Institución, así como hacia aquellos que requieren los servicios.

Superación y desarrollo de las habilidades interpersonales y técnicas, aprovechamiento de la experiencia y gozo en el trabajo cotidiano.

Innovación, eficiencia y compromiso en toda y cada una de las acciones.

Persistencia en el buen desempeño.

3.1.6 Estructura organizacional.



Capítulo 4 Resultados del estudio.

En el presente capítulo desarrollaremos el diagnóstico de comunicación interna por cada índice estudiado en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo. En cada uno de éstos se mostrará la tabla con la información obtenida, así como la gráfica determinada por estos datos. Posteriormente se describirán los resultados obtenidos en el análisis y por último brindaremos una conclusión en cada uno de éstos.

4.1 DATOS GENERALES.

4.1.1 Sexo.

Tabla 1.		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	50	69.44%
Masculino	22	30.56%
Total	72	100.00%

Tabla 1. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 1.

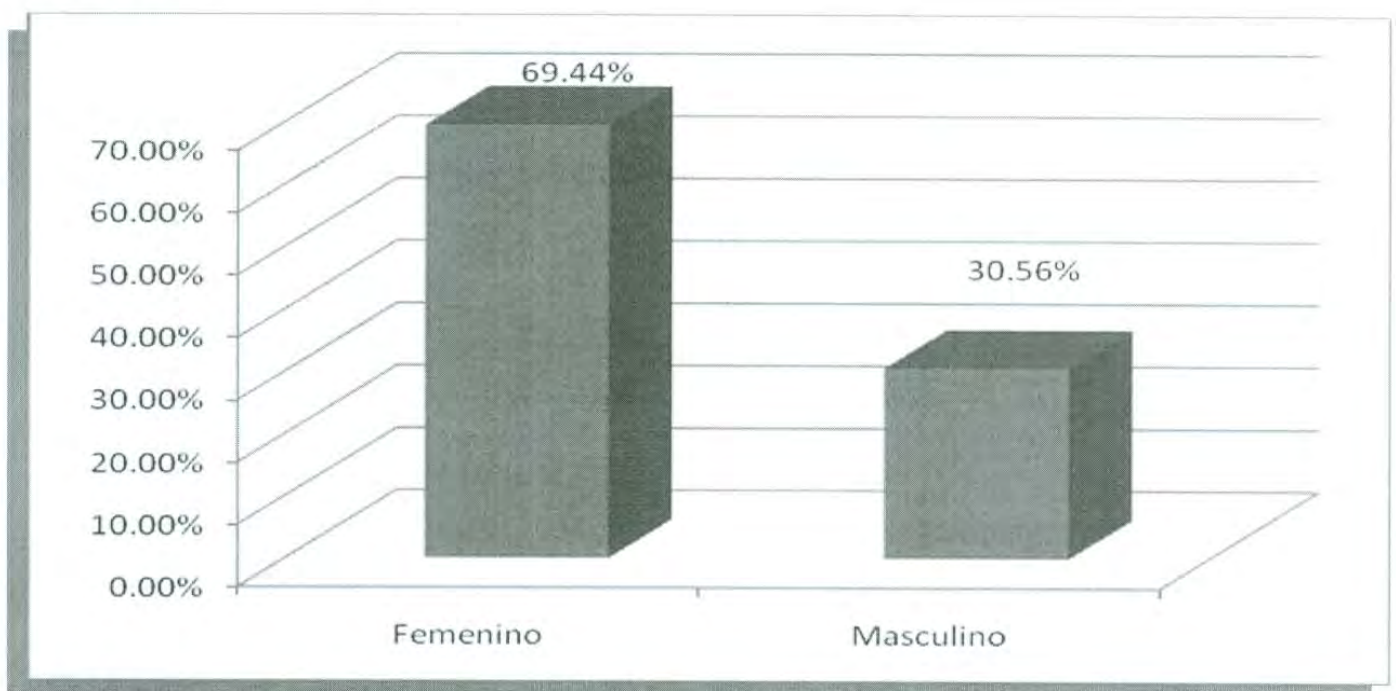


Figura 2. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Se realizaron encuestas a los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo de los cuales el 69.44% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el 30.56% son de sexo masculino.

4.1.2 Edad.

Tabla 2.		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 28 años	37	51.38%
De 29 a 35 años	29	40.28%
De 36 a 42 años	4	5.56%
Más de 43 años	2	2.78%
Total	72	100.00%

Tabla 2. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 2.

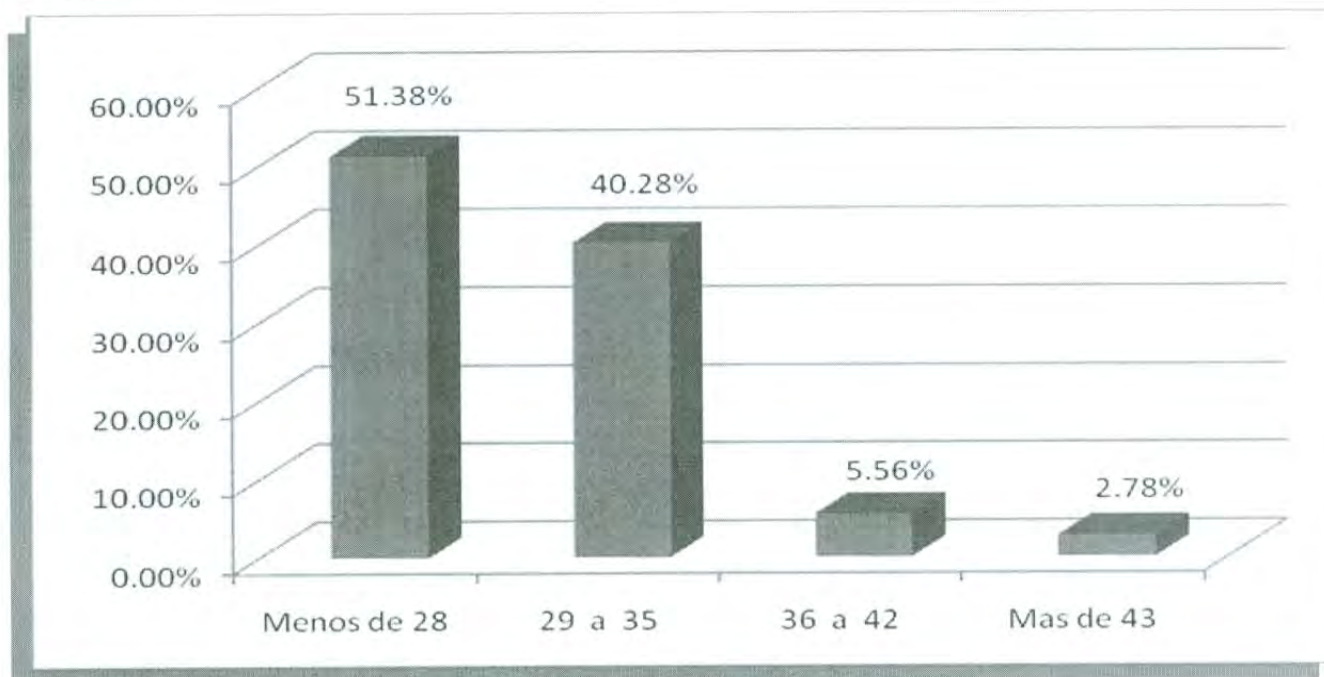


Figura 2. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

El 51.38% de las personas encuestadas están en el rango de edad de menos de 28 años, posteriormente con el 40.28% de 29 a 35 años, el 5.56% se encuentran de 36 a 42 años y por último los mayores de 43 años con el 2.78%.

4.1.3 Estado civil.

Tabla 3.		
	Frecuencia	Porcentaje
Casado (a)	33	45.84%
Soltero (a)	30	41.66%
Divorciado (a)	5	6.94%
Viudo (a)	0	0%
Otro (a)	4	5.56%
Total	72	100.00%

Tabla 3. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 3.

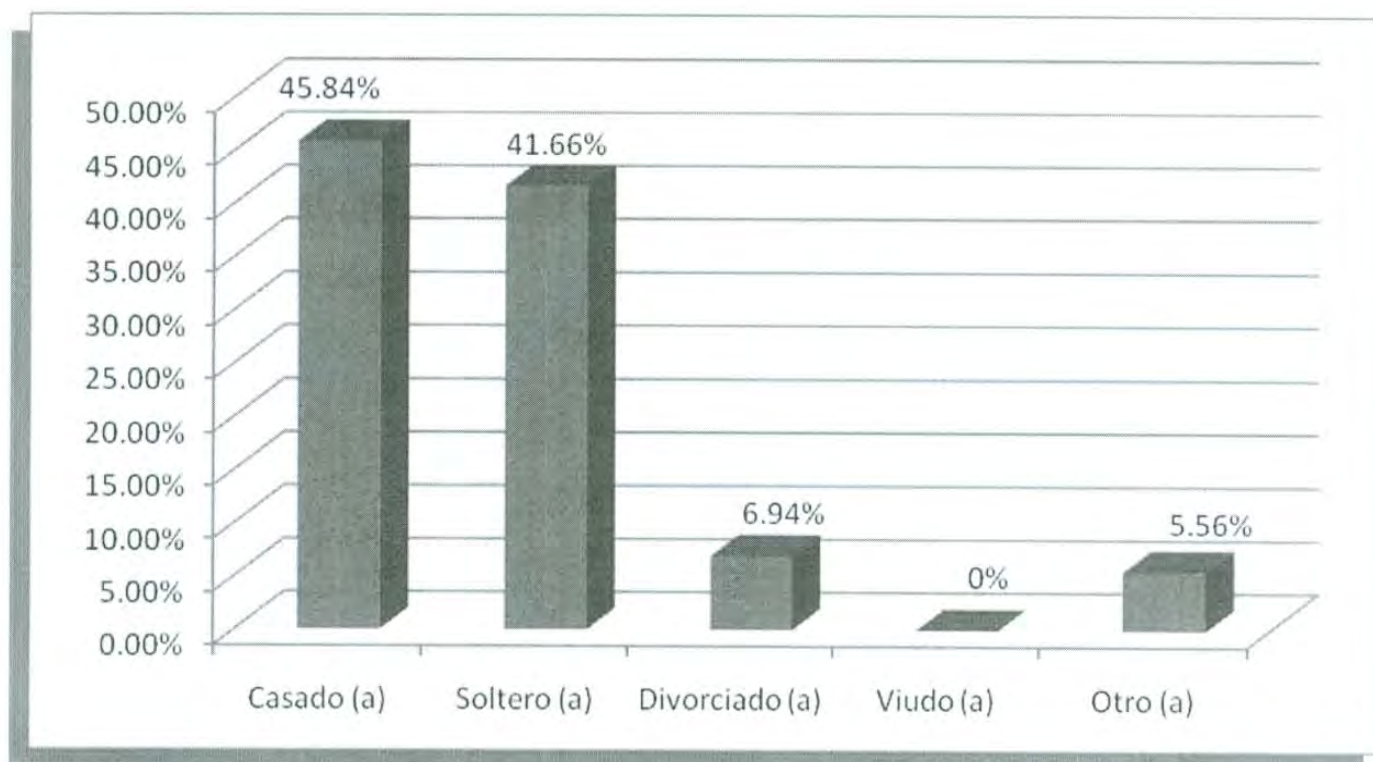


Figura 3. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Los datos que nos arrojaron las encuestas realizadas al área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, el 45.84% de los encuestados es casado, mientras que el 41.66% es soltero, posteriormente el 6.94% es divorciado y por último con el 5.56% entra en el rango de otro.

4.1.4 Hijos.

Tabla 4.		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	54.16%
No	33	45.84%
Total	72	100.00%

Tabla4. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 4.

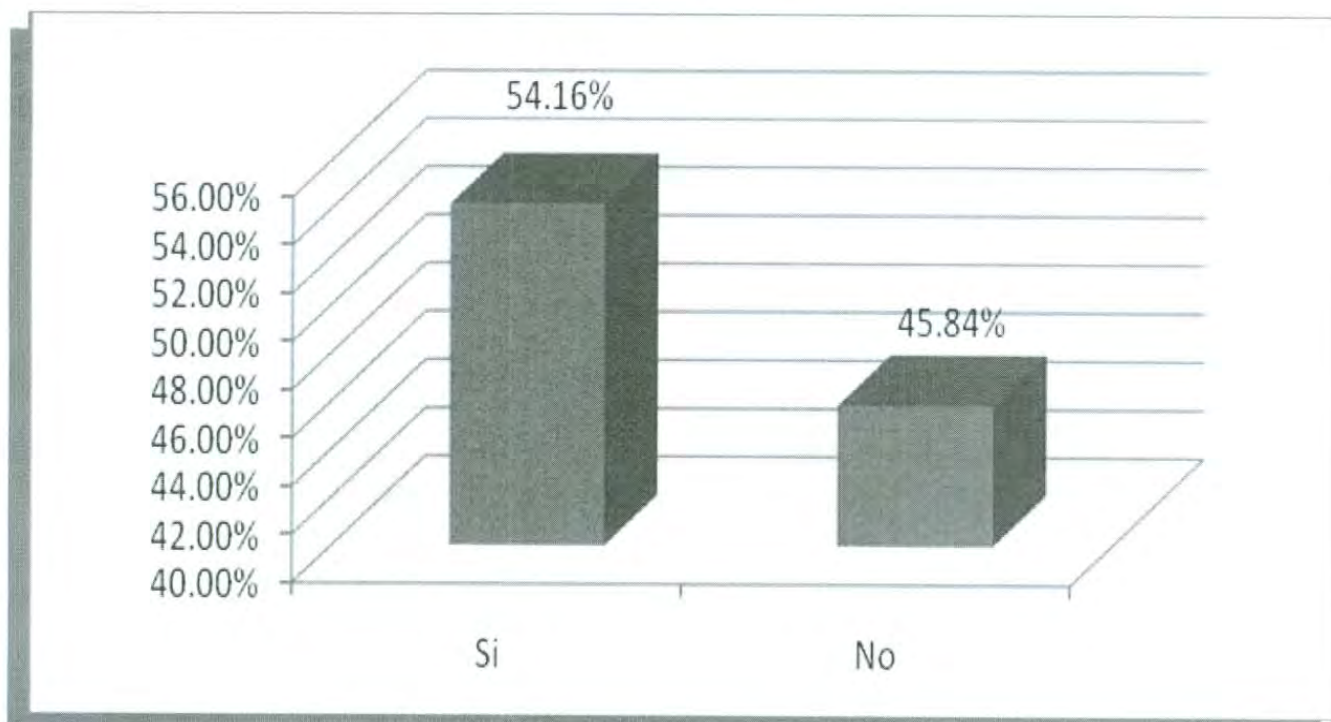


Figura 4. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

El 54.16% de las personas encuestadas del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo cuentan con hijos, mientras que el 45.84% no tiene hijos.

