



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ENFERMERÍA

“FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO QUIRÚRGICO QUE ASISTE CIRUGÍAS COMPLEJAS EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD DE ALTA ESPECIALIDAD”

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRA EN ENFERMERÍA

(EDUCACIÓN EN ENFERMERÍA)

PRESENTA:

LEO. IRMA MARTÍNEZ GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS

DOCTORA: MARÍA DEL PILAR SOSA ROSAS.
ENEQ-UNAM

CD, MÉXICO, D. F. Febrero 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

	Págs.
CAPÍTULO I	
I. Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Importancia del estudio.....	5
1.3. Objetivos	6
1.4.1 General	
1.4.2 Específico	
CAPÍTULO II	
II. Marco Conceptual	
2.1. Definición de las principales variables.....	7
2.2. Dimensiones de Clima Organizacional.....	7
2.3. Factores que determinan el C.O.....	15
2.4. Características del C.O.....	17
2.5. Funciones del C.O	18
2.6. Tipos de C.O.....	20
2.7. Importancia del C.O.....	22
2.8. Perspectiva teórica.....	23
2.9. Estado del Arte	29
CAPÍTULO III	
III. Metodología	
3.1. Tipo de diseño.....	33
3.2. Población.....	34
3.3. Muestra.....	35
3.4. Criterios de Inclusión y Exclusión	35
3.5. Variables principales.....	35
3.6. Variables Intervinientes.....	36
3.7. Procedimientos.....	36
3.7.1.Instrumento de medición.....	37

3.7.2. Confiabilidad y validez.....	41
3.7.3. Consideraciones éticas.....	43

CAPÍTULO IV

IV. Capítulo de Resultados

4.1. Caracterización de la Muestra	45
4.2. Resultados Descriptivos	48
4.3. Resultados Inferenciales	51

CAPÍTULO V

V. Discusión y Conclusiones

5.1. Discusión de resultados	62
5.2. Conclusiones.....	66
5.3. Recomendaciones.....	68

CAPÍTULO VI

-Referencias Bibliografía

-ANEXOS (Instrumento)

Resumen.

Introducción. El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. En los centros laborales es de vital importancia medir y conocer el clima organizacional, puesto que esto impacta significativamente en la seguridad del paciente que es tratado con procedimientos quirúrgicos de alta complejidad. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con el área laboral. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Se asume que es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo la salud de los trabajadores. Diferentes estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre un centro de buen desempeño y otro de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización. **Objetivo general:** -Identificar los factores determinantes que influyen en el clima organizacional del equipo quirúrgico que asiste cirugías complejas en una institución de salud de alta especialidad. **Metodología:** Estudio con enfoque cuantitativo, observacional, descriptivo, transversal. **Población:** Equipo Quirúrgico del sexto, cuarto y octavo piso del Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE. **Muestra:** Encuesta al equipo quirúrgico del sexto piso que está integrado por cirujano especialista, residente de cirugía, anestesiólogo, residente de anestesia y enfermera quirúrgica; se encuestó durante el periodo de mayo a junio de 2016, de los turnos matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada. Se aplicó un instrumento de percepción de "Clima Organizacional" que elaboró la OPS en su programa Regional de Desarrollo de Servicios de Salud y publicado en el documento de Teoría y Desarrollo

Organizacional que propone un sistema de análisis organizacional que abarca el ambiente, estructura, funcionamiento y clima organizacional, el cual consta de 80 ítems tanto positivos como negativos, correspondientes a 4 dimensiones “Motivación”, “Participación”, “Reciprocidad” y “Liderazgo”, con sus 4 componentes cada una. El instrumento se modificó dirigido al área quirúrgica y sometió a un juicio de expertos, obteniendo un Alpha de Cronbach de .961, para el análisis de los resultados se aplicaron pruebas de estadísticas descriptivas e inferenciales.

Resultados: En general el equipo quirúrgico percibe satisfactorio el clima organizacional en la dimensión “Motivación”, en las dimensiones “Liderazgo”, “Reciprocidad” y “Participación” lo perciben como poco satisfactorio. En las variables intervinientes, dimensiones y componentes que califican el clima organizacional, se realizaron pruebas de comparación y asociación, donde se encontraron diferencias significativas. **Conclusiones:** Se identificó que los factores motivación, participación, liderazgo y reciprocidad son determinantes para el clima organización del equipo quirúrgico que realiza cirugías complejas, la motivación es una dimensión importante para dicho equipo, sin embargo se requiere trabajar en las dimensiones de participación reciprocidad y liderazgo para fortalecer el ambiente laboral y por ende el bienestar de las personas que son tratadas con terapéutica quirúrgica

Palabras claves: Clima Organizacional, Dimensiones, Factores determinantes.

CAPÍTULO I

I. Introducción.

En la actualidad, la atención de Alta Especialidad brinda servicios de atención a la persona, dirigidos a la reparación de daños a la salud de alta complejidad diagnóstico-terapéutica, que involucran el empleo de una combinación de procedimientos clínicos o quirúrgicos de alto costo y elevada calidad, realizados por equipos de profesionales de la salud, cuyos niveles de formación y experiencia son de excelencia, y mediante el empleo de tecnología de vanguardia¹.

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con el área laboral. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Se asume que es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo la salud de los trabajadores².

El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones de salud requieren establecer mecanismos de medición habitual de su clima, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral³. Es de vital importancia medirlo y diagnosticarlo adecuadamente ya que permite descubrir cuáles son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean estas fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros. Diferentes estudios han indicado que el clima organizacional

puede hacer la diferencia entre un centro de buen desempeño y otro de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación, calidad y sostenibilidad de la organización.

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional del equipo quirúrgico que asiste cirugías complejas en una institución de salud de alta especialidad, para poder conocer la percepción de las características de la organización que influyen en el comportamiento del equipo quirúrgico.

Para la realización de esta investigación se apoyó en el documento de las Áreas Críticas de Análisis del Clima Organizacional de la OPS/OMS y el PNUD⁴.

Se exploran cuatro áreas críticas: el “Liderazgo”, la “Motivación”, la “Reciprocidad” y la “Participación”. Cada una de ellas ha sido caracterizada en subvariables que, mediante un instrumento proyectivo explora el ambiente laboral, las relaciones formales e informales hacia otros grupos de trabajo y el funcionamiento de la organización⁵.

Este documento está conformado por cinco capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla esta investigación.

Iniciando con el capítulo I, donde se establece el planteamiento del problema, pregunta de investigación, la importancia del estudio, objetivos generales y específicos. En el capítulo II, lo integra el marco conceptual, que integra las argumentaciones teóricas, empíricas y contextuales, donde se establece toda la información que soporta esta investigación, revisión de la literatura nacional e internacionalmente. En el capítulo III, explica detalladamente el contexto del estudio: Metodología, operacionalización de las variables, descripción del instrumento para medir el clima organizacional. El capítulo IV, está conformado por los resultados descriptivos e inferenciales. El último capítulo es el V, lo integra la discusión, conclusiones y recomendaciones.

1.1. Planteamiento del problema

En la primera década del siglo XXI y lo que vamos de la segunda década, una gran parte de la actividad que se realiza en los hospitales está relacionado con cirugía. En México se generaron 3.1 millones de cirugías; 58.2% se efectuaron en los hospitales de seguridad social y el resto en los hospitales de las instituciones que atienden a la población sin seguridad social. El promedio diario de cirugías por quirófano es de 2.9⁶.

Para realizar estas cirugías se requieren hospitales de alta especialidad que ofrecen un conjunto variable de especialidades y subespecialidades clínico-quirúrgicas dirigidas a atender padecimientos de baja incidencia y alta complejidad diagnóstico-terapéutica⁷.

Los hospitales de alta especialidad, requieren la optimización de los recursos físicos, tecnológicos y humanos, mediante modelos de Gestión, por procesos de atención, que permitan otorgar una atención oportuna y de calidad⁸.

En estos hospitales de tercer nivel de atención que brindan servicios de alta especialidad, se realizan cirugías de alta complejidad como lo es el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE hospital especializado de referencia y contra referencia nacional⁹, donde se llevó a cabo esta investigación.

El centro quirúrgico del sexto piso de dicho hospital, está constituido en tres secciones que corresponden a trece salas quirúrgicas de alta especialidad, donde se llevan a cabo cirugías de alta complejidad, reportando del periodo Enero / Septiembre 2014, entre cirugías programadas selectivamente y de urgencia 5409 de las cuales se detectaron la suspensión de algunos procedimientos por falta de camas 9, exceso de programación 303, falta de anestesiólogo 31 y por falta de personal de enfermería, 110 procedimientos¹⁰, lo cual repercute en la productividad, seguridad de la atención y retraso en el cuidado de las personas que requieren de una cirugía de alta especialidad.

Para que se lleven a cabo estas cirugías se requiere de un equipo quirúrgico con objetivos comunes y que coordinen sus esfuerzos para lograrlo¹¹. Es por eso que

se deben preservar los recursos humanos por constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar el sentimiento de pertenencia a ésta. Esto implica un contrato entre el trabajador y la organización, por lo tanto, este está mediado por la percepción del trabajador acerca de lo que está ofreciendo a la organización y aquello que está recibiendo de ella. En el momento en que el trabajador perciba que le ofrece a la organización más de lo que recibe, se retirará, o dejará de ser un trabajador interesado en permanecer en ella¹².

La importancia de identificar los factores, que intervienen en el comportamiento del equipo quirúrgico nos permitirá modificar los que están presentes y que impiden alcanzar los objetivos del área quirúrgica. Al alcanzar los objetivos nos permite ofrecer servicios de calidad y seguridad, no solo a las personas que requieren de procedimientos quirúrgicos complejos, sino a los trabajadores¹³.

Estos factores lo conforman el ambiente físico, estructurales, ambiente social, personales y propios del comportamiento organizacional. La totalidad de estos factores y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización^{14, 15, 16}.

El mantener un clima organizacional positivo favorece la existencia elevada de: motivación de los trabajadores, productividad, compromiso, eficiencia, efectividad y lealtad de los trabajadores y mejorar la satisfacción del consumidor.^{17, 18}.

Actualmente no se han encontrado estudios que permitan establecer la situación del clima organizacional y la influencia de este como potenciador u obstáculo del desempeño laboral del equipo quirúrgico. Es por esto que se justifica evaluar las

diferentes dimensiones del clima organizacional dentro del área quirúrgica, para determinar entre otros aspectos el potencial humano, el diseño organizacional y sus relaciones que influye en el comportamiento de las personas, de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación, liderazgo, participación, reciprocidad entre otros, para generar propuestas de mejora.

Por lo que se decide estudiar el clima organizacional del equipo quirúrgico, del sexto piso del Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE, en donde se han observado factores que están afectando la organización y da pie a que surja la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores determinantes del clima organizacional que influyen en el equipo quirúrgico que participa en cirugías complejas en una institución de salud de alta especialidad?

1.2. Importancia del Estudio.

El área quirúrgica del sexto piso, tiene como objetivo principal, brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la seguridad de las personas y del equipo quirúrgico, así como el sentido de pertenencia de este último. Por ello esta investigación tiene como propósito diagnosticar el clima organizacional específicamente del equipo quirúrgico del sexto piso, puede resultar importante para la organización, ya que se trata de descubrir cuáles son los factores que determinan el clima organizacional que están presentes y que puedan ayudar a decidir estrategias de gestión para mejorar y a consolidar aspectos como: productividad, calidad de la atención, satisfacción laboral, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, participación, reciprocidad, comunicación entre otros.

De acuerdo a lo anterior, el implementar un diagnóstico de clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como

propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral del área quirúrgica, se trabajara de una manera más eficiente, con mayor satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio de calidad y seguridad a las personas, proyectando a su vez una mejor imagen. Además tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre el equipo quirúrgico y la organización para establecer un clima organizacional satisfactorio.

Por otro lado puede ser utilizado como herramienta de seguimiento y retroalimentación para la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores, ya que proporcionara información que le permita a la organización ser proactiva, es decir prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

- ~ Identificar los factores determinantes que influyen en el clima organizacional del equipo quirúrgico que asiste cirugías complejas en una institución de salud de alta especialidad.

1.3.2. Específicos

- ~ Conocer el nivel de motivación que tienen los trabajadores del área quirúrgica, desde su perspectiva.
- ~ Identificar el nivel de liderazgo que prevalece en el área quirúrgica.

- ~ Conocer el nivel de reciprocidad entre el equipo quirúrgico y el área quirúrgica.
- ~ Conocer el nivel de participación que prevalece en el equipo quirúrgico.
- ~ Elaborar un análisis que permita identificar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los distintos subgrupos de estudio (turnos, profesión, escolaridad etc.).

CAPÍTULO II

II. Marco conceptual

2.1. Definición de las principales variables.

La OPS/OMS y el PNUD definen el Clima Organizacional como ***“el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros”***¹⁹. El mismo hace referencia a ***“...el ambiente sicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización o una repartición administrativa”***²⁰.

2.2. Dimensiones de Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.²¹.

El modelo de análisis de clima organizacional ²², propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en 4 subvariables cada una^{23, 24, 25}.

a) Liderazgo: Chiavenato define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas²⁶.

Subvariables.

- 1. Dirección:** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados; por ello se hace necesario proporcionar suficiente información, así como la orientación técnica para poder tomar decisiones
- 2. Estimulo de la excelencia:** Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.
- 3. Estimulo del trabajo en equipo:** La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo.

4. Sol22ución de conflictos: Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

b) Motivación: Bennis ²⁷ la define como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Dicho de otra forma, el individuo posee un caudal de necesidades básicas las cuales Maslow ^{28,29} clasificó como fisiológicas y de seguridad, y que imperativamente necesita llenar, manifestando una reacción instintiva de búsqueda.

Subvariables:

- 1. Realización personal:** El objetivo de cualquier ser humano es el de su realización, lo que trasciende los límites de la expresión individual por su dimensión social, y rebasa también los límites del momento por su dimensión histórica. La realización integral del hombre solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene con su trabajo y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización. Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante, pues para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir el control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. Si estas necesidades de realización personal son satisfechas, el individuo se motiva a canalizar hacia el trabajo sus capacidades más creativas y constructivas. Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, estos se convierten en aliados de la institución.
- 2. Reconocimiento de la aportación:** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas

asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego. Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellas organizaciones que satisfacen estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

3. Responsabilidad: Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una proyección comunitaria y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado. Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de esta, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta. La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo. Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza por parte de los superiores, lo cual incrementa la motivación personal.

4. Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruente con la naturaleza misma del trabajo. Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los servicios producidos.

c) Reciprocidad o compromiso: En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas, tanto del individuo como de la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser encarado en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos no se limitan a los materiales, ya que se incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación.

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo, si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tenerlos. Cuando estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos, percibe una relación lograda.

La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización³⁰.

Subvariables:

1. Aplicación del trabajo: Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución, adopta comportamientos que superan los compromisos del contrato formal, manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos, que lo impulsa a asumir responsabilidades y

desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas, adquiriendo hábitos de trabajo donde priman la exactitud, el esmero y el orden.

- 2. Cuidado del patrimonio institucional:** Se refleja por medio del cuidado que los funcionarios dan a los bienes materiales de la institución, así como también en su preocupación por el fortalecimiento y defensa de los valores e imagen de la misma. La organización pretende concientizar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa respecto a los recursos asignados, espera cuidado y buen uso de los equipos materiales, y de las instalaciones a su cargo, sean estos de su puesto de trabajo, de una unidad o de la organización en general, contribuyendo a eliminar el despilfarro y la imagen desagradable en las dependencias físicas. En el patrimonio institucional se incluye también el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de los servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía.

- 3. Retribución:** La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y desarrollo social y en respuesta a las aportaciones de las personas con su trabajo. Los principales mecanismos retributivos, que la organización pone a disposición de sus miembros pueden resumirse en: sistema justo y competitivo de remuneración; prestaciones compatibles con las posibilidades económico-financieras de la institución en el contexto de las políticas salariales nacionales; sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño, que brindan la oportunidad a los individuos de hacer carrera dentro de la organización; sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar conocimientos y habilidades de las personas en referencia al perfil ocupacional; sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias, y permitir la satisfacción de sus necesidades culturales y

recreativas; además de estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro.

4. **Equidad:** Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción, solamente basados en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

d) Participación: La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas, es el elemento esencial del proceso de integración.

Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben qué deben hacer y cómo deben hacerlo, pero además, porque saben realizarlas, porque quieren realizarlas, y porque participan en su ejecución, independientemente de las áreas en donde se encuentren ubicados y de los niveles ocupados en la escala jerárquica. Dicha participación se da solamente mediante la acción organizada.

La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización. Por eso, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada hombre³¹.

Subvariables:

1. **Compromiso por la productividad:** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y

cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- ✓ Parámetro de referencia de la productividad
- ✓ Parámetro de referencia del rendimiento
- ✓ Aceptación de metas comunes
- ✓ Responsabilidad común
- ✓ Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

2. Compatibilidad de intereses: La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección; la del cumplimiento de los objetivos institucionales. Los retos principales para lograr la participación organizada se refiere a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto: 1) competencia para obtener recursos limitados, por lo que se debe establecer una jerarquización de prioridades en función de los objetivos institucionales; 2) distribución del poder: el acceso a los mecanismos de información, como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de individuos y unidades, que distraen sus esfuerzos en la disputa, en detrimento de las posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos institucionales; 3) tendencias a la autonomía: toda organización tiene la necesidad de asegurar que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para preservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan.

3. Intercambio de información: Para obtener la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos. La libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan

vínculos de cooperación. La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si esta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.

4. Involucramiento en el cambio: Las organizaciones están constantemente dinamizadas por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas interrogantes. Ante esta realidad el hombre no permanece impasible; siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta ante el proceso de cambio. El hombre no debe ignorar el cambio ni temerle, no puede oponerse a él, sino que ha de asumirlo porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que él mismo le da, y lo promueve estimulando las condiciones favorables.

Debemos tener en cuenta que el factor humano es el principal recurso de una institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de esta. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización³².

2.3. Factores que determinan el clima organizacional:

Pedraza³³ establece que: el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas, que afectan el comportamiento de los individuos de la organización. Su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto del Clima Organizacional son: ^{34,35}.

- ***Factores del ambiente físico:*** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, condiciones de ruido entre otros.

- **Factores estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- **Factores del ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Factores personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Factores propios del comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Para Goncalves³⁶ los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima, completando el circuito.

Según Tubán³⁷ las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- **Factores de liderazgo y prácticas de dirección:** tipos de supervisión, tales como autoritarias, participación, etc.
- **Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización:** sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.
- **Las consecuencias del comportamiento en el trabajo:** sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

2.4. Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización³⁸.

1. Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
3. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
4. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
6. Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que en clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

2.5. Funciones del Clima Organizacional:

- ***Desvinculación:*** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- ***Obstaculización:*** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- ***Espíritu:*** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ***Intimidad:*** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- ***Alejamiento:*** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- ***Énfasis en la producción:*** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje:** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
- **Conflicto:** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo³⁹.