4.1.5 Antigüedad laboral.

Tabla 5.		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	30	41.66%
De 3 a 5 años	18	25%
De 6 a 8 años	10	13.88%
Más de 9 años	14	19.46%
Total	72	100.00%

Tabla 5. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 5.

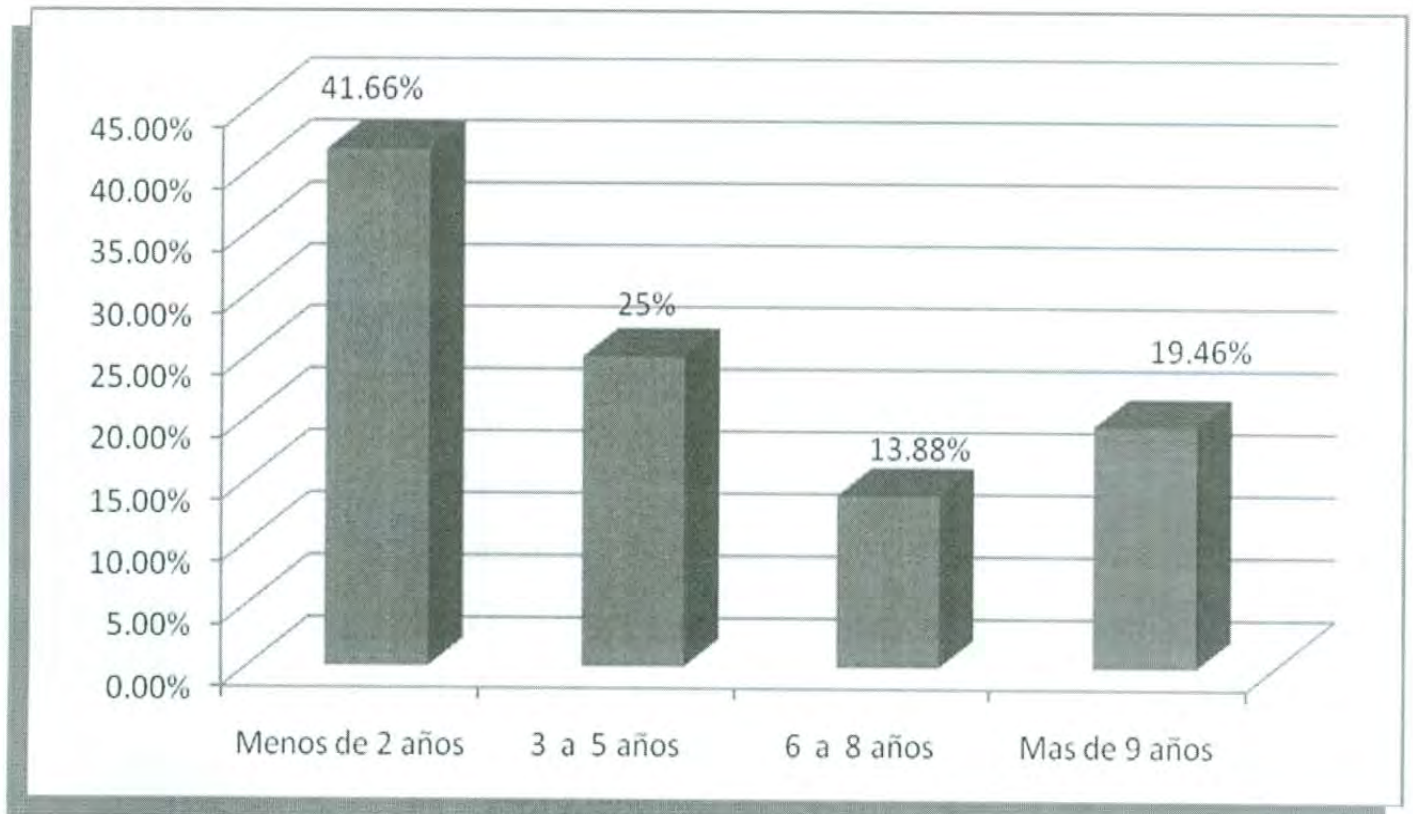


Figura 5. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Los datos arrojados por la encuesta muestran que el 41.66% de los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo tienen menos de dos años laborando en éste, mientras que el 25% de tres a cinco años, el 13.88% de seis a ocho años y por último el 19.46% tiene más de nueve años trabajando en la organización.

4.2 OMUNICACIÓN.

4.2.1 Problema con los compañeros.

Tabla 6.		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	4.16%
Casi Nunca	45	62.50%
Nunca	24	33.34%
Total	72	100.00%

Tabla 6. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 6.

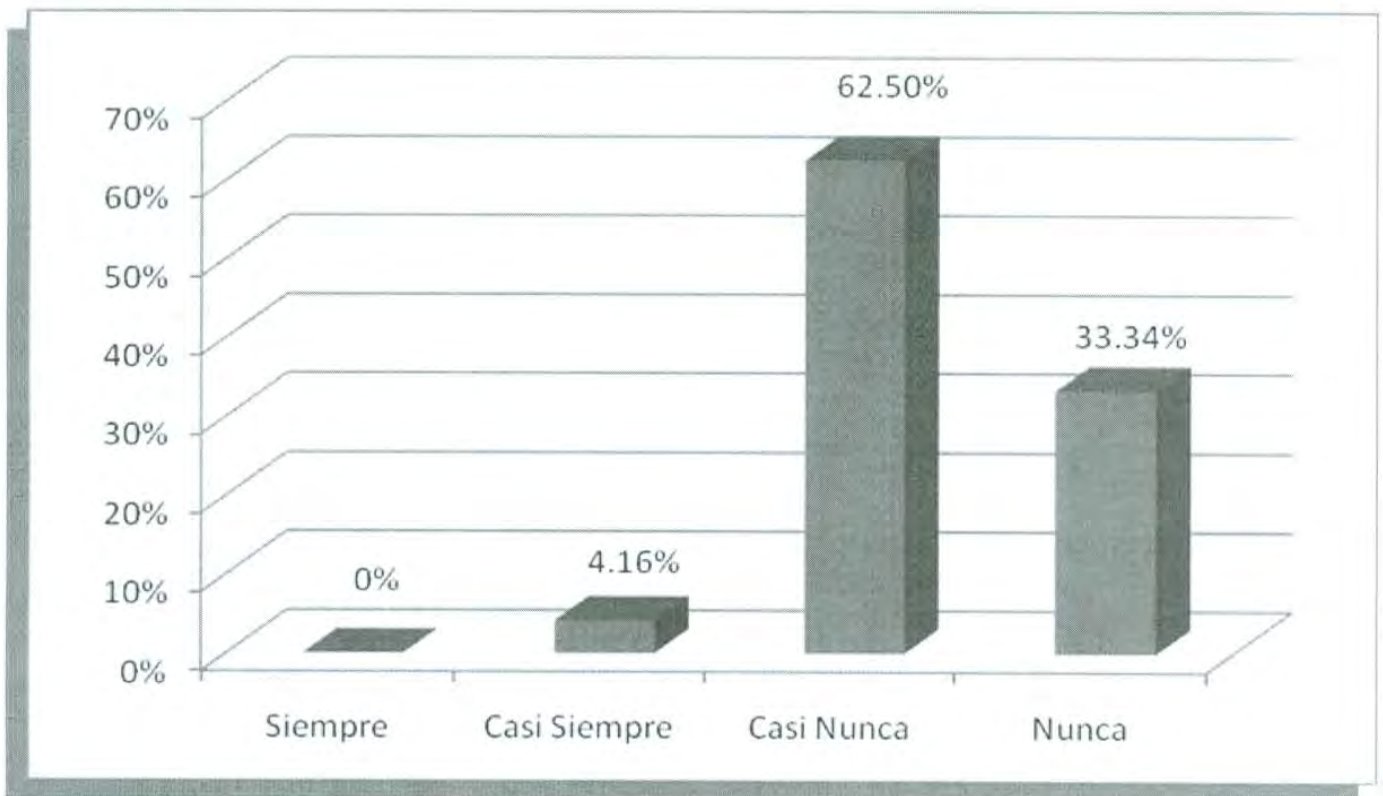


Figura 6. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Ésta gráfica muestra un 62.50% representando un valor de casi nunca en el estudio al cuestionarles sobre si existía problemas con sus compañeros de trabajo, posteriormente con un 33.34% el personal contestó que nunca y por último con un 4.16% respondieron que casi siempre.

De la Mota (1988: 297) afirma que la comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este aquel, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos y que constituye un elemento básico para el nacimiento de una comunidad y de su fortalecimiento en el desarrollo futuro.

La gráfica muestra que en la organización existe un buen ambiente laboral ya que casi nunca existen problemas laborales ni personales entre los empleados.

Todo sistema se maneja en torno a la comunicación que exista tanto dentro como fuera de éstos, los elementos u organismos que la conforman hacen de ello un elemento fundamental y esencial en el crecimiento de éstas como lo menciona De la Mota anteriormente. Dentro del Hospital CIMA Hermosillo, considerado como un organismo amplio en aspectos de áreas de trabajo que lo estructuran, el flujo de la comunicación es un poco más complicado y difícil de completar un círculo con todo el personal para cerrar el modelo con una retroalimentación de parte de todos los receptores o equipo que forman parte de ella.

4.2.2 Comunicación entre empleados.

Tabla 7.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	9.72%
Casi Nunca	15	20.84%
Casi Siempre	36	50.00%
Siempre	14	19.44%
Total	72	100.00%

Tabla 7. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 7.

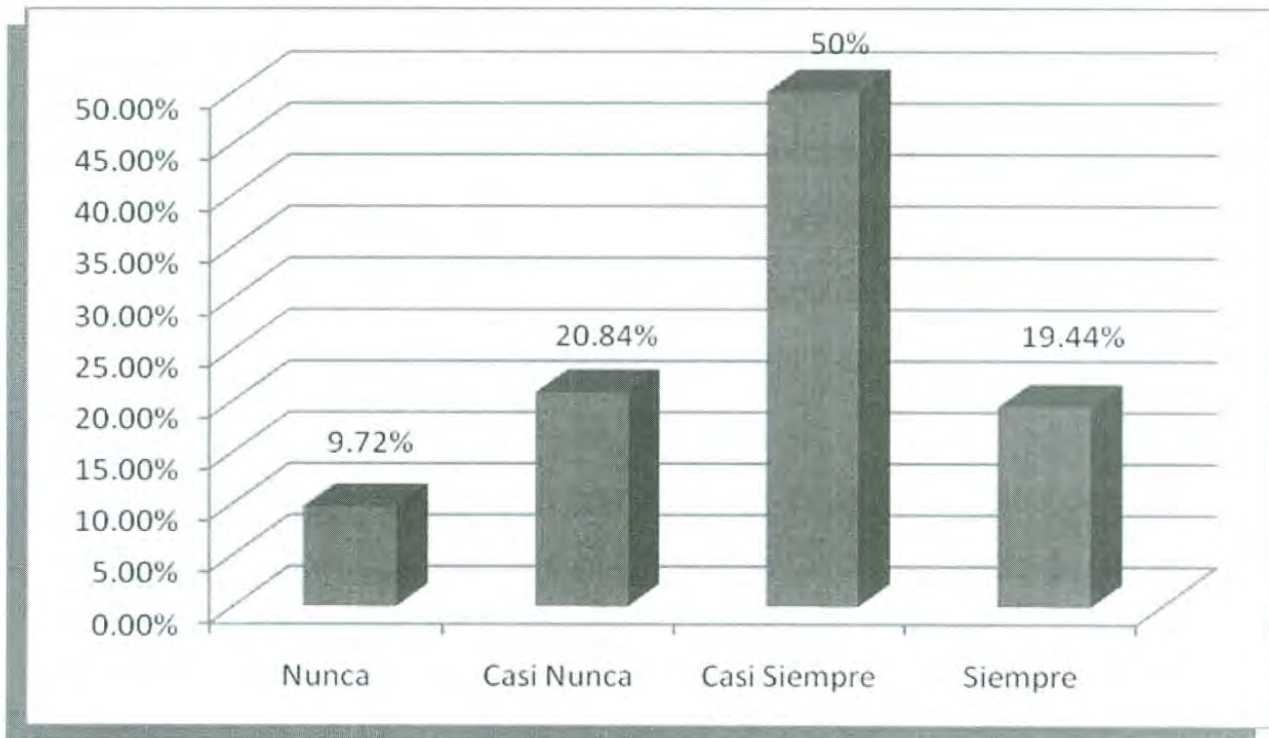


Figura 7. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Al cuestionar al área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo sobre si la comunicación entre los empleados es buena, el 50% de éstos contestó que casi siempre, en segundo término con un 20.84% el personal encuestado dijo que casi nunca, el 19.44% mencionó que siempre y por último un 9.72% respondió que nunca es buena la comunicación entre los trabajadores de ésta área.