2.6. Tipos de Clima Organizacional.

Se mencionan cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son ^{40, 41}:

Clima de tipo autoritario:

1. Sistema I: Autoritarismo/ Explotador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2. Sistema II: Autoritarismo/ Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Clima de tipo participativo:

3. Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4. Sistema IV: Participativo en grupo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en

diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.7. Importancia del Clima Organizacional

Según Navarro y Ponce ⁴², el clima organizacional puede resultar importante por las siguientes razones:

- a. Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuáles son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral entre otros.
- b. Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados.
- c. Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste entrega un **“feedback”** o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.
- d. Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, es decir, prever los posibles escenarios que se pueden presentar en el futuro.
- e. Es un elemento utilizado en la toma de decisiones.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización⁴³.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, logros de resultados.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca motivación, baja productividad, impuntualidad.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

2.8. Perspectiva teórica

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías del comportamiento que parten de la premisa de que el ser humano es el elemento central de las organizaciones. De ahí que se enfatizan las motivaciones de la conducta ^{44, 45, 46}.

Las principales exponentes de la teoría del comportamiento son:

- Maslow (jerarquía de las necesidades)
- Herzberg (teoría de dos factores)
- McGregor (teoría X y Y)
- Likert (teoría de sistemas directivos)

- Barnard (teoría de la cooperación)

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

De las teorías citadas, la teoría del desarrollo organizacional es la que sustenta esta investigación, surge en la década de 1960-1969 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las teorías ya mencionadas.

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización.

La teoría del desarrollo organizacional considera cuatro variables de estudio:

1. Organización
2. Entorno social
3. Grupos sociales
4. Desarrollo

El desarrollo organizacional introduce conceptos como cultura organizacional cambio, desarrollo, dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurales para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Los métodos de análisis y evaluación como el **“feedback”**, el análisis transaccional y la teoría de sistemas, se integran a la teoría administrativa como conceptos trascendentes.

En la época actual muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, se ha retrasado la habilidad de muchas otras organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio tecnológico.

Según el modelo del desarrollo organizacional, se considera que existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio:

- 1) **Fuerzas externas:** tienen un efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad que poseen es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas; sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno para sobrevivir.

- 2) **Fuerzas internas:** resultan de factores que ocurren en el ambiente interno de la organización, como cambios de diversa naturaleza, las políticas administrativas, las nuevas tecnologías y las actitudes de los empleados.

Concepto de desarrollo organizacional.

Según Harris, el desarrollo organizacional es la **“tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa”**. De acuerdo con Benis, es **“una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al cambio”**.

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su

productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras. En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos. El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuánto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Características del desarrollo organizacional.

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las metas, a la identidad y a la eficiencia
- El comportamiento humano es elemental.
- Los agentes externos e internos son factores que producen el cambio.
- El propósito es la cooperación.
- Las metas deben estar normadas.

Conceptos filosóficos del desarrollo organizacional

- Se considera al hombre esencialmente bueno.
- El concepto del hombre es como seres humanos.
- Los seres humanos son susceptibles de cambio y desarrollo.
- Es necesario aprovechar las diferencias individuales.
- Es importante tener confianza en las personas.
- Es importante tener disposición para aceptar riesgos.

- Se enfatiza la colaboración.
- Se aplica una conducta auténtica⁴⁷.

Es importante mencionar que la Organización Panamericana de la Salud, en la búsqueda por la mejora de los servicios de salud, implementa un programa sub-regional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, donde recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas (Teoría clásica de Fayol, teoría de las relaciones humanas, teoría del comportamiento humano) que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, la OPS las adaptó para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

Por lo que propone, basándose en dichas teorías, una propia que sustente la dinámica organizacional de las instituciones de salud, llamándola **Teoría de la Organización de los Sistemas de Salud**, donde existen dos proyecciones importantes:

1. Desarrollo institucional (organizacional)
2. Gestión y capacidad gerencial

La primera de ellas, se relaciona con todo aquella intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución.

La gestión y capacidad gerencial toma su importancia, dentro de esta teoría, en la función y capacidad gerencial para la toma de decisiones, así como la identificación de necesidades de cambio y la introducción de estos cambios a la organización.

En función de esto, se puede diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización. El modelo analítico, propuesto por la OPS con base en esta teoría, se comprende de cuatro áreas críticas:

- ~ Ambiente
- ~ Estructura
- ~ Funcionamiento y
- ~ Clima organizacional

En el análisis del clima organizacional se considera la dimensión psicosocial de la organización, ya que analiza asuntos relacionados con cuestiones psicológicas y sociales, a través de: identificación de los estilos de liderazgo; interpretación de factores y niveles de motivación y satisfacción personal; calificación de los esquemas de reciprocidad; y la identificación de los mecanismos de participación en los procesos grupales de la organización.

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional, así como un instrumento que abarca las dimensiones que permitirían, no solo la evaluación del clima organizacional, sino también el alcance de algunos de los objetivos y políticas establecidas, ya que estas se encuentran relacionadas con el fomento de un buen o mal clima organizacional. El análisis de este se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, mismas que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas ⁴⁸.

De las teorías mencionadas son las que sustentan esta investigación ya que el Desarrollo Organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante.

De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

El éxito del Desarrollo Organizacional encuentra su fuerza en la participación activa de sus miembros. A mayor participación, mejores resultados. Lo cual, facilita la estructura y la toma de decisiones acertadas. Es importante notar que en el actual entorno cambiante y competitivo, la capacidad de rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado resultan imprescindibles para el desempeño favorable de la organización.

2.9. Estado del Arte

En cuanto a la evidencia científica reportada, se presentan una serie de investigaciones nacionales e internacionales que se han realizado en unidades de salud, sobre la percepción del clima organizacional; sin embargo, es oportuno mencionar que si bien, según estas investigaciones, es un tema que se ha venido estudiando cada vez con mayor frecuencia, aún es difícil encontrar evidencia específicamente del equipo quirúrgico. Solo se mencionaran las que adoptaron la propuesta de OPS/OMS/PNUD como en esta investigación.

A nivel Internacional, en Cuba Segredo y Pérez, investigadoras de la Universidad Nacional de salud Pública en Cuba, realizaron un estudio llamado “**Experiencia cubana en la medición del Clima Organizacional**”, donde intentaron explicar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo de los sistemas administrativos, la investigación se realizó a través de la propuesta de la OPS, donde midieron las variables de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Se realizó en unidades de atención primaria, del sistema Nacional de Salud, se aplicó solo a los directivos y como resultados se obtuvo que las dimensiones más afectadas fueron las de motivación y reciprocidad, lo que guarda relación con lo ya planteado, de que el clima organizacional está muy influido por las características de los miembros de la organización (motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan) ⁴⁹.

Piña Loyola C, realizó una investigación descriptiva de corte transversal, llamado **“Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de Cienfuegos”**. Para la realización del presente estudio se tomó el modelo propuesto por el Programa Subregional para el Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud de Centroamérica, propuesto por la OPS, se estudiaron cuatro dimensiones básicas: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación. El universo estuvo constituido por la totalidad de trabajadores y estudiantes del centro. La muestra quedó constituida por 85 trabajadores y 11 estudiantes seleccionados por muestra aleatoria simple. Los resultados de dicha investigación, la dimensión liderazgo se comportó de forma aceptable en sus cuatro categorías, ya que sus valores medios totales estuvieron entre los límites considerados como normales por este instrumento, lo que traduce que existe un equipo de dirección con un buen liderazgo a pesar de que hay grupos con variables afectadas, a los cuales debe dársele una atención especial por parte de los directivos. La dimensión Motivación en trabajadores, se comportó de forma no aceptable pues dos de sus categorías obtuvieron calificación inferior a tres; responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo, siendo la dimensión más afectada. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se comportaron de forma aceptable, con una categoría por debajo del límite inferior; la aplicación al trabajo y compromiso con la productividad, respectivamente. En los estudiantes, todas las dimensiones se comportaron de forma aceptable⁵⁰.

Segredo Pérez A. Realizó una investigación de corte transversal con el objetivo de identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional en sus instituciones. Llamado **“Percepción del Clima Organizacional por directores de Policlínicos Cuba, 2003”**. Se estudiaron cuatro dimensiones básicas: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación. En cuanto a los resultados, se pudo observar que el clima organizacional que perciben los directores de áreas de salud, en el lugar que se desempeñan no es satisfactorio; se encuentran como las dimensiones más afectadas la Motivación, reflejo valores inaceptables con cifras entre 2.9 y 1.3 por debajo del límite inferior medio, es la dimensión más afectada en sus cuatro categorías y le sigue la dimensión

Reciprocidad con dos categorías por debajo del límite inferior, aplicación al trabajo 2.4 y la retribución 2.8. Por lo que planteamos que el clima organizacional que perciben los directores de área en el lugar que desempeñan no es totalmente adecuado, con estas dos dimensiones más afectadas⁵¹.

Otros estudios relacionados con el clima organizacional es la de Arias. J. realizó un estudio en Costa Rica llamado **“Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital nacional de niños.** Una investigación cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva. Se analizaron los factores del clima organizacional, (Comunicación, Liderazgo, Motivación y Reciprocidad) que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales del Hospital Nacional de Niños. Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis. Universo: total del personal que laboraba en la UNCIN (44 personas). Muestra: 36 participantes. Criterios de exclusión: 4 personas por pertenecer a la jefatura y 4 por incapacidades y vacaciones. Los datos se recopilaron por medio de un cuestionario tipo entrevista estructurada, lista de cotejo y triangulación. Se analizaron por medio de Microsoft Excel. Resultados: La comunicación se definió satisfactoria; pero se recomienda que sea breve, concisa y retroalimentada. El liderazgo, se calificó como satisfactorio; aunque a las jefaturas se les solicita mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos. La motivación por el trabajo se describe como fuente de satisfacción y de realización; pero tanto las jefaturas del área, como las del Hospital, deben analizar lo concerniente a: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. La reciprocidad, se determinó como satisfactoria y se recomienda equidad en la asignación de cursos y ascensos⁵².