Para Martínez (1992:117) la comunicación es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor, mediante un código común y a través de un canal.

Por lo tanto, los jefes del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo usan el intranet como medio o canal para el envío de sus mensajes con el demás personal. Son algunos elementos más los cuales sirven como mismo objetivo para las diferentes áreas, entre los cuales se encuentran los periódicos murales, boletines, mensajes orales, entre otros; los cuales según los empleados han influido en la comunicación entre los equipos de trabajo. A pesar de que se posiciona con la mitad

de la muestra encuestada en un nivel favorable no están del todo comunicados con enfermeros de otros turnos.

4.3 MOTIVACIÓN.

4.3.1 Motivación de jefe inmediato.

Tabla 8.		
	Frecuencia	Porcentaje
No Contestó	2	2.78%
Nunca	3	4.16%
Casi Nunca	13	18.06%
Casi Siempre	30	41.66%
Siempre	24	33.34%
Total	72	100.00%

Tabla 8. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 8.

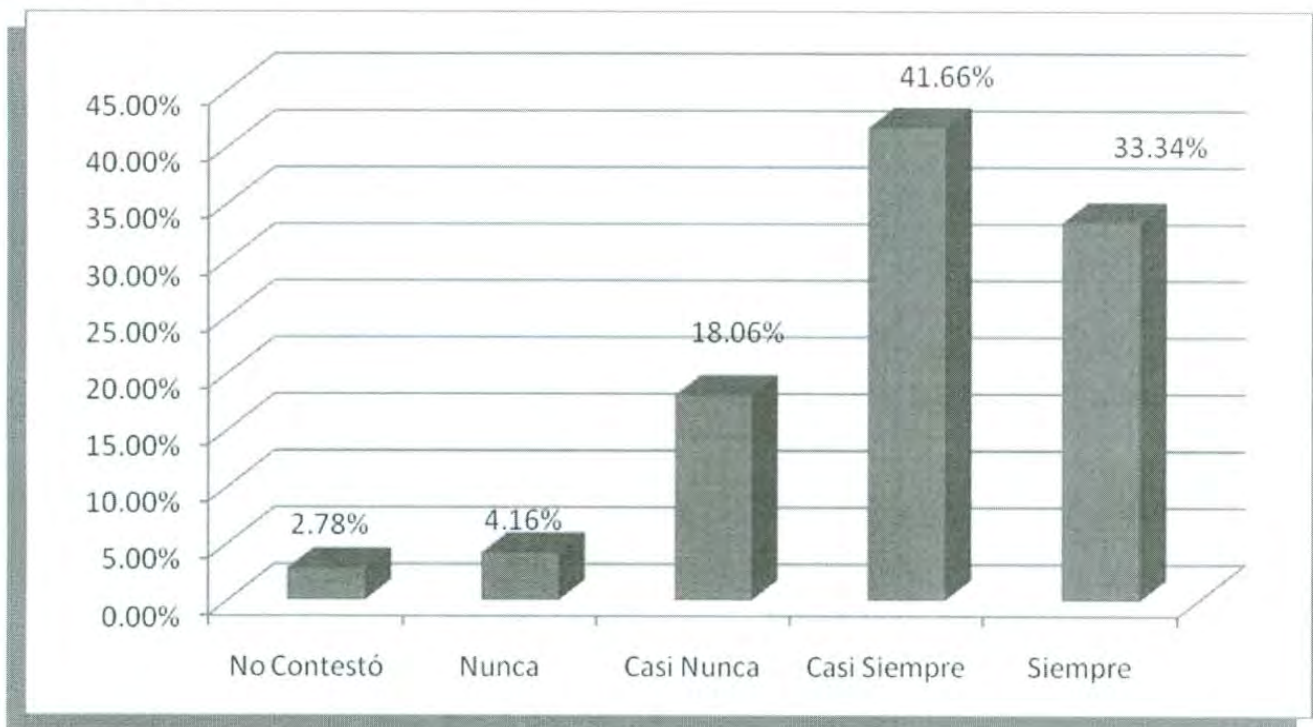


Figura 8. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Esta gráfica muestra que el empleado considera con un 41.66% que casi siempre su jefe lo motiva y hace más fácil su trabajo, siguiéndole con un 33.34% en el rango de siempre, por consiguiente con un 18.06% mencionaron que casi nunca, así el 4.16% respondió que definitivamente nunca y por último el 2.78% no contestó en éste indicador.

Según Kinicki (2003:142) considera que la motivación son procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. Retomando lo que menciona el autor, los jefes inmediatos de cada una de las áreas de enfermería deben de motivar a sus empleados para que éstos realicen las acciones de forma voluntaria y orientada al objetivo que tienen como equipo de trabajo y así lograr la misión y visión de la organización.

Los resultados arrojados en la investigación del Hospital CIMA Hermosillo muestran un descontento en el índice de motivación por parte de los jefes directos en el área de enfermería, el empleado no se siente totalmente reconocido y motivado por el trabajo realizado.

Por lo tanto, un empleado motivado siempre será un organismo que dará lo mejor de sí en su trabajo con respecto al equipo de trabajo y el cliente. Motivar involucra muchos puntos que van desde una retroalimentación o reconocimiento por el labor realizado a una remuneración; tanto como incentivos económicos, bonos, entre otros.

4.3.2. Motivación laboral.

Tabla 9.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	9.72%
Casi Nunca	23	31.94%
Casi Siempre	27	37.50%
Siempre	15	20.84%
Total	72	100.00%

Tabla 9. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 9.

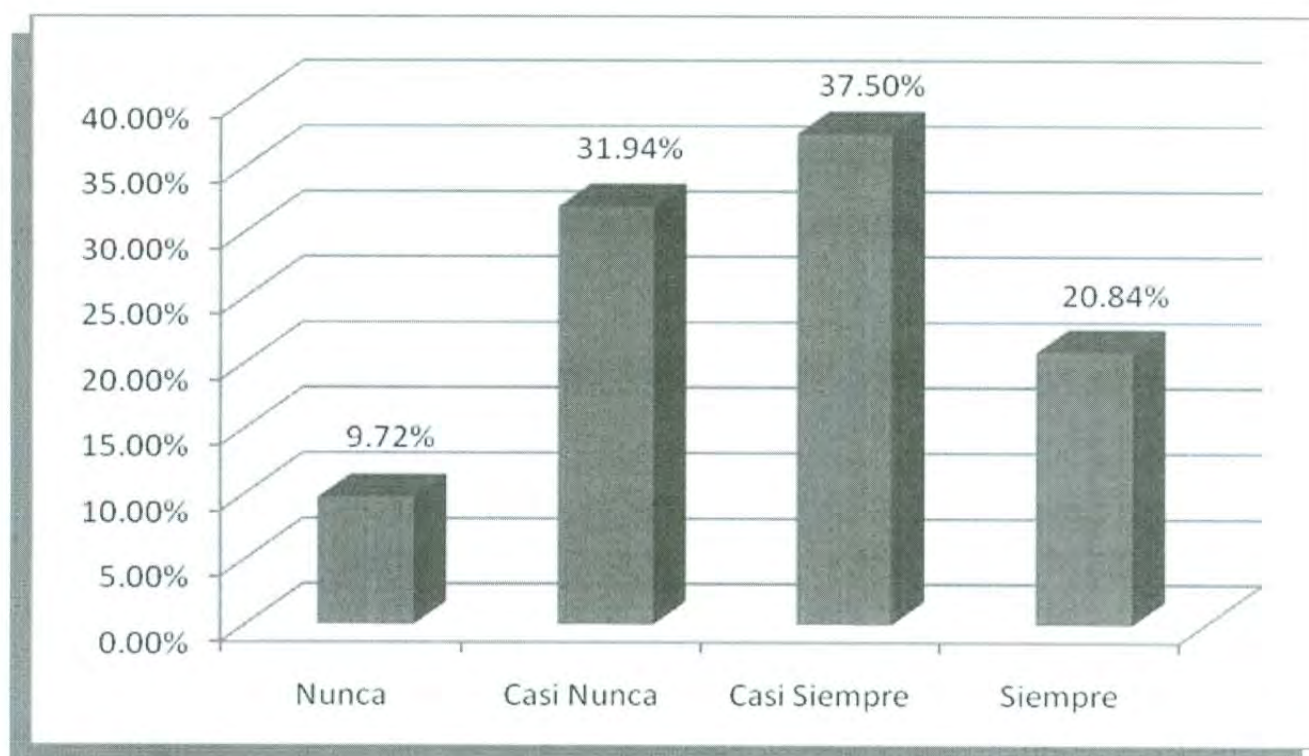


Figura 9. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

La gráfica muestra que el 37.50% de los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo consideran que casi siempre se les motiva para seguir trabajando, posteriormente el 31.94% refleja que casi nunca se le motiva, así el 20.84% respondieron que siempre y por último el 9.72% mencionó que nunca se les motivaba.

De la Mota (1988:926) establece que la motivación es un proceso de iniciación de una acción consciente y voluntaria, así como conjunto de acontecimientos implicados en la operación de impulsos e incentivos. Ensayo mental preparatorio de una acción, para referirse al interprete que va a desempeñar un papel.

Retomando lo que señala anteriormente el autor, es que los jefes directos deben de llevar a cabo estrategias que motiven a sus empleados para que realicen sus labores de forma voluntaria y consientes del desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal que pueden alcanzar dentro de la organización. Los datos arrojados señalan que la motivación brindada por el Hospital CIMA Hermosillo se debate entre casi nunca y casi siempre, por lo que se deduce que no es suficiente la estimulación que se les proporciona.

Regularmente cuando uno desempeña un labor pretende dar lo mejor de sí, las jornadas pueden ser cansadas o pesadas y en muchas ocasiones es por ello que como líder o jefe de un grupo cuenta con un alto grado de poder o influencia sobre algunos compañeros, hacer el uso de la motivación para realizar su trabajo.

4.3.3 Crecimiento laboral y humano en el trabajo.

Tabla 10.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.12%
Casi Nunca	9	12.50%
Casi Siempre	36	50.00%
Siempre	19	26.38%
Total	72	100.00%

Tabla 10. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 10.

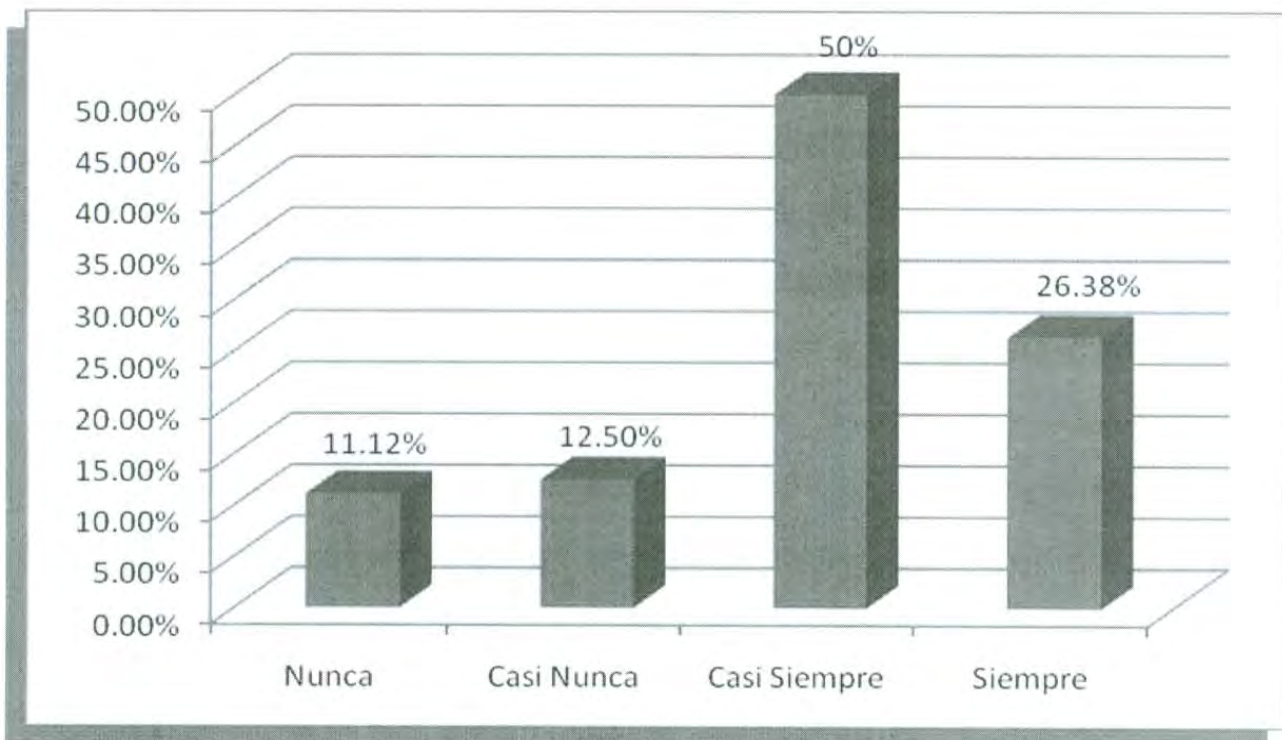


Figura 10. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Al cuestionar al área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo si había crecimiento laboral y humano en su trabajo contestaron con un 50% que casi siempre, siguiéndole con un 26.38% que siempre, así el 12.50% respondió que casi nunca y por último un 11.12% definitivamente consideran que nunca.

Lussier (2005:74) define a la motivación como todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado.

Los datos brindados por la encuesta señalan que en el trabajo del personal del área de enfermería de dicho hospital existe el crecimiento humano y laboral, por lo que la organización los apoya en su crecimiento.

Es por ello que el crecimiento tanto humano como laboral dentro de toda organización es importante para la motivación del empleado. Otro aspecto importante a considerar en éste índice respecto al empleado dentro de una organización es el desarrollo. A toda institución le interesa éste, pero hay que considerar la importancia que tienen los empleados para llegar a éstos objetivos y posicionar el hospital en la sociedad, por lo cual debe tomarse en cuenta de una misma manera el crecimiento del empleado en cuestiones laborales, que son de conveniencia del organismo; y personal, que como individuo buscamos por naturaleza, el desarrollo propio dentro de un determinado grupo y determinada misión u objetivo a realizar.

4.4 SATISFACCIÓN LABORAL.

4.4.1 Satisfacción con horarios y jornadas laborales.

Tabla 11.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	20.84%
Casi Nunca	11	15.28%
Casi Siempre	18	25.00%
Siempre	28	38.88%
Total	72	100.00%

Tabla 11. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 11.

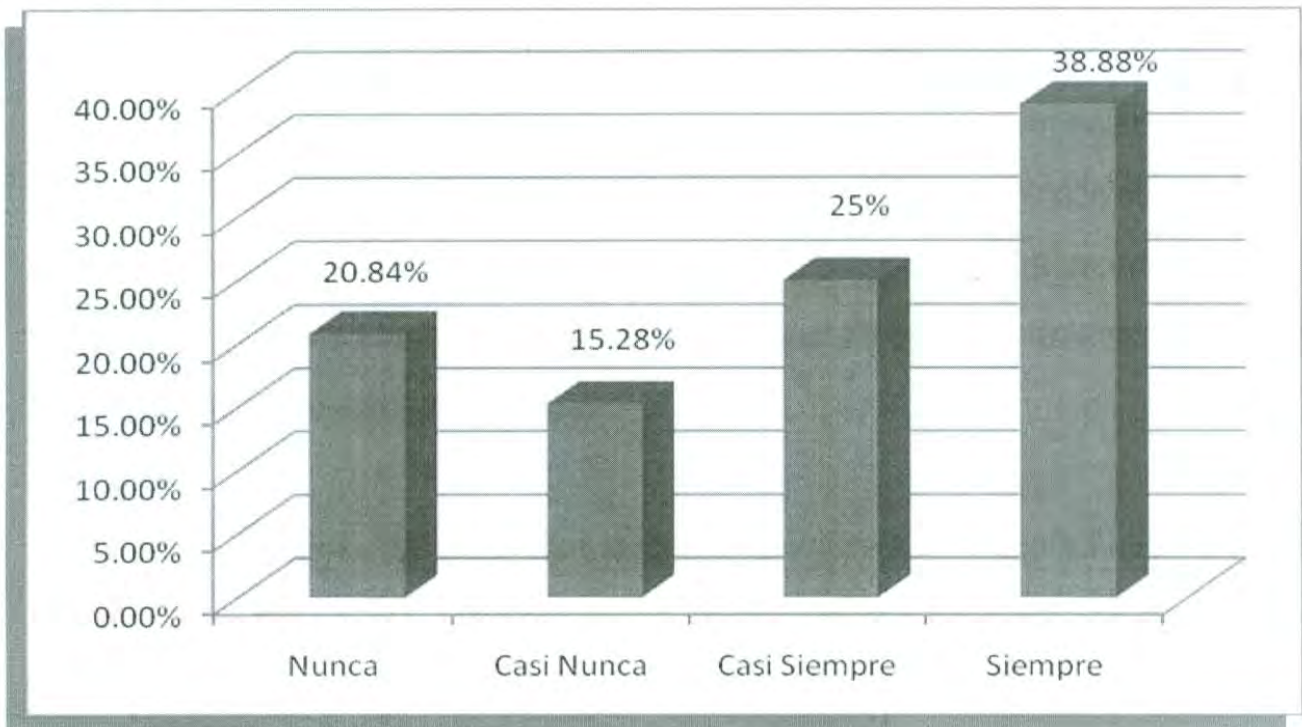


Figura 11. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

En ésta gráfica se muestra que el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo considera con un 38.88% que se siente satisfecho con sus jornadas y horarios de trabajo, siguiéndole con un 25% en el rango de casi siempre, dejándole espacio en un tercer sitio a la opción de nunca con un 20.84% y para terminar, con un 15.28% mencionaron que casi nunca.

Para Robbins (1987:106) la satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo.

Por lo tanto, en base a lo mencionado por el autor y lo arrojado por la encuesta podemos concluir que el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo se sienten satisfechos con las jornadas y horarios de trabajo; sin embargo, al cuestionarles sobre que propuestas les gustaría se implementarían en su área de

trabajo nos contestaron que les beneficiaría que se reduzcan las horas de labor en el hospital.

Como menciona el autor la satisfacción es la actitud de cada persona, hacia las actividades que realizan, las jornadas laborales son un factor determinante para el bienestar de los empleados, si éstas son muy extensas pueden ocasionar descontento entre los mismos; así como estrés; además de cansancio el cual no les permite desarrollar su trabajo satisfactoriamente y por consiguiente no se puede ofrecer un servicio satisfactorio al cliente

4.4.2 Satisfacción respecto al equipo de trabajo.

Tabla 12.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	2.78%
Casi Siempre	40	55.56%
Siempre	30	41.66%
Total	72	100.00%

Tabla 12. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 12.

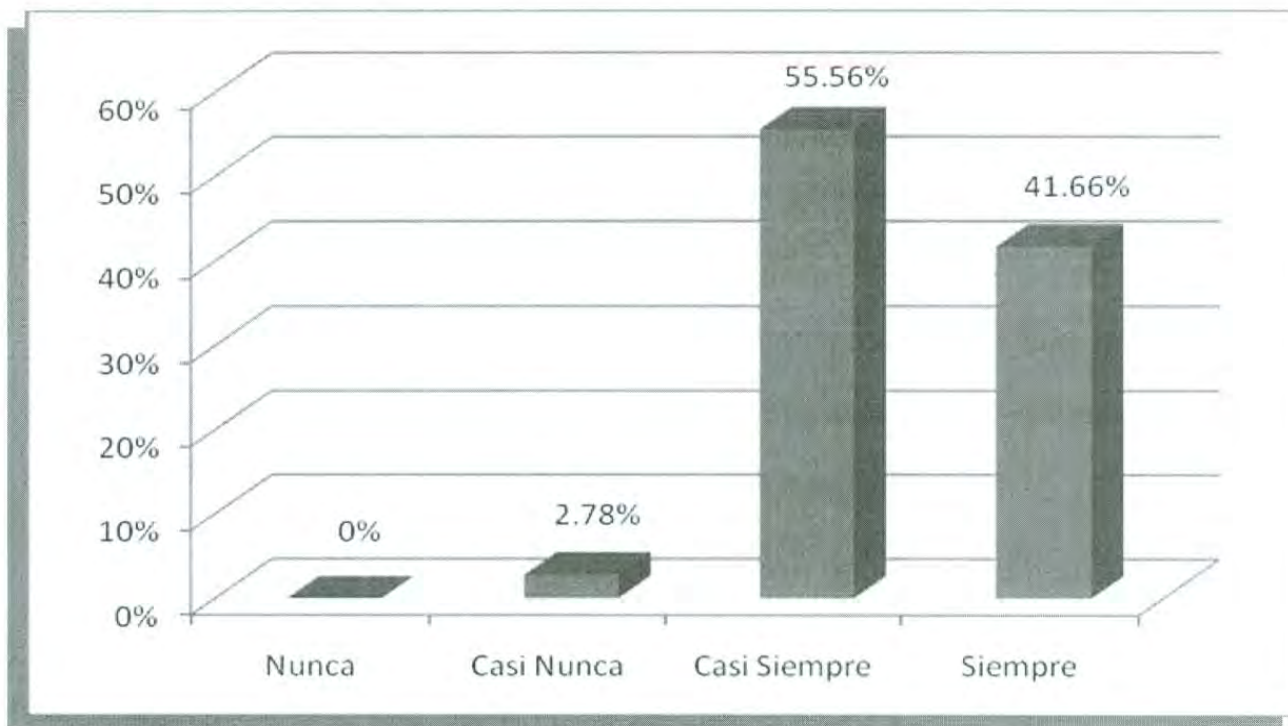


Tabla 12. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

El personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo manifestó con un 55.56% que casi siempre se sienten satisfechos con su equipo de trabajo, el 41.66% mencionaron que siempre y por último el 2.78% casi nunca.

Para Vroom (1990:23) existen abundantes pruebas de que la participación aumenta la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo y de que su moral y su actitud hacia sus dirigentes es mucho mas positiva.

Según los datos arrojados por la técnica cuantitativa, los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo se sienten satisfechos con el equipo de trabajo que se les ha asignado, lo cual beneficia en el desempeño de los labores y un clima organizacional favorable.

La integración de equipos de trabajo es importante debido a que la participación aumenta la satisfacción en los empleados. Es importante el bienestar del

empleado con su equipo de trabajo; ya que como señala el autor la motivación es el resultado de la interacción y la situación en la que se encuentra el individuo. Si una persona no se encuentra en armonía con los integrantes del mismo no podrán realizar su trabajo de forma adecuada y esto repercutirá en el servicio que se brinda a los pacientes. Los grupos deben de estar conformados por personas comprometidas tanto consigo mismos como con la organización y sus compañeros. Los jefes de área deben de realizar actividades que integren a los empleados, esto con el fin de desarrollar una buena relación entre ellos.

4.4.3 Remuneración económica.

Tabla 13.		
	Frecuencia	Porcentaje
No Contestó	1	1.38%
Nunca	17	23.62%
Casi Nunca	26	36.12%
Casi Siempre	23	31.94%
Siempre	5	6.94%
Total	72	100.00%

Tabla 13. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 13.

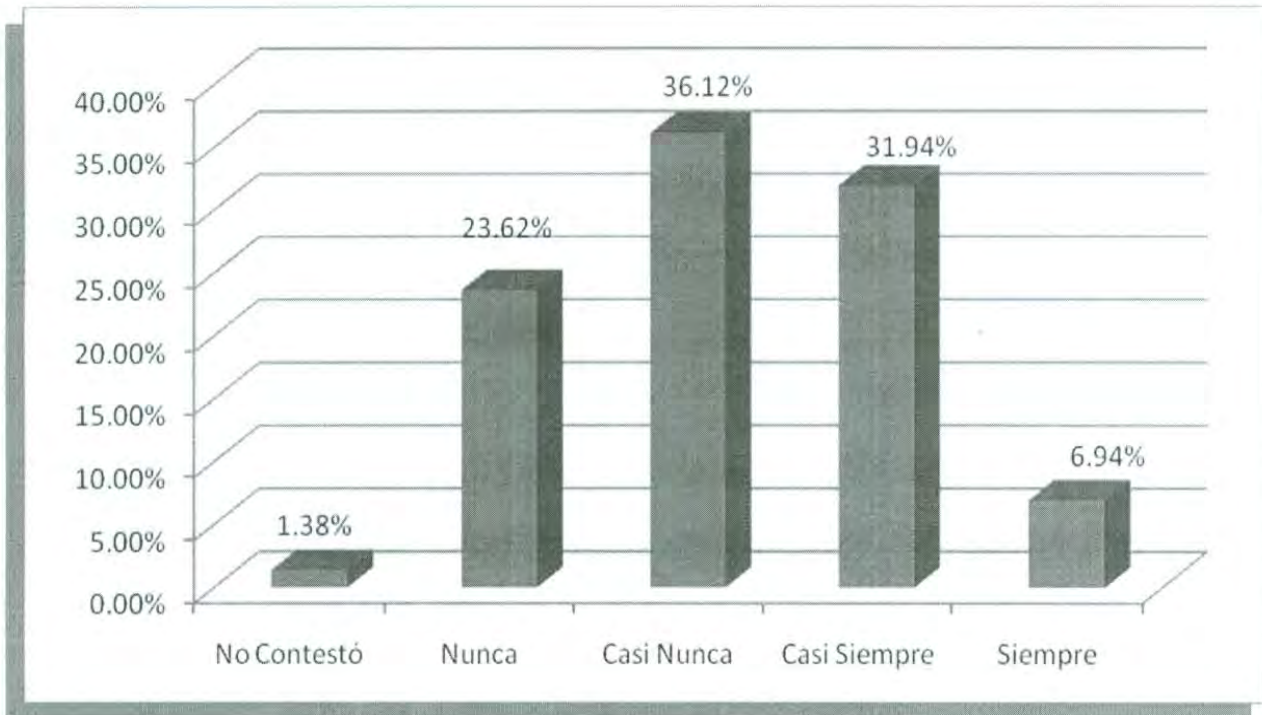


Figura 13. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Con un porcentaje de 36.12% el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo considera que su trabajo casi nunca es bien remunerado económicamente, dejando en segundo lugar con un 31.94% la opción de casi siempre, siguiéndole con un 23.62% el rango de nunca, así un 6.94% respondieron que siempre y un 1.38% no contestó.

Para Davis y Newstrom (2001:276) la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

Los autores definen que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, en éste caso lo retomaremos en la satisfacción laboral de índole monetaria. En este caso podemos observar que el personal no se encuentra satisfecho con la remuneración

económica que recibe por su trabajo, es por ello que el Hospital CIMA Hermosillo debe implementar estrategias para que sus trabajadores se sientan motivados con respecto a estímulos por la realización de su trabajo.

La organización debe de trabajar para que sus empleados se sientan satisfechos con su trabajo, en ocasiones se estimula al empleado por medio de reconocimientos verbales y no monetarios. Anteriormente recibían incentivos que consistían en entradas al cine, los cuales se les daban reconociéndoles el trabajo realizado.