A nivel nacional Punch Ceballos realizó una investigación llamada, **“Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana”**. Estudio observacional, transversal y analítico, donde la selección de la muestra aleatoria fue de 80 trabajadores (médicos y enfermeras). El clima organizacional del nosocomio

resultó no satisfactorio entre las cuatro dimensiones que lo conforman. Las dimensiones Liderazgo y Motivación obtuvieron porcentajes por debajo del 50%, evaluándose como no satisfactorias. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se catalogaron de poco satisfactorias, sus porcentajes de respuestas a favor del clima estuvieron por arriba del 50%, pero por abajo de un 80% para haber sido consideradas como satisfactorias. Se plantea llevar a cabo la retroalimentación de procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos dentro de la unidad con el fin de generar un ambiente de trabajo más agradable⁵³.

Iglesias Armenteros A. Realizó un estudio llamado **“Propuesta de intervención para reducir las desviaciones del clima organizacional, Vice. Dirección de enfermería”**. De tipo descriptivo transversal durante el período de marzo a mayo del 2008, en el Hospital Pediátrico “Paquito González Cueto” de Cienfuegos; con la finalidad de proponer una intervención para reducir las desviaciones detectadas en cuanto a estructura, organización y funciones de enfermería de dicha institución y su repercusión en la gestión del cuidado, nuestro marco muestral estuvo constituido por los 100 enfermeros que se encontraban laborando en el tiempo del estudio y el 20 % de los pacientes ingresados en la fecha mencionada.

Las variables estudiadas fueron: Clima Organizacional de la vice dirección de enfermería, recursos de salud, fluctuación laboral, dimensiones del clima: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación; así como la satisfacción de la población, por lo que se pudo constatar que existen irregularidades respecto al clima organizacional por cuanto a pesar de que no se detecten dificultades en la estructura organizativa de la vice dirección, en la práctica se evidencia la pérdida de liderazgo a nivel del personal que dirige las salas, se asumen y se atribuyen funciones no acorde con las características del cargo ni a la capacidad de las personas. La comunicación y la motivación están bastante afectadas y por ende existe baja calidad del trabajo, alta fluctuación laboral y ausentismo; con la intervención evidenciamos cambios como: aumento de la motivación, del liderazgo, calidad en el trabajo disminución del ausentismo elevando el sentido de pertenencia, satisfacción de pacientes y familiares⁵⁴.

Cortés Jiménez realizó una investigación llamada, “**Diagnostico del clima organizacional, hospital Dr. Luis F. Nachón**”. Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO. En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo.

El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital⁵⁵.

CAPÍTULO III

III. Metodología

3.1. Tipo de diseño

Existen diferentes clasificaciones para definir los tipos de estudios cuantitativos, dependiendo del autor que se seleccione. Hernández ⁵⁶ presenta una clasificación donde divide el tipo de estudio según: análisis y alcance de los objetivos, tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información, periodo y secuencia del estudio, comparación de poblaciones y la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza.

El tipo de diseño que se utilizó para la elaboración del diagnóstico de la percepción del clima organizacional del equipo quirúrgico, se ubica dentro de la clasificación mencionada, por el análisis y alcance de los objetivos, de enfoque **cuantitativo**, de tipo **descriptivo**, ya que busca especificar las propiedades de un grupo, en este caso las dimensiones que califican el clima organizacional.

Otro punto a considerar es que es un estudio **transversal**, con un solo instrumento, se obtuvo información necesaria para el análisis de la medición de las variables y se evaluó en un solo momento a los sujetos de estudio; también es un estudio **observacional**, porque se describe el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se presenta en la organizaciones de forma natural.

3.2. Población

La población para la presente investigación, la compone el equipo quirúrgico, el cual está integrado por: el cirujano especialista, residente de cirugía, enfermera quirúrgica, anesthesiólogo y residente de anestesia, de los turnos matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada del área quirúrgica del sexto, cuarto y octavo piso.

Debido a la complejidad del área quirúrgica de alta especialidad, así como del estudio y análisis del clima organizacional, se solicitó el apoyo de los jefes de los departamentos para realizar un censo, entendiendo por este a la recopilación de datos de una población entera; en este sentido, los datos se recolectaran a través de la totalidad de los empleados y áreas de la organización, lo que permitió un mejor y mayor análisis de la información, al poder abarcar diferentes agrupaciones como lo pueden ser categorías de personal, departamentos, turnos, funciones, información sobre el personal y su ubicación, así como días de descanso o vacaciones, con el fin de identificar en qué momento se podrían localizar o no en la institución al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos.

3.3. Muestra

Se realizó un muestreo probabilístico estratificado del equipo quirúrgico de acuerdo a su categoría laboral y su distribución en los diferentes turnos, utilizando fórmula para poblaciones finitas, el resultado es de 85 participantes, que representa al 65% de la población total.

$$n = \frac{N z^2 pq}{d (N - 1) + z^2 pq}$$

n= Tamaño muestral

N= Total poblacional: 130 personas

q=1 – p: 0.25

z_α= 1.96 para α = 0.05

d= 0.05

n= 85

3.4. Criterios de inclusión y exclusión

▪ Inclusión:

✓ Al equipo quirúrgico del sexto piso de base que acepte participar en la investigación.

▪ Exclusión:

✓ Personal que se encuentre de vacaciones en el periodo de aplicación del instrumento.

✓ Personal que se encuentre fuera de la institución en el momento de la aplicación, en otra área quirúrgica, por permiso o comisión.

✓ Personal becario.

3.5. Variables principales

~ Percepción de clima organizacional

~ Dimensiones que califican el clima organizacional

1. Liderazgo

2. Motivación

3. Reciprocidad

4. Participación

3.6. Variables Intervinientes

- ~ Edad
- ~ Género
- ~ Estado civil
- ~ Escolaridad
- ~ Profesión
- ~ Turno
- ~ Antigüedad laboral
- ~ Antigüedad en el servicio
- ~ No. de trabajos
- ~ No. de horas que labora diariamente

3.7. Procedimientos

Prueba piloto

Método: Se utilizó un instrumento para medir las variables principales e intervinientes y que fue congruente con el planteamiento del problema y los objetivos, con preguntas claras sobre la percepción del clima organizacional.

Técnica: Previo piloteo que se realizó en otra población con características similares a la definitiva, se aplicaron 30 instrumentos al equipo quirúrgico que se encontraba laborando, en el Centro Médico Nacional siglo XXI del IMSS, en el quirófano de especialidades en los tres turnos matutino, vespertino y nocturno, cabe mencionar que el instrumento se aplicó con previa autorización de las autoridades y de los participantes.

Tomando en cuenta las ventajas y desventajas que se observaron durante la aplicación de la prueba piloto se consideró lo siguiente: precisar el tiempo para la aplicación del instrumento, verificar las escalas de respuesta, ajustar ítems, y la realización de una base de datos para verificar la confiabilidad del instrumento.

Para el análisis de datos

En la presentación de los resultados obtenidos de la muestra total se empleó estadística descriptiva e inferencial buscando identificar las diferencias entre las variables de estudio.

Una vez codificados los datos, será más fácil el análisis de estos, a través de un programa informático, además de ser más sencillo por la gran cantidad de información que se analizó. Se realizó una base de datos en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21.

Lo primero que se realizó, fue un análisis descriptivo de las variables principales e intervinientes de la población, representado en cuadros y gráficas de frecuencia, porcentajes, medidas de tendencia central y de dispersión. Seguido de un apartado con los resultados de las pruebas de estadística inferencial de pruebas no paramétricas.

3.7.1. Instrumento de medición.

El análisis del clima organizacional se realizó a través de lo que se denomina una prueba proyectiva, la cual ayuda a obtener mediciones psicológicas relacionadas con necesidades, motivos, opiniones o características de la personalidad, proporcionando al investigador las percepciones individuales y grupales que los trabajadores tienen sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas; en este estudio, la fuente de información se obtuvo de 95 participantes del área quirúrgica del sexto piso.

Descripción

El instrumento está elaborado con base en afirmaciones distribuidas aleatoriamente, el cual se aplicó de forma confidencial, donde los trabajadores emitieron juicios de cómo perciben el ambiente laboral y la organización.

El instrumento fue modificado y dirigido al área quirúrgica, sometido a una validez y confiabilidad, tomando en cuenta las dimensiones y subvariables del original.

Es un instrumento que elaboró la OPS en su Programa Regional de Desarrollo de Servicios de Salud y publicado en el documento de Teoría y Desarrollo Organizacional en el año 1989, el que propone un sistema de análisis organizacional que abarca el ambiente, estructura, funcionamiento y clima organizacional ²⁴.

El instrumento es un cuestionario estructurado, el cual fue auto aplicado, es decir, que ellos fueron quienes llenaron por si mismos el cuestionario; este conjuga ítems relacionados con las variables ya mencionadas. Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones positivas y negativas, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima organizacional y sus dimensiones, cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria.

Las preguntas tienen una pre codificación (libro de códigos), debido a que esto facilitaría el análisis estadístico, donde se asignan valores de 5, 4, 3, 2, 1 dependiendo del número de ítem, en una escala tipo Likert donde 1 significa nunca, 2 muy pocas veces, 3 algunas veces, 4 casi siempre, 5 siempre para ítems positivos, para los ítems negativos 1 significa siempre, 2 casi siempre, 3 algunas veces, 4 muy pocas veces y 5 nunca.