4.4.4 Me gusta mi trabajo.

Tabla 14.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Casi Siempre	5	6.94%
Siempre	67	93.06%
Total	72	100.00%

Tabla 14. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 14.

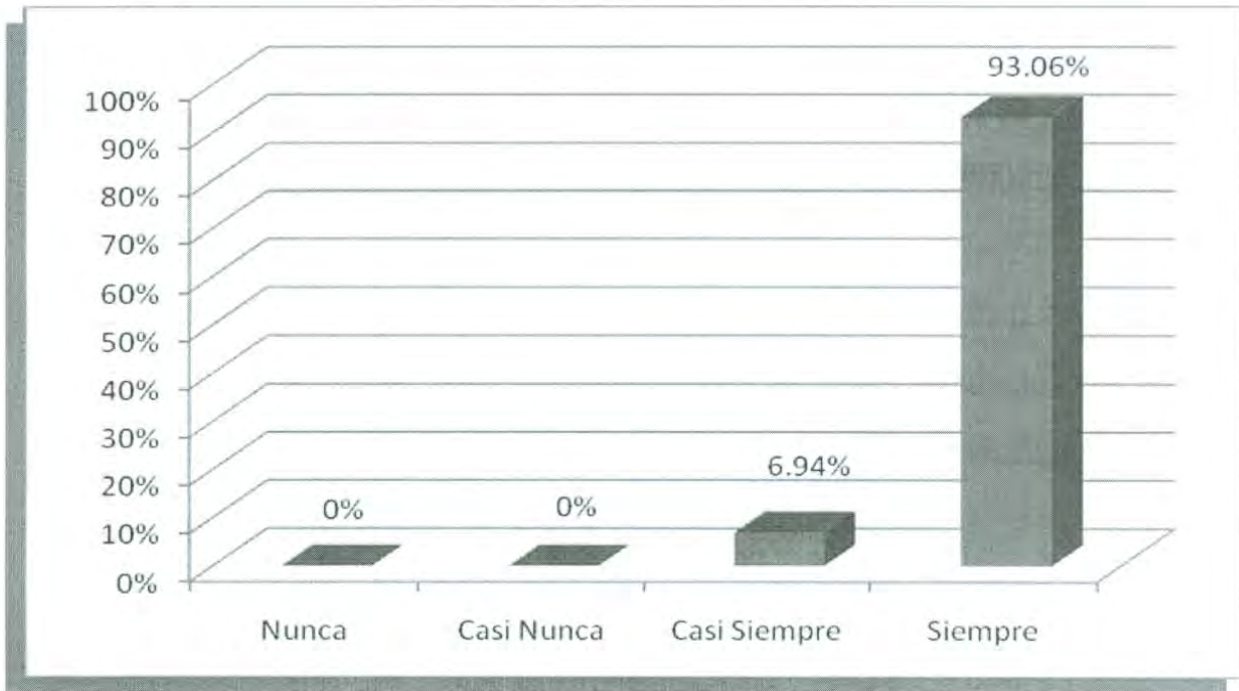


Figura 14. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

El personal encuestado del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo manifestó con un alto porcentaje del 93.06% que le gusta su trabajo y las labores que realiza, dándole el resto a la opción de casi siempre con un 6.94%.

Brief y Aldag, (1975), Hackman y Lawler, (1971), (citado por Wexley y Yukl 1990:73) muestran que los estudios sobre la importancia de las diferentes características del puesto han encontrado que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal en la satisfacción del puesto.

Retomando a los autores señalan que la naturaleza del trabajo es un determinante principal en la satisfacción del puesto, este es el caso de los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo que pueden no estar satisfechos con sus jornadas de trabajo, ni con la remuneración del mismo pero les gustan las actividades que desempeñan y es aquí donde radica su satisfacción en el ámbito personal, esto es señalado en la gráfica.

Por lo tanto podemos concluir que a pesar de inconformidades que tiene el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo respecto a motivación, satisfacción, entre otras; a éste le gusta su trabajo que desempeña en ésta organización; esto no tiene que relacionarse con los desconciertos ya que si un individuo decide estudiar alguna carrera, en éste caso enfermería, es porque realmente le gustan las actividades y labores que éste debe realizar.

4.4.5 Servicio al cliente.

Tabla 15.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Casi Siempre	10	13.88%
Siempre	62	86.12%
Total	72	100%

Tabla 15. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 15.

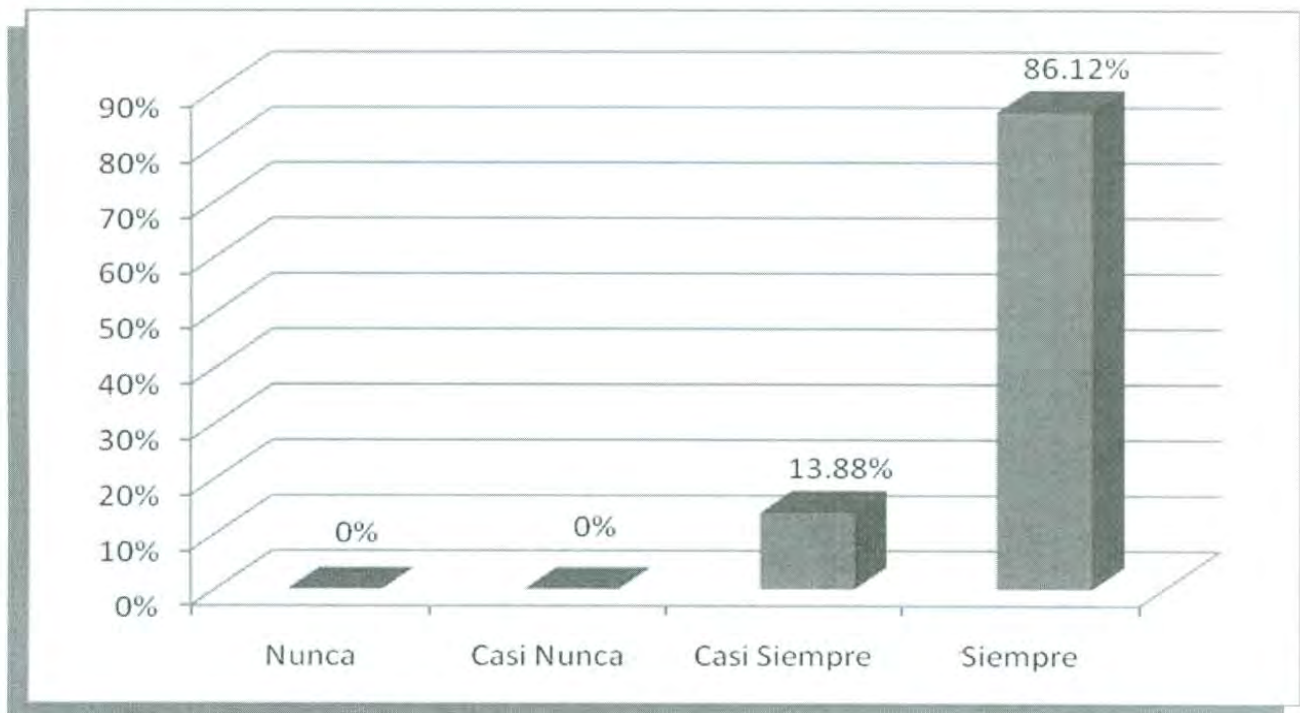


Figura 15. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

La gráfica muestra con un 86.12% que el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo siempre brinda el mejor servicio a sus pacientes, dándole cavidad con un 13.88% al rango de casi.

Según Hackman y Oldham (1975) definen al significado de la tarea como el grado en que el puesto tiene un impacto sustancial sobre las vidas o el trabajo de otras personas, bien sea en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Retomamos el significado de la tarea ya que las actividades que realizan los enfermeros son sobre el cuidado de la salud en las personas y en ésta gráfica se muestra como ellos evaluaron el servicio que ofrecen a los clientes del Hospital CIMA Hermosillo, donde expresan que su atención a éstos es satisfactoria. Así podemos concluir que según los datos arrojados por el área de enfermería de dicho hospital brindan la mejor atención a sus pacientes; esto es por el gusto que tiene el personal sobre la labor que desempeñan y por el clima laboral que existe.

4.4.6 Reconocimiento laboral.

Tabla 16.		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	9.74%
Casi Siempre	14	19.44%
Casi Nunca	30	41.66%
Nunca	21	29.16%
Total	72	100.00%

Tabla 16. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 16.

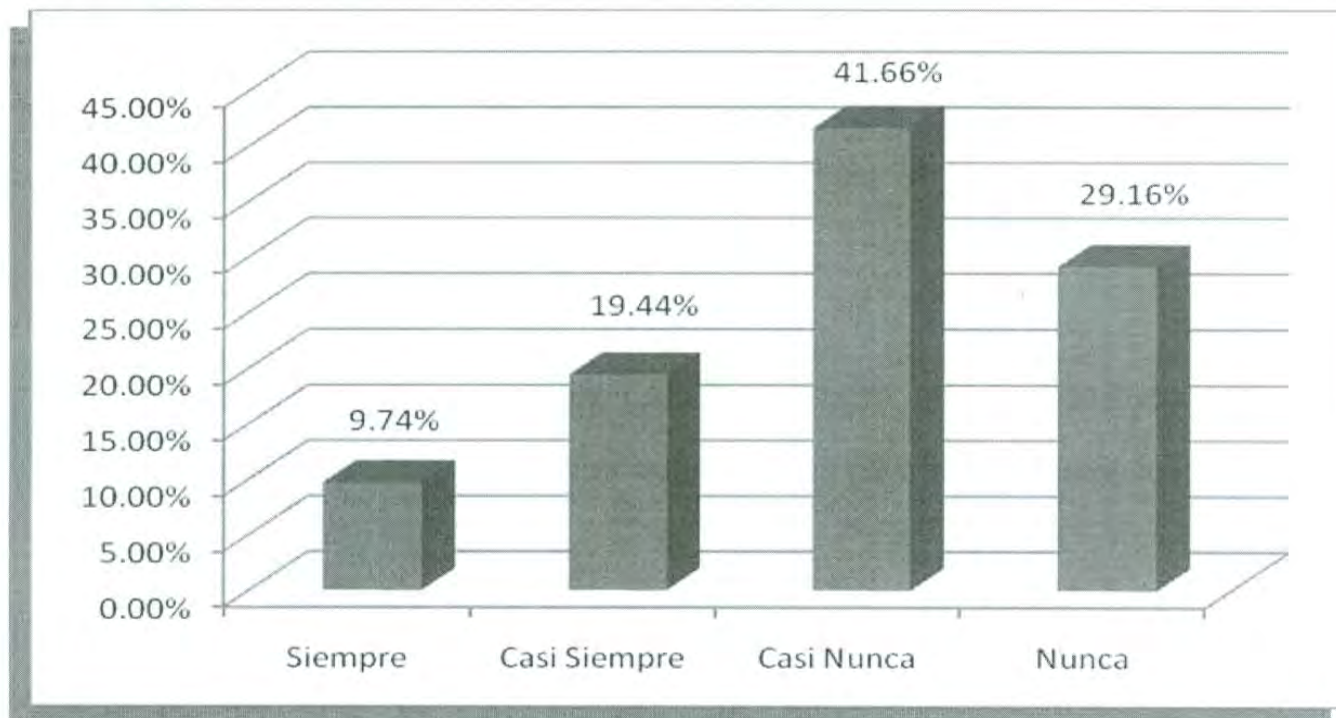


Figura 16. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

La gráfica muestra que el 41.66% del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo considera que su trabajo casi nunca es cansado y mal reconocido, mientras que el 29.16% dice que nunca lo es, así el 19.44% contestó que casi siempre y un 9.74% dijo que siempre.

Por último Kinicki y Kreitner (2003:154) dicen que la satisfacción es una respuesta efectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña.

Los autores señalan que la motivación está ligada efectiva y emocionalmente al trabajo que se desempeña, los enfermeros del Hospital CIMA Hermosillo expresan que el trabajo que realizan casi nunca es cansado y mal reconocido, esto no afecta en la productividad que se presenta por parte del personal en la atención que se brinda a los pacientes, además de que no perjudica en la satisfacción y motivación del mismo, provocando así un clima laboral favorable dentro de la organización.

De esta forma, concluimos que en el indicador de que sí el trabajo desempeñado es muy cansado y mal reconocido deducimos que efectivamente el área de enfermería de dicho hospital sienten que es poco estresante; y a pesar de que sienten que éste es satisfactorio para la organización en ocasiones perciben que su labor en muchas ocasiones no es reconocido como se debería y aún así desempeñan un buen trabajo en ésta.

4.4.7 Separación vida personal y ámbito laboral.

Tabla 17.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2.78%
Casi Nunca	4	5.56%
Casi Siempre	23	31.94%
Siempre	43	59.72%
Total	72	100.00%

Tabla 17. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 17.

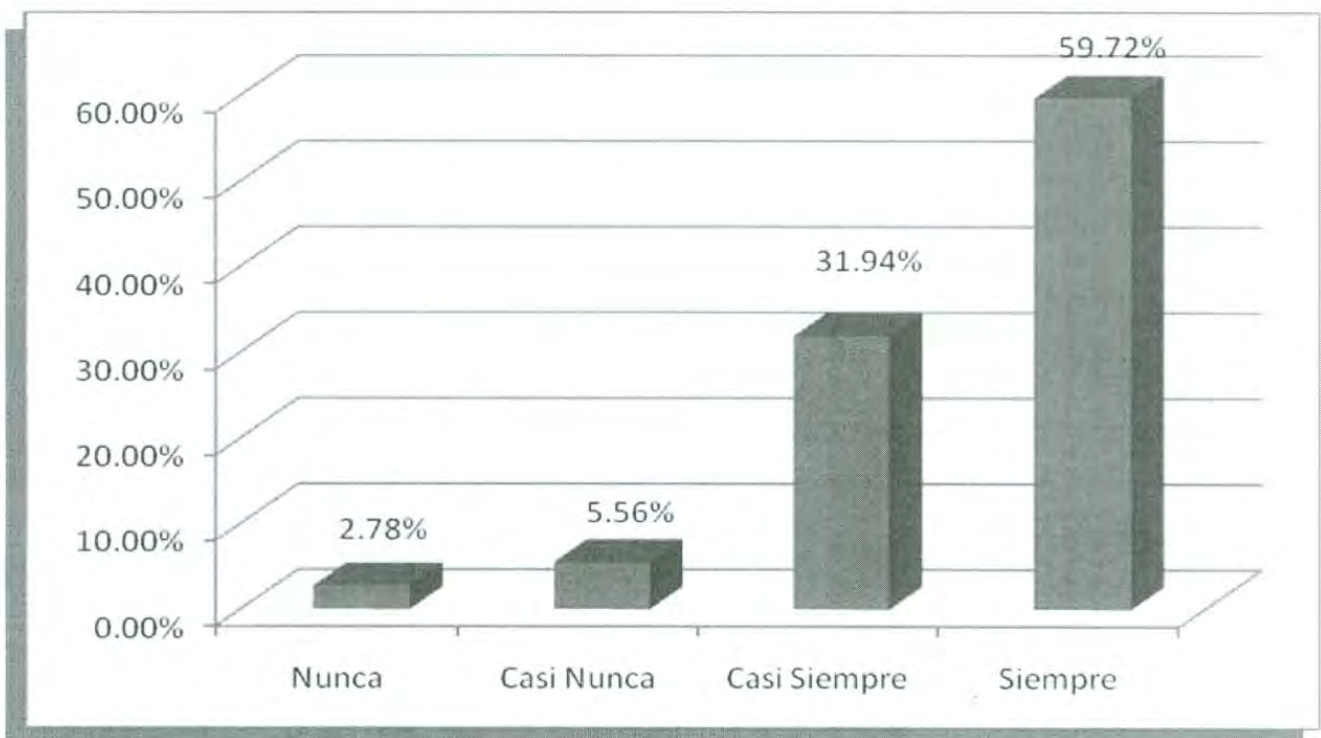


Figura 17. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Los datos arrojados muestran que el 59.72% del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo puede separar su vida personal de la laboral, mientras que el 31.94% mencionó que casi siempre, el 5.56% que casi nunca y con un 2.78% respondieron que nunca pueden hacerlo.

En la gráfica anterior nos podemos percatar que más de la mitad de los enfermeros del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo pueden realizar sus labores diarias sin preocupaciones y sin distracciones, con ello se logra prestar más atención a sus pacientes así como también brindar un buen servicio a los mismos.

Con base a lo anterior concluimos que es de suma importancia que cada uno de los empleados del área de enfermería de dicho hospital logren separar su vida personal de lo laboral; ya que así todos los trabajadores de la misma podrán brindar un mejor servicio a sus pacientes.

4.5 LIDERAZGO.

4.5.1 Jefe directo es considerado líder.

Tabla 18.		
	Frecuencia	Porcentaje
No Contestó	1	1.38%
Nunca	1	1.38%
Casi Nunca	7	9.72%
Casi Siempre	37	51.38%
Siempre	26	36.14%
Total	72	100.00%

Tabla 18. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 18.

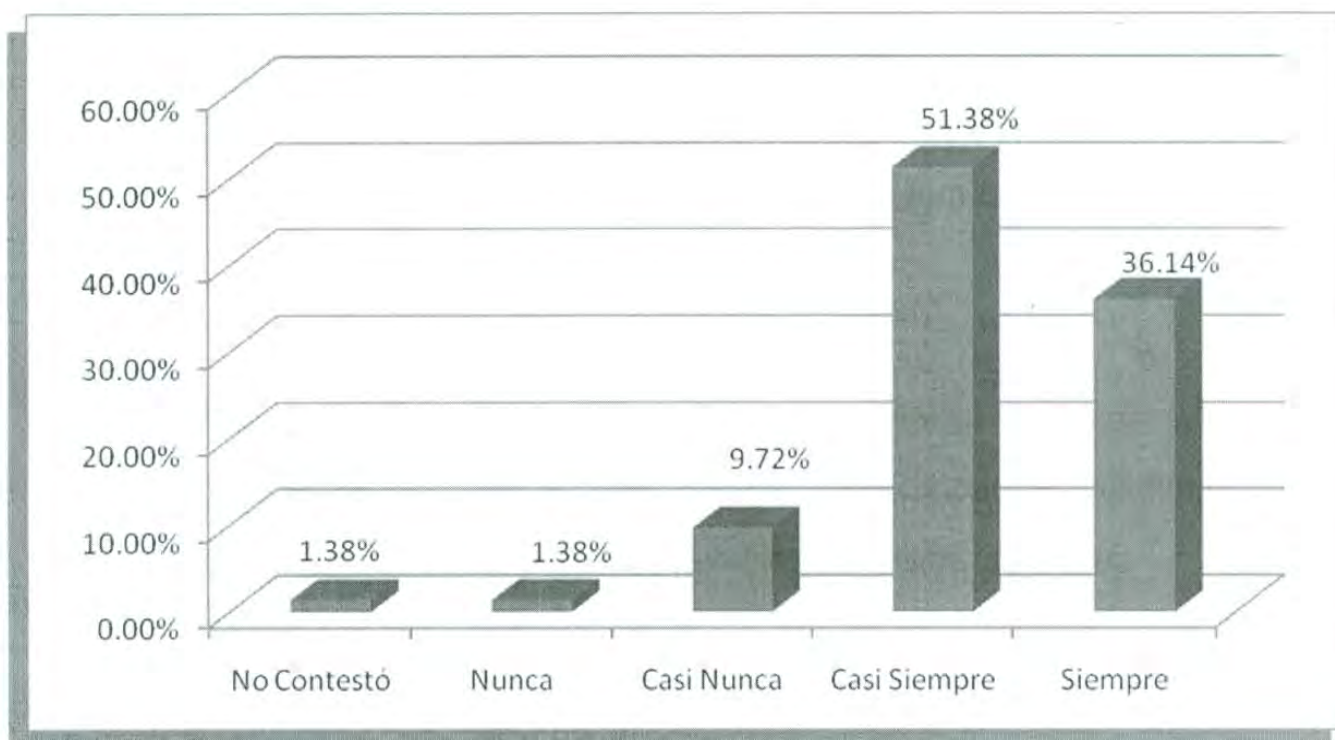


Figura 18. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Al cuestionar al área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo sobre si su jefe directo es un líder respondieron con un 51.38% que casi siempre, mientras que el 36.14% mencionaron que siempre, así el 9.72% considera que casi nunca y con un empate un 1.38% dijo que nunca y el otro no contestó.

Kinicki y Kreitner (2003:352) definen al liderazgo como un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales.

En el diagnóstico realizado en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, nos percatamos de que cada uno de los jefes de dicha área son considerados líderes por lo enfermeros, tal como lo muestra la gráfica anterior; ya que éstos últimos siempre los apoyan y son obedecidos en todo lo que estos líderes formales necesiten.

Debido a esto concluimos que un líder formal debe de ser capaz de que sus subordinados los sigan para alcanzar los objetivos que la organización establezca como lo mencionan los autores citados anteriormente y tal es el caso del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo.

4.5.2 Apoyo laboral y personal

Tabla 19.		
	Frecuencia	Porcentaje
No Contestó	1	1.38%
Nunca	12	16.66%
Casi Nunca	15	20.84%
Casi Siempre	33	45.84%
Siempre	11	15.28%
Total	72	100.00%

Tabla 19. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 19.

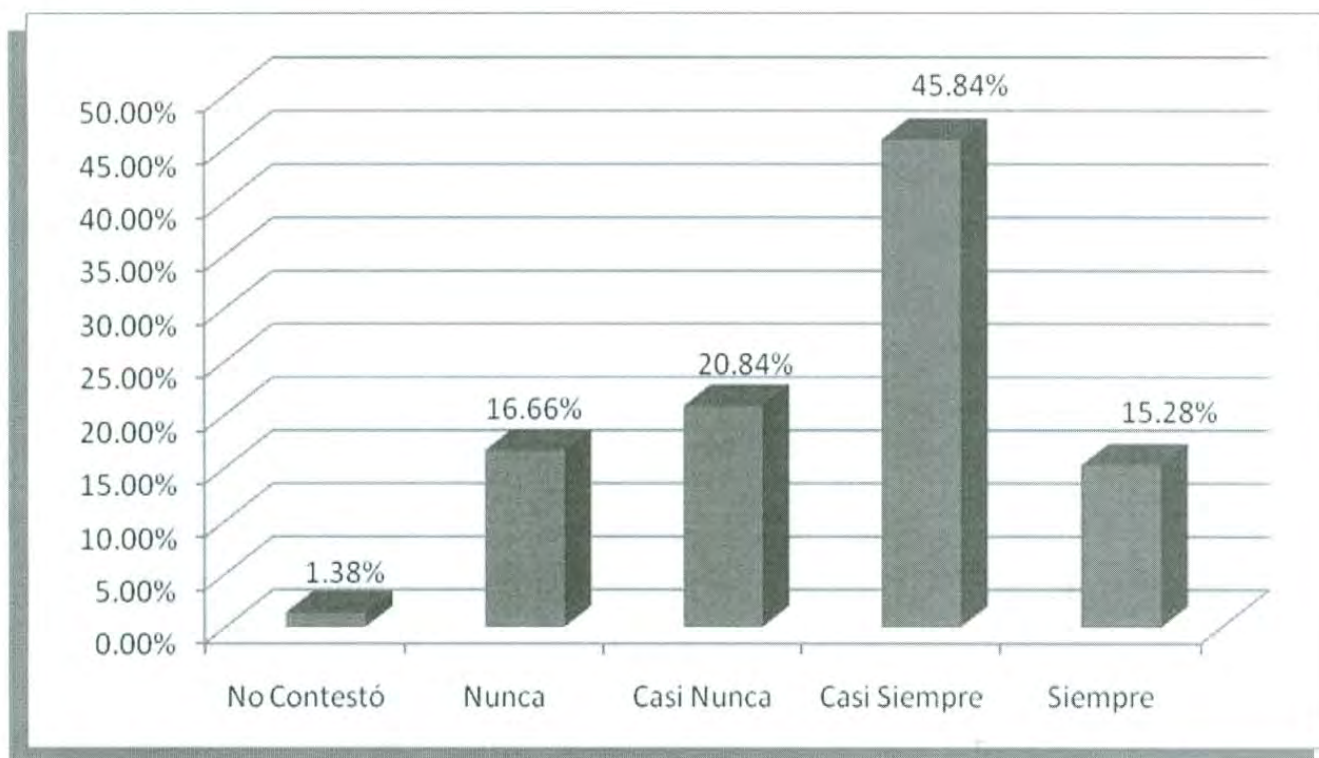


Figura 19. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

El 45.84% sienten que casi siempre la organización brinda apoyo en asuntos personales y laborales, mientras que el 20.84% mencionó que casi nunca, así el 16.66% que nunca, por consiguiente el 15.28% respondieron que siempre y por último un 1.38% no contestó al reactivo.

Krieger (2001:381) menciona que el liderazgo se distingue del concepto de poder en suponer influencia, es decir cambio de preferencias, basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y en el grado de interpretación que éste hace de las aspiraciones de personas y grupos.

En la gráfica anterior apreciamos que la mayoría de los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo sienten que ésta misma los apoya en todo lo que concierne a los aspectos laborales y personales; ya que el apoyo de la organización es de suma importancia en el crecimiento y desarrollo del empleado dentro de ésta, así como también fuera de ella.

En conclusión, podemos decir que es necesario que el hospital apoye a los empleados del área de enfermería que trabajan en ella y les brinden las herramientas necesarias para que éstos puedan realizar sus labores con mayor facilidad, así será más satisfactorio tanto para la institución como para los trabajadores.

Capítulo 5 RESULTADO Y COMPARACION DE INDICES.

5.1 Evaluación del índice de estructura de comunicación.

Tabla 20.		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.78%
Medio	47	65.28%
Alto	23	31.94%
Total	72	100.00%

Tabla 20. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 20.