El instrumento está estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Parte superior aparece el escudo y nombre de la UNAM, nombre de la maestría, así como el título del instrumento.
- ✓ Instrucciones de llenado.
- ✓ Ficha de identificación del entrevistado (datos sociodemográficos).
- ✓ Cuestionario de 80 afirmaciones y con 5 opciones de respuesta.
 - Interpretación de la puntuación

Se han realizado cambios con respecto a la propuesta original. Se interpretará el punteo de entre la puntuación mínima posible es de 80 y la máxima es de 400 puntos. Un nivel satisfactorio está relacionado con un buen clima organizacional y

un nivel poco satisfactorio está relacionado con problemas dentro de la organización.

Por lo que se realiza la siguiente ponderación de puntaje para la percepción de clima organizacional.

- ~ Nivel no satisfactorio= 80 a 133
- ~ Nivel poco satisfactorio= 134 a 267
- ~ Nivel satisfactorio= 268 a 400

Punteo	Cualidad	Interpretación
80-133	No satisfactorio	Percibe no satisfactorio el clima organizacional en su área laboral y está relacionado con problemas dentro de la organización.
134-267	Poco satisfactorio	Percibe poco satisfactorio el clima organizacional en su área laboral y está relacionado con problemas dentro de la organización donde desempeña sus actividades asistenciales diarias.
268-400	Satisfactorio	Percibe satisfactorio el clima organizacional en su área laboral, realizando sin problema sus actividades asistenciales diarias.

La ponderación de las dimensiones y subvariables es la siguiente:

Dimensiones:	D1 Liderazgo	}	~ Nivel no satisfactorio= 25 a 50
	D2 Motivación		
	D3 Reciprocidad		
	D4 Participación		
			~ Nivel Satisfactorio= 76 a 100

Subvariables:

- ✓ Dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.
 - ✓ Realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo.
 - ✓ Aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad.
 - ✓ Compromiso por la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información, involucramiento en el cambio.
- ~ Nivel no satisfactorio = 5 a 11
- ~ Nivel poco satisfactorio = 12 a 18
- ~ Nivel Satisfactorio = 19 a 25

El motivo de esto es que la calificación debería de servir para identificar aquellas subvariables con puntuaciones bajas para priorizar intervenciones.

Punteo	Cualidad	Interpretación
25 – 50* 5 -11**	No satisfactorio	Se percibe no satisfactorio en su entorno laboral y no realiza adecuadamente sus actividades diarias. Estudiar razones del comportamiento de las dimensiones y subvariables, para saber cómo y por qué fortalecer o intervenir para corregir.
51 – 75* 12 - 18**	Poco satisfactorio	Se percibe poco satisfactorio en su entorno laboral y no realiza apropiadamente sus actividades diarias. Estudiar razones del comportamiento de las dimensiones y subvariables, para saber cómo y por qué fortalecer o intervenir para corregir.

76 - 100*	Satisfactorio	Se percibe satisfactorio en su entorno laboral y realiza adecuadamente sus actividades diarias. Estudiar razones del comportamiento de las dimensiones y subvariables, para saber cómo y por qué fortalecer o intervenir para corregir.
19 - 25**		

* Dimensiones

**Subvariables

3.7.2. Confiabilidad y validez.

Validación del instrumento

Para comprobar la ***validez del constructo y contenido*** se consultaron expertos en el tema, teniendo en consideración la experiencia profesional e investigativa, se seleccionaron dos maestras de la ENEO y una de FES ZARAGOZA. Por medio de un formulario, se les solicitó la valoración de cada ítem que correspondiera a cada dimensión y subvariable. Los criterios para la valoración fueron:

- ~ ***Comprensible:*** se refiere a que el encuestado entienda qué se le pregunta en el ítem.
- ~ ***Sensible a variaciones:*** se refiere a que las posibles respuestas del ítem muestren diferencias en la variable que se medirá.
- ~ ***Pertinencia o con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables:*** se refiere a que desde el punto de vista lógico y teórico sea razonable pensar que el ítem contribuye a medir el clima organizacional.
- ~ ***Derivable de datos factibles de obtener:*** se refiere a que sea posible en la práctica obtener la información necesaria para dar respuesta al ítem.

Cada experto evaluó el ítem asignándole un valor para cada uno de los criterios antes expuestos, según la escala ordinal siguiente: Mucho: 3, Suficiente: 2, Poco: 1 y Nada: 0.

Posteriormente, se identificaron aquellos ítems que en alguno de los aspectos evaluados obtuvieron calificación de mucho por menos del 70 % de los expertos. Esos ítems fueron analizados, corregidos y puestos a consideración nuevamente de los expertos hasta ser evaluados de mucho por el 70 % o más de ellos.

Para comprobar la **validez del constructo** se evaluaron la validez convergente y divergente; para determinar la primera, se calcularon los coeficientes de contingencia entre cada ítem y el resultado obtenido con la dimensión a la que supuestamente dicho ítem pertenece y con el valor total del instrumento, en tanto, la validez divergente, se determinó con el cálculo de las asociaciones de cada ítem con las otras dimensiones a las que supuestamente dicho ítem no pertenece. La convergencia se decidió por la mayor asociación entre el ítem y la dimensión, mientras que la divergencia quedó determinada por las asociaciones menores encontradas en cada una de las subvariables de las dimensiones.

Para evaluar la **confiabilidad** del instrumento se realizó, en términos de la congruencia interna de los ítems, a través de la técnica de división por mitades, la cual consiste en dividir los reactivos del instrumento en dos grupos, obteniendo de manera independiente los puntajes para cada grupo y calcular el coeficiente de correlación.

Debido a que el instrumento cuenta con un total de 80 reactivos, estos se dividieron en dos grupos de cuarenta, poniendo en el grupo uno a los números nones y en el grupo dos a los números pares, para ser comparados. La estimación de la congruencia interna, de la cédula de análisis del clima organizacional, corresponde al cálculo del coeficiente de correlación que describirá la relación entre los dos grupos de reactivos, y se comprobó que el coeficiente de confiabilidad es alto, por lo que se puede decir que los reactivos de un grupo tienen los mismos atributos.

$$\frac{\text{Coeficiente de correlación}}{\underline{\underline{.8756}}}$$

Debido a que el coeficiente de correlación solo fue estimado para un instrumento de 40 ítems, fue necesario aplicar una fórmula que permitió ajustar el coeficiente para toda la prueba, es decir los 80 reactivos, dicha fórmula es conocida como predicción Spearman-Brown:

$$r^1 = \frac{2r}{1+r}$$

Dónde:

r = Coeficiente de correlación calculado en las mitades de las pruebas.

r^1 = Confiabilidad estimada de toda la prueba.

$$r^1 = \frac{2(.8756)}{1+.8756} = .9337$$

Según Polit⁵⁷, el cálculo del coeficiente de correlación debe arrojar un resultado que exprese que las preguntas nones midan el mismo atributo que las preguntas pares, si esto sucede el coeficiente será alto; mientras más alto sea el coeficiente, más estable será la medición, en este caso los coeficientes son superiores a .70 por lo que se consideran satisfactorios con lo descrito anteriormente, se puede decir que el instrumento de medición que se utilizó en el diagnóstico de clima organizacional es confiable, ya que se obtuvo un valor de .9337.

Confiabilidad. Fue estimada por el método de consistencia interna y evaluada a través del Alfa de Cronbach, reportando 0.961.

3.7.3 Consideraciones éticas

El siguiente estudio de investigación está basado en la Ley General de Salud, el cual sustenta los principios éticos en materia de investigación.

La información obtenida a través de la recolección de datos de los participantes, se manejará de forma confidencial, transparente y confiable.

Así mismo este estudio lo sustenta:

~ **Código de Núremberg**

En él se recogen los diez puntos básicos sobre la Ética en la experimentación en seres humanos, estableciéndose los derechos de los sujetos participantes en una investigación. El consentimiento de la persona surge como parte esencial e imprescindible para realizar cualquier investigación con humanos.

~ **Declaración de Helsinki**

Esta Declaración reitera y desarrolla aspectos formulados por el Código de Núremberg como el consentimiento informado. Se insiste en que el requisito primordial es el respeto a la integridad y dignidad de la persona, limitando sus riesgos y protegiendo la libertad de participar o no en la investigación. Además, se introduce el concepto de responsabilidad del investigador.

~ **El informe Belmont**

En este informe aparecen los principios básicos de la bioética; autonomía, beneficencia (posteriormente relacionado con no maleficencia) y justicia.

~ **Ética en Investigación enfermera.**

Una de las definiciones de Ética que más frecuentemente nos encontramos es la de “el arte de elegir la mejor conducta”.

- a. Respeto a la persona. Una investigación clínica que no valora el bien del hombre es un contrasentido. Debe cumplir las siguientes premisas:
- b. Seguridad. La investigación sólo se llevará a cabo si existen garantías de la no exposición a riesgos físicos o morales desproporcionados. Es cierto que nunca se puede asegurar la completa ausencia de riesgos, precisamente por eso se investiga, porque no se sabe y si se desconocen puede haber riesgos, pero se puede luchar para minimizarlos.
- c. Consentimiento Informado.
- d. Comités de Ética de Investigación⁵⁸.

CAPÍTULO IV

IV. Capítulo de Resultados

Durante el periodo comprendido entre los meses de mayo a junio del año 2016, se llevó a cabo la recolección de datos en la unidad quirúrgica del sexto piso del Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE, donde se aplicaron instrumentos sobre percepción del clima organizacional, al equipo quirúrgico.

Una vez aplicado el programa SPSS y haber revisado lo obtenido, se presentan los siguientes resultados:

4.1. Caracterización de la muestra

Las características de los datos sociodemográficos de los 95 participantes del equipo quirúrgico son las siguientes:

La media de edad de los trabajadores fue de 41.5 ± 11.1 , el mínimo de edad es de 24 años y el máximo de 65 años. En rangos de edades se puede observar que el 38% corresponden a edades que fluctúan entre 24 a 37 años, seguido del 35% de 38 a 51 años y el 27% de 52 a 65 años de edad.

El 60% son mujeres y el resto corresponde al género masculino.

En cuanto al estado civil de los trabajadores el 54% son casados, 26% solteros, unión libre 5%, viudos 1% y el 14% son divorciados, observando que el porcentaje más alto son casados y el más bajo viudo.

Del total de la población del equipo quirúrgico entrevistado, el grupo de enfermeras quirúrgicas constituye el mayor número con 36%, seguido del cirujano especialista y anestesiólogos ambos representan el 19%, residentes de anestesia con un 14% y el grupo de menor proporción son los residentes de cirugía con un 12%.

En cuanto a la escolaridad de los participantes, el mayor porcentaje con un 37% tienen licenciatura con especialidad, cabe mencionar que los participantes que pertenecen a este porcentaje son el cirujano especialista y anestesiólogo, seguido del 24% que pertenece a las enfermeras quirúrgicas con un nivel de escolaridad de

licenciatura con pos técnico y el 12% de carrera técnica con pos técnico, el 26% con licenciatura sin especialidad que corresponde a los residentes de cirugía y residentes de anestesia que aún no hay concluido sus estudios de especialización, siendo el más bajo el 1% con doctorado que corresponde al cirujano con especialidad.

El turno donde laboran los participantes entrevistados el 41% son del turno matutino, seguido del 26% del turno vespertino, el 12% corresponde al nocturno A, la jornada acumulada y el nocturno B ambos con un 11%.

En cuanto a la antigüedad laboral en años de los entrevistados la media fue de 12.8 ± 9.7 , con mínima de 1 año y la máxima de 35 años, por grupos el 44% son de 1 a 8 años, seguidos del 22% que corresponden de 9 a 17 años y 18 a 26 años con 22%, siendo el más bajo el de mayor antigüedad de 27 a 35 años con un 12%.

La antigüedad en el servicio por años de los entrevistados la media fue de 11.7 ± 9.0 , con una mínima de un año y una máxima de 35 años, en cuanto a los grupos el 44.2% son de 1 a 8 años, seguido del 30.5% de 9 a 17 años, el 14.7% corresponde de 18 a 26 años, en menor porcentaje el 10.5% el de mayor antigüedad en el servicio de 27 a 35 años.

En cuanto a los trabajos que tienen los entrevistados la media fue de $1.39 \pm .49$, el 61% solo tienen un trabajo y el 39% tienen dos trabajos en otra institución de salud.

El número de horas que laboran los participantes al día la media fue 12.0 ± 3.6 , con una mínima de 8 horas y una máxima de 18 horas laborales al día, siendo el grupo de 8 a 11 horas con un 41%, seguido del 36% con 16 a 18 horas y en menor porcentaje el 23% que corresponde de 12 a 15 horas laborales al día. (Tabla 1)

**Tabla 1. Caracterización de la muestra
(n=95)**

<i>Variable</i>	<i>Fo</i>	<i>%</i>
Edades por rango		
24-37	36	38
38-51	33	35
52-65	26	27
Genero		
Masculino	38	40
Femenino	57	60
Estado Civil		
Casado (a)	51	54
Soltero (a)	25	26
Unión Libre	5	5
Viudo (a)	1	1
Divorciado (a)	13	14
Profesión		
Enfermera Quirúrgica	34	36
Cirujano Especialista	18	19
Residente de cirugía	12	12
Anestesiólogo	18	19
Residente de Anestesia	13	14
Escolaridad		
Carrera Técnica con pos técnico	11	12
Licenciatura con pos técnico	23	24
Licenciatura sin especialidad	25	26
Licenciatura con especialidad	35	37
Doctorado	1	1
Turno		
Matutino	39	41
Vespertino	25	26
Nocturno A	11	12
Nocturno B	10	11
Jornada Acumulada	10	11
Antigüedad Laboral		
1-8	42	44
9-17	21	22
18-26	21	22
27-35	11	12
Antigüedad en el servicio		
1-8	42	44
9-17	29	31
18-26	14	15
27-35	10	10

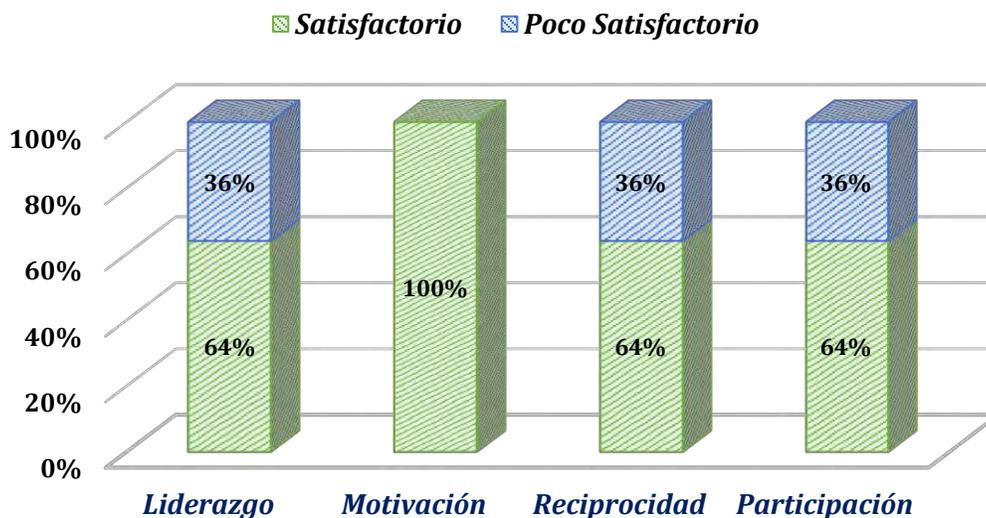
Número de trabajos		
1	58	61
2	37	39
Número de horas que labora diariamente		
8-11	39	41
12-15	22	23
16-18	34	36

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

4.2. Resultados Descriptivos

Con relación con la percepción total del "Clima Organizacional" de los 95 participantes del equipo quirúrgico encuestado del sexto piso, se obtuvo que el 100% lo considera satisfactorio, mientras que en las cuatro dimensiones que componen el "Clima Organizacional", se observa que el 64% del personal lo percibe satisfactorio en las dimensiones Liderazgo, Participación y Reciprocidad y solo el 36% lo percibe poco satisfactorio en las mismas dimensiones, mientras que el 100% lo percibe satisfactorio en la dimensión de Motivación. (Gráfica 1.)

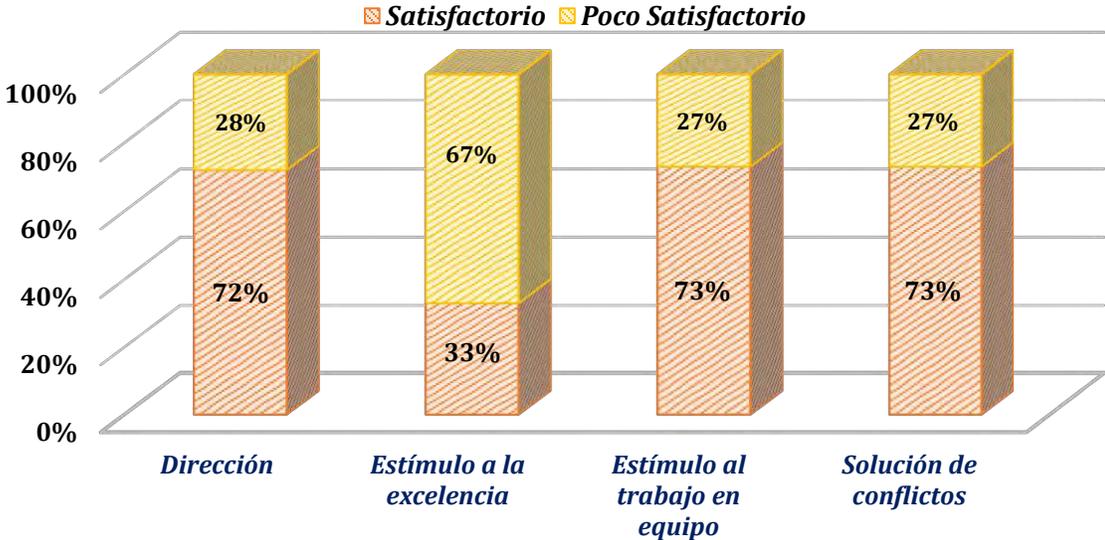
Gráfica 1. Nivel de percepción de "Clima Organizacional" por dimensión.



Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

Con relación a los componentes de la dimensión “Liderazgo”, en el componente dirección el 28% lo percibe poco satisfactorio y el 72% satisfactorio, en cuanto al componente estímulo a la excelencia el 67% lo percibe poco satisfactorio y solo el 33% lo percibe satisfactorio, el 73% lo perciben satisfactorio en los componentes de estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos, mientras que el 27% lo percibe poco satisfactorio. (Gráfica 2)

Gráfica 2. Nivel de percepción de los componentes de dimensión "Liderazgo".