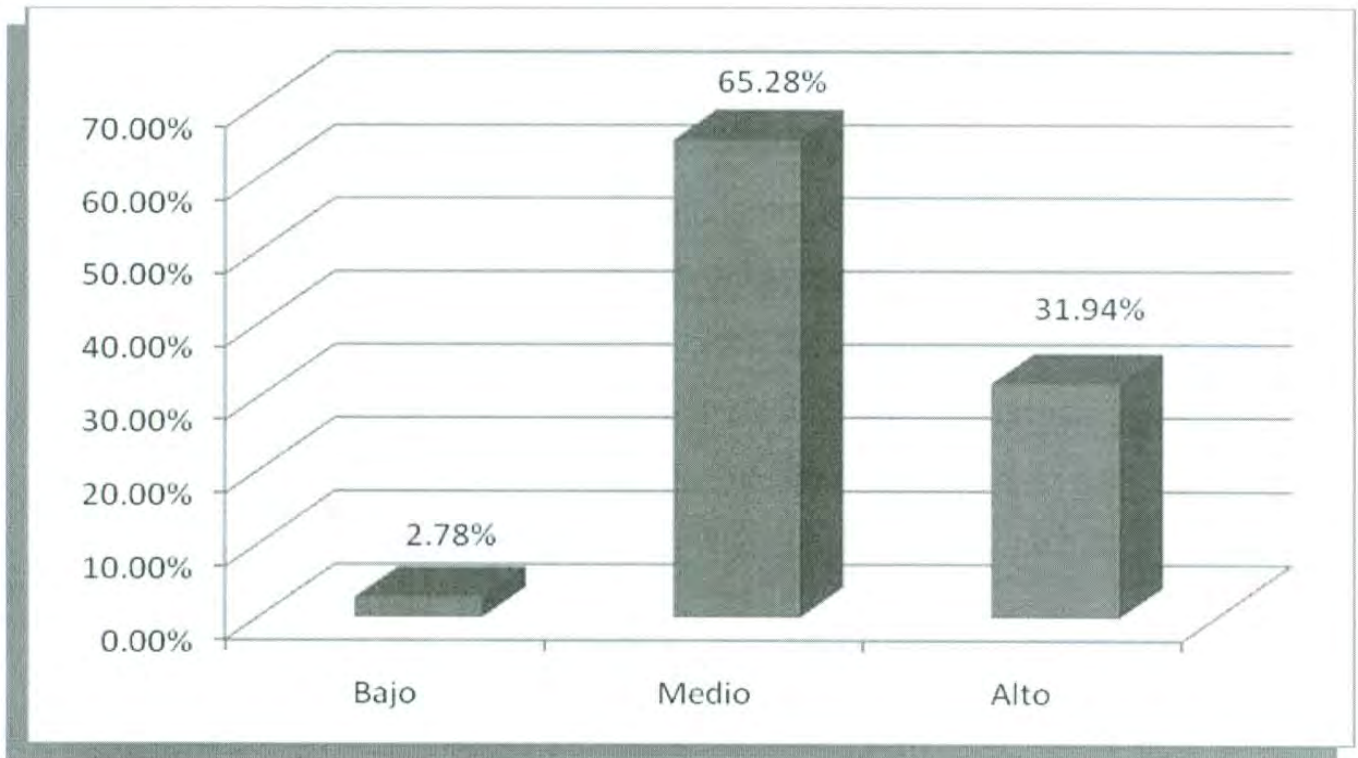


Figura 20. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

En el índice de estructura de comunicación, donde se midieron los problemas y la comunicación entre los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, la encuesta arrojó que se encuentra en un nivel medio con un 65.28%, siguiéndole el nivel alto que cuenta con un 31.94% y un nivel bajo con el 2.78%.

Para Lussier (2005:174) la comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista.

Respecto a lo mencionado por el autor deducimos que en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo son mínimos los problemas existentes entre los compañeros; así como la comunicación entre los mismos es efectiva; ya que existe un buen ambiente laboral dentro de la organización.

Debido a esto concluimos que la comunicación es un factor importante para lograr conformar un buen equipo de trabajo, ya que si los empleados no tienen buena comunicación esto interfiere en la realización de las actividades y por consiguiente el servicio que se ofrece a los clientes es deficiente.

5.2 Evaluación del índice de estructura de motivación.

Tabla 21.		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	15.28%
Medio	34	47.22%
Alto	27	37.5%
Total	72	100%

Tabla 21. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 21.

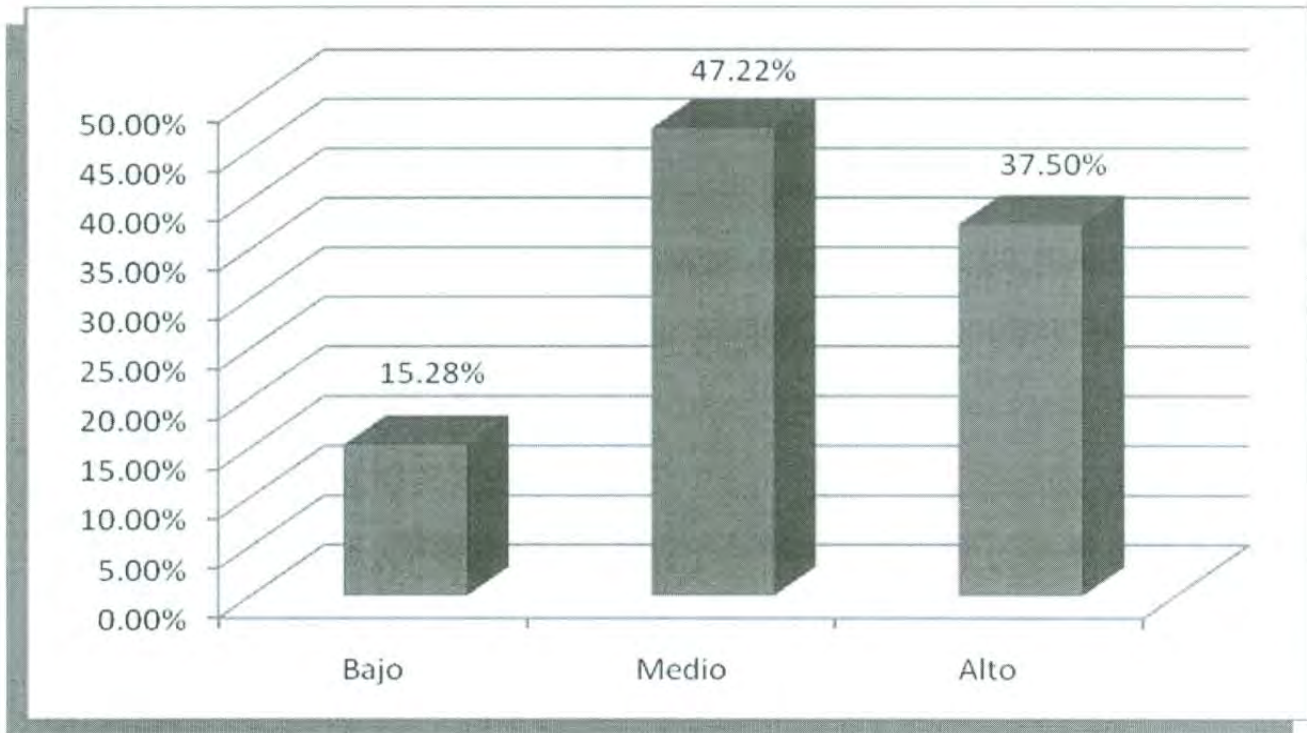


Figura 21. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

En el índice de estructura de motivación, donde se midió el apoyo laboral y humano de los jefes hacia los subordinados en la actividades a realizar. Los datos arrojados por la encuesta aplicada a los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, muestran que se encuentra en un nivel medio con un 47.22%, siguiéndole a éste el nivel alto con un 37.50% y por último el nivel bajo con un 15.28%.

Según Robbins (1987:123) la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Otra definición que mencionó el mismo autor (1987:123) sobre este concepto es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Las gráficas anteriores muestran que el personal del área de enfermería de dicho hospital está conforme con la motivación que les da su jefe superior, pero sienten que los niveles jerárquicos más altos no reconocen el trabajo que realizan. Muchos de los empleados sienten que no se les da la debida importancia del nivel de estudios de cada enfermero; ya que algunos mencionan que la licenciatura no les es tomada en cuenta y los remuneran por igual a todos los trabajadores; así también expresan que se les trata con poco respeto por parte de los superiores, además de que no se les brinda un desarrollo profesional dentro de la institución.

Por lo tanto concluimos que en el índice de motivación el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo se siente motivado por parte de la organización, pero aún así mencionan que no es del todo satisfactorio; ya que existen ciertas inconformidades que se señalaron anteriormente.

5.3 Evaluación del índice de estructura de satisfacción laboral.

Tabla 22.		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	34	47.22%
Alto	38	52.78%
Total	72	100%

Tabla 22. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 22.

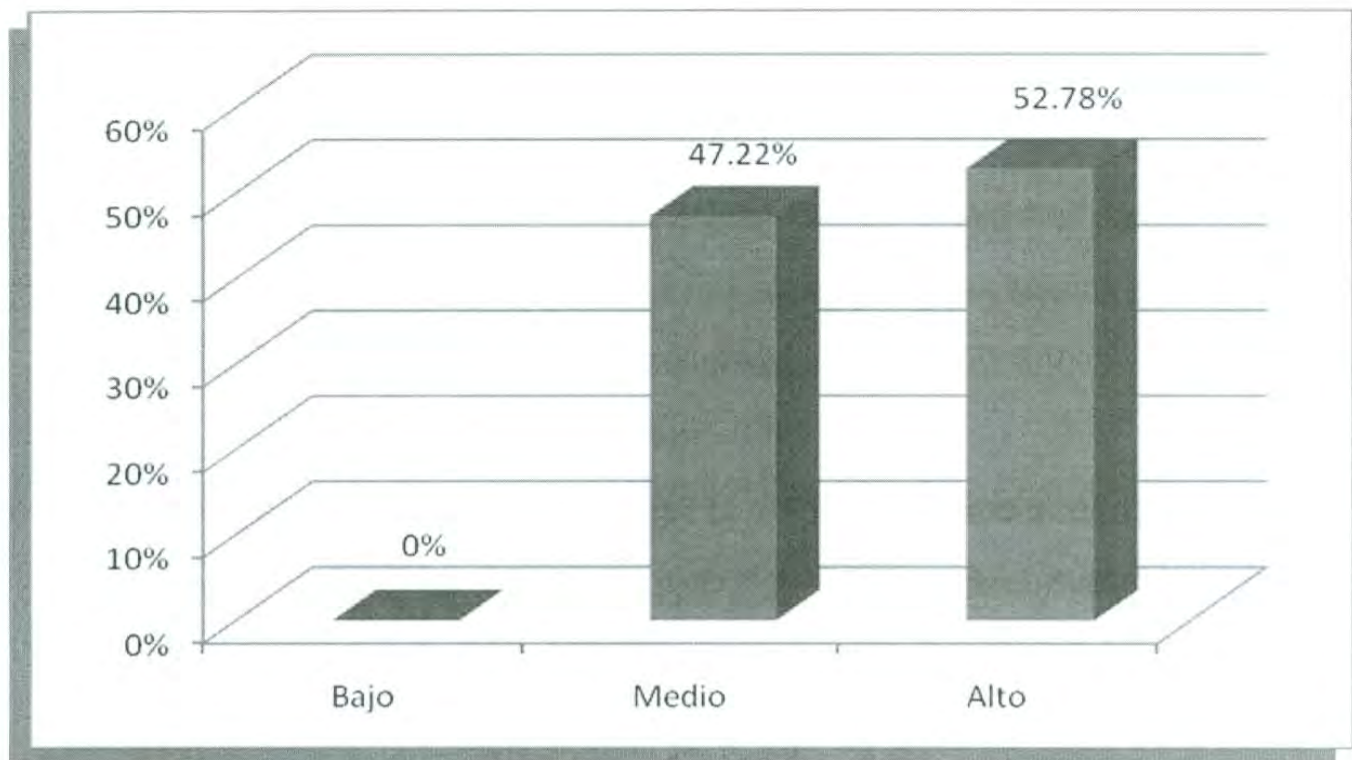


Figura 22. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

En lo referente al índice de estructura de satisfacción laboral, donde se midió si a los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo les gusta su trabajo, de igual manera se les cuestionó si se sienten satisfechos con su equipo de trabajo, entre otras. Los datos arrojados muestran que se encuentra en un nivel alto con un 52.78%, siguiéndole a éste el nivel medio con un 47.22%.

Para Davis y Newstrom (2001:276) la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

En ésta gráfica se muestra que el empleado está conforme y pleno en la forma que realiza su trabajo y el desempeño que tiene en el mismo. El trabajador está satisfecho con lo que hace y como lo lleva a cabo, siente seguridad de poder afirmar que el servicio y el desempeño que brinda a sus pacientes es el mejor; sin embargo no siente que éste esfuerzo le sea reconocido.

De igual manera, no se sienten satisfechos con las jornadas y horarios de trabajo; ya que son muchas las horas que trabajan y debido a la falta de personal se genera mucho estrés en éstos; a pesar de ello, la mayoría de los empleados están satisfechos con su equipo de trabajo que se les ha asignado.

En el diagnóstico realizado al personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, pudimos percatarnos que existe cierta inconformidad en la gratificación económica, emocional y en el reconocimiento al trabajo realizado.

5.4 Evaluación del índice de estructura de liderazgo.

Tabla 23.		
	Frecuencia	Porcentaje
No Contestó	1	1.38%
Bajo	9	12.52%
Medio	41	56.94%
Alto	21	29.16%
Total	72	100%

Tabla 23. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

Gráfica 23.