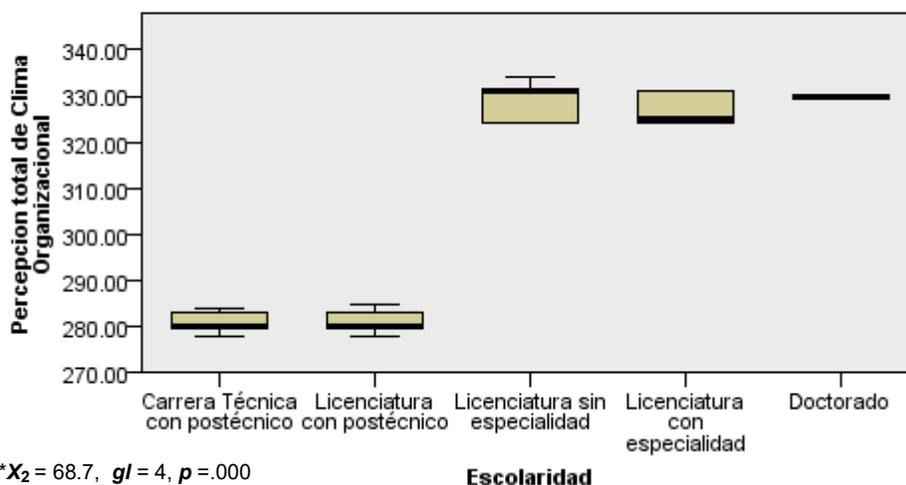


Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

En los componentes de la dimensión “Motivación”, en las categorías de Realización personal y Responsabilidad el 100% lo percibe satisfactorio, mientras que en el componente reconocimiento de la aportación el 87% lo percibe satisfactorio y solo el 13% poco satisfactorio, en cuanto al componente de adecuación de las condiciones de trabajo el 64% lo percibe satisfactorio y el 36% poco satisfactorio, siendo una de las dimensiones con mejor percepción. (Gráfica 3)

En cuanto a la escolaridad de los participantes, se realizó una prueba de Kruskal-Wallis y la percepción total de “Clima Organizacional”, ($\chi^2 = 68.7$, $gl = 4$, $p < 0.05$) donde se puede observar que los de carrera técnica con pos técnico y Licenciatura con pos técnico son los más bajo aun cuando todos los grupos lo perciben satisfactorio. (Gráfica 9)

Gráfica 9. Nivel de percepción de Clima Organizacional y Escolaridad.



Se puede observar que en las dimensiones “Liderazgo”, “Participación” y “Reciprocidad”, el grupo que obtuvo puntuaciones más bajas fueron los de la carrera técnica con pos técnico y licenciatura con pos técnico, cabe mencionar que en estos grupos se ubica a la enfermera quirúrgica y lo perciben poco satisfactorio. (Tabla 5)

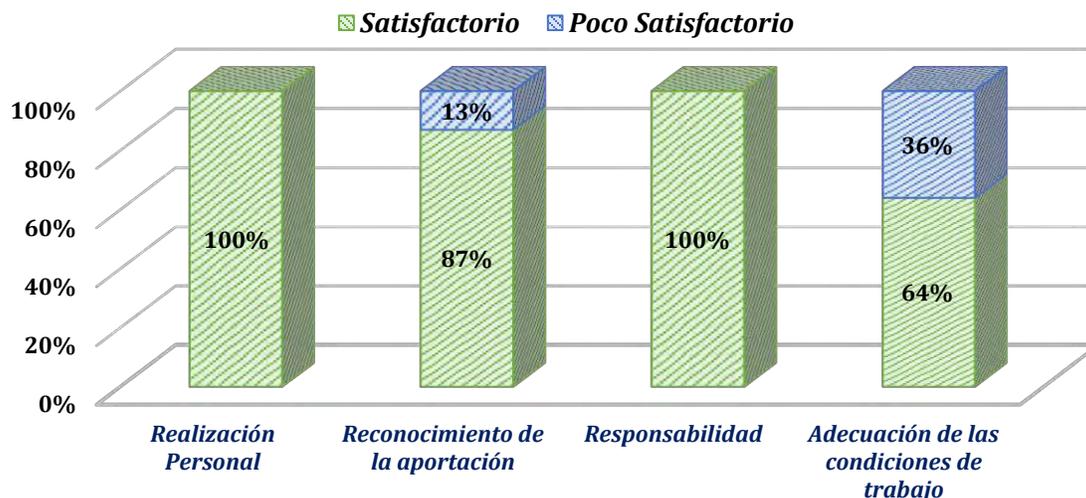
Tabla 5. Nivel de percepción por dimensiones de Clima Organizacional y Escolaridad.

Dimensión	Carrera técnica con pos técnico n= 11	Licenciatura con pos técnico n= 23	Licenciatura sin especialidad n= 25	Licenciatura con especialidad n= 35	<i>p</i>
Liderazgo	69±.467	68±.511	84±2.5	80±2.2	.000
Motivación	76±2.0	76±2.0	86±.676	86±.420	.000
Participación	66±.522	66±.775	81±3.7	75±3.9	.000
Reciprocidad	72±.674	72±.767	85±2.1	88±2.4	.000

*Prueba de Kruskal-Wallis. ($p < 0.00$)

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

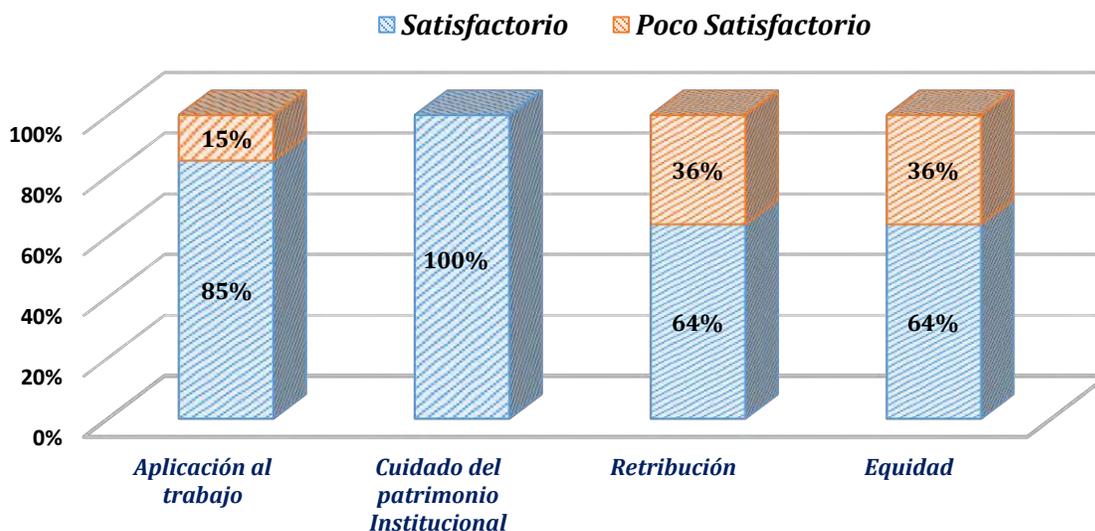
Gráfica 3. Nivel de percepción de los componentes de dimensión "Motivación".



Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

En la dimensión de "Reciprocidad", el componente cuidado del patrimonio institucional el 100% lo percibe satisfactorio, el 85% lo percibe satisfactorio y el 15% poco satisfactorio en el componente aplicación al trabajo, mientras que en los componentes de retribución y equidad el 64% lo percibe satisfactorio y solo el 36% poco satisfactorio. (Gráfica 4)

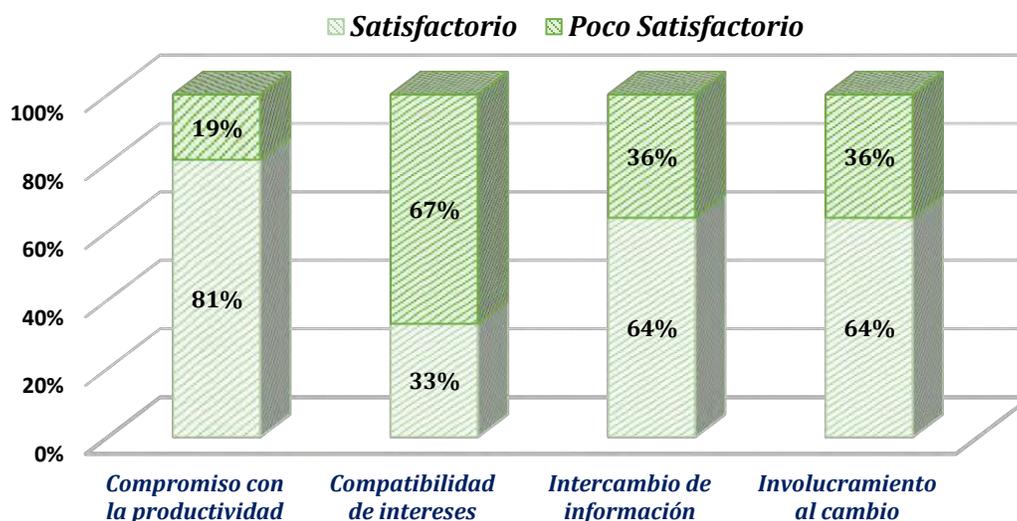
Gráfica 4. Nivel de percepción de los componentes de la dimensión "Reciprocidad"



Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

En relación a los componentes de la dimensión “Participación”, el componente compromiso con la productividad el 81% lo percibe satisfactorio y el 19% poco satisfactorio, en cuanto al componente de compatibilidad de intereses el 67% lo percibe poco satisfactorio y solo el 33% satisfactorio, mientras que en los componentes de intercambio de información e involucramiento al cambio el 64% lo percibe satisfactorio y el 36% poco satisfactorio. (Gráfica 5)