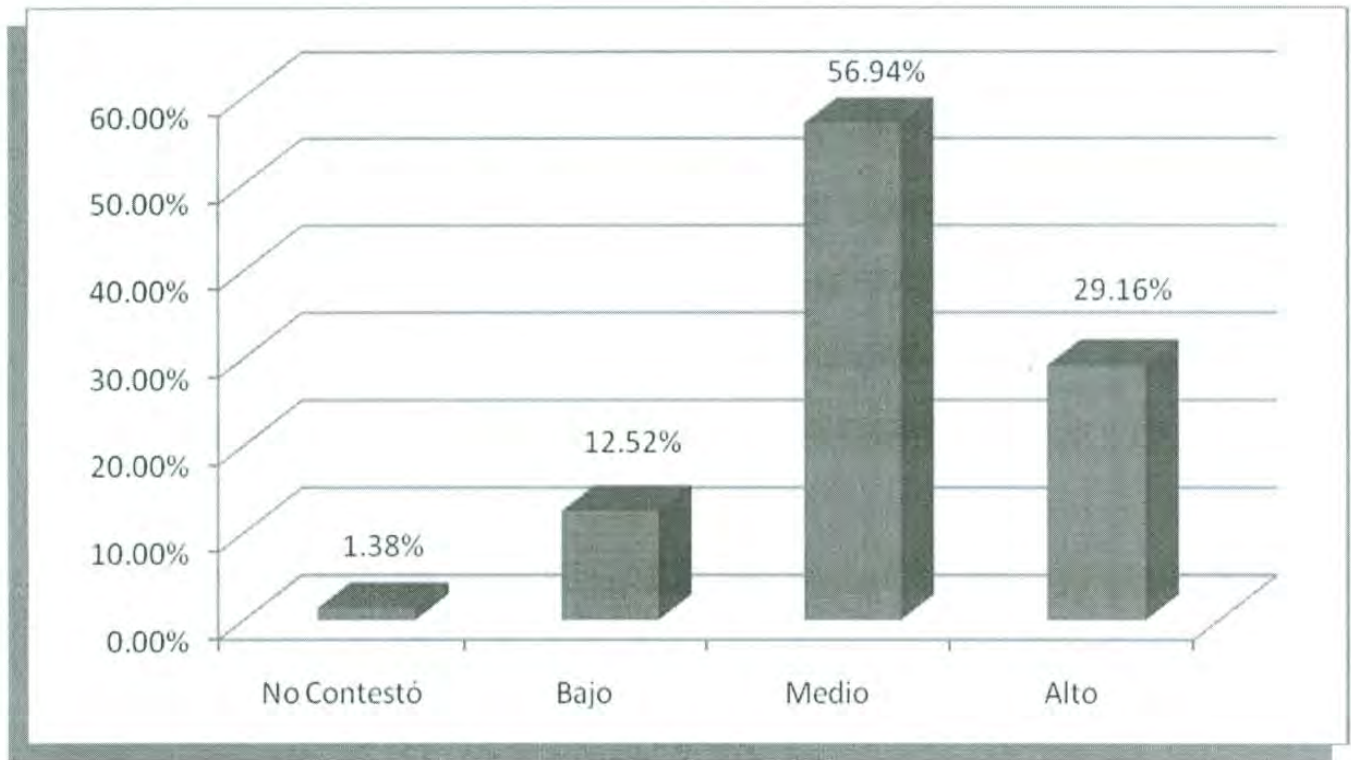


Figura 23. Bustamante, Osuna, Ruiz, Salido, 2014

En lo referente al índice de estructura de liderazgo, se les cuestionó a los empleados del área del Hospital CIMA Hermosillo si sentían el apoyo de la organización con respecto a sus asuntos laborales y personales, así como también si su jefe directo es un líder. La encuesta aplicada arrojó que se encuentra en un nivel medio con un 56.94%, siguiéndole a éste el nivel alto con un 29.16%, con un 12.52% se encuentra el nivel bajo y por último el 1.38% de los encuestados no contestó.

Según Kinicki y Kreitner (2003:352) definen que el liderazgo es un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales. También estos autores (2001:234) señalan que el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

Por lo tanto, el poder localizar o identificar a un líder dentro de una organización muchas veces es difícil. En éste índice el liderazgo se encuentra en un nivel medio, en las gráficas individuales nos percatamos que los empleados sienten que su jefe directo es un líder; ya que los apoya en su vida personal y las actividades que se realizan pero cabe mencionar que éste apoyo es brindado por los jefes directos y no por parte de la organización, de la cual expresan que reciben poco apoyo tanto laboral como personal y que no les proporcionan las herramientas para crecer en ninguno de estos dos ámbitos.

Por lo tanto podemos concluir que en el índice de liderazgo el personal del área de enfermería de dicho hospital se encuentra en un nivel favorable; ya que cuenta con las herramientas necesarias para poder ejercer las características de todo líder, aún así se requiere de fortalecer éstas y brindar el apoyo debido a los empleados en el aspecto personal y laboral.

Capítulo 6 Conclusiones y propuestas.

6.1 Conclusiones.

La presente investigación fue realizada en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo de Septiembre a Diciembre del 2008. Ésta fue con el objetivo de llevar a cabo un diagnóstico y evaluación de comunicación organizacional interna en dicha área del hospital; con el fin de detectar áreas de oportunidad y plantear soluciones a través de un programa de acción aplicado en la organización. Como instrumento de medición utilizamos la encuesta y a través de ésta técnica pudimos comprobar y descartar por medio del resultado de estudio las hipótesis ya establecidas con anterioridad en la investigación.

- **Hip 1. “Los empleados que laboran en el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo sienten que su trabajo es bien remunerado económicamente.”**

De acuerdo con las evidencias que arroja nuestra investigación, podemos concluir que el mayor porcentaje de la muestra encuestada señala con un porcentaje de 36.12% que el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo considera que su trabajo pocas veces es remunerado de forma económica y emocional y esto repercute en la satisfacción del empleado, y con esto llegamos a la conclusión de que esta hipótesis es rechazada.

- **Hip 2. “El personal del área de enfermería de dicho hospital pueden separar su vida personal de la laboral, brindando así un mejor servicio a los clientes.”**

Esta hipótesis es aceptada debido a que los datos cuantitativos obtenidos por la técnica aplicada muestra con un 59.72% que los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo logran separar su vida personal de lo laboral, lo que conlleva a crear un clima laboral favorable para brindar un mejor servicio a los pacientes de dicha organización.

- **Hip 3. “Los empleados del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, se encuentra satisfecho respecto a su trabajo, así como también a las labores que realiza dentro del mismo.”**

Una de los indicadores con más importancia para el personal del área de enfermería que labora en el Hospital CIMA Hermosillo es la satisfacción del empleado respecto a su trabajo, debido a que a través de ésta se mide la motivación y el desempeño que tienen los trabajadores al momento de realizar sus actividades y brindar el servicio a los pacientes. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la técnica que se utilizó para el diagnóstico, podemos aceptar la anterior hipótesis establecida, ya que en ésta variable se obtuvo un alto porcentaje con el 93.06%.

6.2 Propuestas del estudio.

De acuerdo a la evidencia recogida por el diagnóstico realizado en los cuatro índices utilizados para el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, se detectaron áreas de oportunidad en el índice de comunicación, motivación, satisfacción laboral y liderazgo; lo que conlleva a una serie de acciones como propuestas para la mejora a dichos problemas encontrados.

La implementación de las propuestas debe basarse en prácticas de acciones sencillas, útiles y de un presupuesto favorable para que la organización las lleve a cabo sin ningún problema.

6.2.1 Comunicación.

Según Lussier (2005:174) señala que la comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista. Con base en esto, surgen unas propuestas para el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo, que a continuación se muestran:

- Involucrar al personal del área de enfermería de los diferentes turnos en actividades tanto extralaborales como laborales; entre éstos estarían los torneos deportivos, campamentos y rotación del personal en los diversos horarios, lo cual propiciará la convivencia y confianza entre éstos empleados fomentando así la comunicación.
- Tomar en cuenta las opiniones del personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo al momento de seleccionar a sus jefes inmediatos, así como cambios dentro de ésta. De la misma forma informarlos sobre nuevos acontecimientos que ocurran dentro de la organización y de dicha área.

6.2.2 Motivación.

Para De la Mota (1988:926) la motivación es un proceso de iniciación de una acción consciente y voluntaria, así como conjunto de acontecimientos implicados en la operación de impulsos e incentivos. Ensayo mental preparatorio de una acción, para referirse al interprete que va a desempeñar un papel. Esto nos condujo a elaborar las siguientes propuestas para el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo:

- Implementar programas de mejora continua en el área de enfermería de dicho hospital; como talleres de especialidades, cursos motivacionales y de desarrollo personal.
- Fortalecer el reconocimiento por parte del Hospital CIMA Hermosillo hacia el personal del área de enfermería; ya sea en forma escrita y emocional, por ejemplo reconocerles y felicitarlos por su buen desempeño laboral.
- Retomar beneficios que anteriormente se les había atribuido; entre éstos se encuentran los incentivos en especie, como boletos dobles para el cine, bonos de puntualidad y asistencia, entre otros de la misma índole.

Para Davis y Newstrom (2001:276) definen que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Respecto a ésta definición procedimos a realizar las siguientes propuestas para el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo:

- Reconocer el nivel de estudio en licenciatura que tiene el personal del área de enfermería de dicho hospital; ya que no se les brinda la atención y remuneración económica de acuerdo a éste.
- Incrementar el personal del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo; así se reducirá el estrés y la carga de trabajo del mismo.
- Reducir las jornadas de trabajo; ya que los largos turnos laborales provocan agotamiento físico y emocional dando paso a brindar un servicio deficiente a los clientes, lo cual podría repercutir en la imagen del hospital.

6.2.4 Liderazgo.

Según Kinicki y Kreitner (2003:352) definen que éste es un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales. También estos autores (2001:234) señalan que el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. En base a esto nos condujo a elaborar la siguiente propuesta para el área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo:

- Implementar talleres de liderazgo a jefes de áreas, en éste caso en el área de enfermería, donde se traten y desarrollen temas sobre las características de un buen líder, con esto se logrará que los subordinados consideren a su jefe directo como tal y así cumplan con sus funciones.

Con esto finalizamos el diagnóstico de comunicación organizacional interna del área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo.

Bibliografía.

1. **Audirac**, Carlos, **De León** Verónica, **Domínguez** Alberto, **López** María y **Puerta** Lourdes (1994) *ABC del Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas.
2. **Blanchard** Johnson, Hersey (1998) *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*, Prentice- Hall.
3. **Davis** Keith, **W. Newstrom** John, (2001) *El Comportamiento Humano en el Trabajo*.
4. **De la Mota**, Ignacio H. (1998). *Enciclopedia de la Comunicación*. Noriega Editores, tomo 3.
5. **Fernández**, Collado (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas.
6. **Goldhaber**, Gerald. (1984) *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana Técnico.
7. **Gordon**, Dr. Thomas (1977) *Líderes. Eficaz Y Técnicamente Preparados*. Editorial Diana.
8. **Hall**, Richard. (1996) *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Editorial Prentice Hall.
9. **Kinicki**, Angelo y **Kreitner**, Robert. (2003) *Comportamiento Organizacional*, McGraw-Hill Interamericana Editores.

10. **Krieger**, Mario (2001). *Sociología de las Organizaciones: Una Introducción al Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall.
11. **López R.** Heriberto (1998) *La metodología de la encuesta en Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. Ed. CA y Addison Wesley Longman.
12. **Lussier**, Robert y **Achua**, Christopher (2005) *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 2da Edición. Editorial Thompson.
13. **Martínez de Sausa** José, (1992) *Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo*, Paraninfo.
14. **Pinto**, Villatoro Roberto (1992) *Proceso de Capacitación*. 2da Edición. Editorial Diana.
15. **Reig**, Pintado Enrique (2004) *Liderazgo Emocionalmente Inteligente*, McGraw Hill.
16. **Robbins**, Stephen (1987) (1999) *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
17. **Turcotte**, Pierre (1982) *Calidad De Vida En El Trabajo*. Editorial Trillas.
18. **Vroom**, Víctor y **Jago**, Arthur (1990) *El Nuevo Liderazgo, Dirección De La Participación En Las Organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

19. **Wexley**, Kenneth y **A. Yuki**, Gary (1990) *Conducta Organizacional y Psicológica del personal*. Editorial Continental.

Fuentes electrónicas.

1. **Ávila**, Héctor (2006) *Introducción a la Metodología de la Investigación* [www.eumed.net/libros/2006c/203/2j.htm] Consultado el 26 de Noviembre, 2007.
2. *Hospital CIMA Hermosillo* (2006), [www.cimahermosillo.com] Consultado el 29 Septiembre, 2007.

Anexos.

Anexo 1.



UNIVERSIDAD DE SONORA

**Departamento de Psicología y Ciencias
de la Comunicación**



Esta encuesta es dirigida al área de enfermería del Hospital CIMA Hermosillo. El objetivo es obtener información referente a los niveles de comunicación interna, motivación, satisfacción y liderazgo existente entre el personal de enfermería; con el fin de detectar áreas de oportunidad que permitan mejoras en el desarrollo y desempeño laboral del empleado. La información recabada en éste instrumento es confidencial.

Instrucciones: Agradecemos señalar la opción correspondiente a cada pregunta, según su perspectiva.

I. DATOS GENERALES:

1. Sexo:

- a) Femenino b) Masculino

2. Edad:

- a) Menos de 28 b) 29-35 c) 36-42 d) Más de 43

3. Estado civil:

- a) Casado(a) b) Soltero(a) c) Divorciado(a) d) Viudo(a) e) Otra

4. ¿Tiene hijos?

- a) Si b) No

5. Jornada de trabajo actual:

Turno _____ Horas _____

6. Antigüedad en el hospital:

- a) Menos de 2 años b) 3-5 años c) 6-8 d) Más de 9 años

II. COMUNICACIÓN:

1. Existen problemas con mis compañeros(as).

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

2. La comunicación entre empleados es buena.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

III. MOTIVACIÓN:

3. Mi jefe (a) me motiva y hace mas fácil mi trabajo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

4. Se me motiva para seguir trabajando.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

5. Hay crecimiento laboral y humano en mi trabajo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

IV.SATISFACCIÓN LABORAL:

6. Me siento satisfecho (a) con mis jornadas y horarios de trabajo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

7. Estoy satisfecho (a) con mi equipo de trabajo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

8. Considero que mi trabajo es bien remunerado económicamente.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

9. Me gusta mi trabajo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

10. El servicio que brindo a mis pacientes es el mejor.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

11. Mi trabajo es muy cansado y mal reconocido.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

12. Puedo separar mi vida personal de lo laboral.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

V. LIDERAZGO:

13. Mi jefe directo es un líder.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

14. Siento el apoyo de la organización en mis asuntos laborales y personales.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

15. Indique tres propuestas de cambio que le gustaría se implementaran en su área de trabajo.

¡GRACIAS POR RESPONDER!

RBC 140136