Gráfica 5. Nivel de percepción de los componentes de la dimensión "Participación"

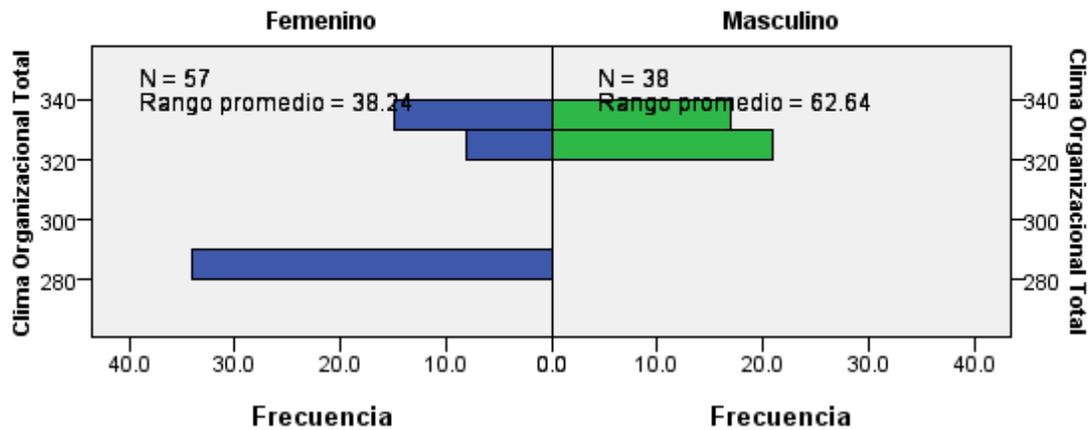


Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

4.3 Resultados Inferenciales

Se realizó una prueba U de Mann Whitney para conocer la percepción total de “Clima Organizacional” según el género de los participantes, el rango promedio en el género femenino es de 38.2 con una Md 288 ± 24.3 , mientras que en el género masculino el rango promedio es de 62.64 y la Md 329 ± 3.5 , lo que indica que el género masculino percibe satisfactorio el clima organizacional. ($U=526.5$, $p < 0.05$). (Gráfica 6)

Gráfica 6. Nivel de percepción de Clima Organizacional total entre Género.



*($U = 526.5$, $p < 0.05$).

*Prueba U de Mann Whitney

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

En cuanto a las cuatro dimensiones que califican el “Clima Organizacional”, podemos observar que la dimensión “Participación” fue la más baja en ambos géneros lo perciben poco satisfactorio, en las dimensiones “Liderazgo” y “Reciprocidad” el género femenino lo percibe poco satisfactorio, mientras que en el género masculino lo perciben satisfactorio en las dimensiones de “Liderazgo”, “Motivación” y “Reciprocidad”. (Tabla 2)

Tabla 2. Nivel de percepción por dimensiones del clima organizacional y Género

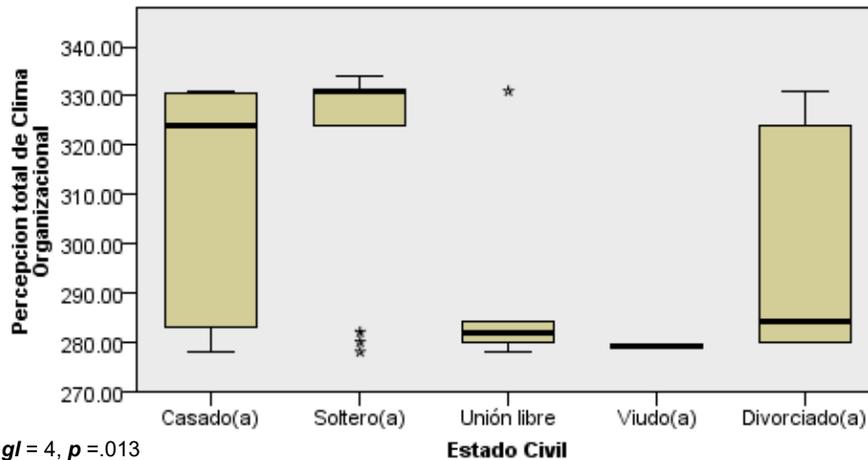
Dimensión	Masculino n=38	Femenino n=57	P
Liderazgo	80±2.3	69±7.0	.000
Motivación	86±.545	80±4.6	.000
Participación	75±3.7	67±6.5	.000
Reciprocidad	88±2.2	73±7.0	.000

*Prueba U de Mann Whitney ($p < 0.00$)

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

Se realizó una prueba de Kruskal-Wallis entre la percepción total de “Clima Organizacional” y el Estado Civil de los participantes, ($\chi^2 = 12.6$, $gl = 4$, $p < 0.05$). Como se puede observar en la gráfica, los grupos de unión libre, viudo y los divorciados son los más bajos, aun cuando todos los grupos lo perciben satisfactorio. (Gráfica 7)

Gráfica 7. Nivel de percepción total de Clima Organizacional y Estado Civil.



Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

En cuanto a las cuatro dimensiones que califican el “Clima Organizacional”, se puede observar que en la dimensión “Participación” los casados, unión libre y los divorciados la perciben poco satisfactorio, mientras que en las dimensiones “Reciprocidad” y “Liderazgo” lo perciben poco satisfactorio en los grupos de unión libre y divorciados, sin embargo todos los grupos de estado civil en la dimensión “Motivación” lo perciben satisfactorio. (Tabla 3)

Tabla 3. Nivel de percepción por dimensiones de Clima Organizacional y Estado Civil.

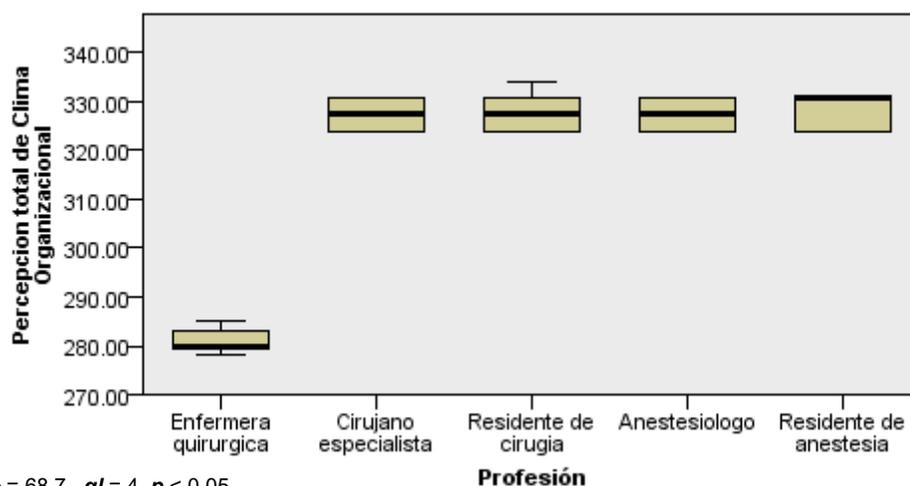
Dimensión	Casado (a) n= 51	Soltero (a) n=25	Unión Libre n=5	Divorciado (a) n=13	P
Liderazgo	80±6.6	84±5.2	69±6.9	69±7.0	.015
Motivación	86±4.4	86±3.2	79±4.3	80±4.6	.024
Participación	74±6.1	81±5.3	67±6.9	68±6.5	.034
Reciprocidad	84±7.3	85±5.1	72±5.4	73±7.6	.035

*Prueba de Kruskal-Wallis ($p < 0.05$)

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

En cuanto a la profesión de los participantes se realizó una prueba de Kruskal-Wallis para identificar si había diferencias de la percepción total del “Clima Organizacional”, ($\chi^2 = 68.7$, $gl = 4$, $p < 0.05$). Se puede observar que el grupo profesional con una percepción más baja son las enfermeras quirúrgicas con una $Md 280 \pm 2.2$, aunque todos los profesionistas lo perciben satisfactorio. (Gráfica 8)

Gráfica 8. Nivel de percepción de Clima Organizacional total y Profesión.



* $\chi^2 = 68.7$, $gl = 4$, $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

Se observaron diferencias en las dimensiones “Participación”, “Reciprocidad” y “Liderazgo” en el grupo de las enfermeras quirúrgicas donde este grupo lo percibe poco satisfactorio, quedando la dimensión Motivación con una $Md 76 \pm 2.0$ lo percibe satisfactorio, mientras que en los demás grupos lo perciben satisfactorio en todas las dimensiones. (Tabla 4)

Tabla 4. Nivel de percepción por dimensiones de Clima Organizacional y Profesión.

Dimensión	Enf. Quirúrgica n= 34	Cirujano especialista n=18	Residente de cirugía n=12	Anestesiólogo n= 18	Residente de anestesia n= 13	<i>p</i>
Liderazgo	69±.504	82±2.0	82±2.1	82±2.4	84±2.9	.000
Motivación	76±2.0	86±.236	86±.289	86±.594	86±.913	.000
Participación	66±.701	78±4.1	78±4.1	78±3.8	81±3.3	.000
Reciprocidad	72±.744	86±2.6	87±2.4	86±2.2	85±1.8	.000

*Prueba de Kruskal-Wallis ($p < 0.00$)

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

Se realizó una prueba de Kruskal–Wallis entre los componentes de las dimensiones y profesión, se puede observar que el grupo que obtuvo una percepción poco satisfactoria fue el de las enfermeras quirúrgicas, en los 4 componentes de “Liderazgo”, en la dimensión “Motivación” solo en el componente de adecuación de las condiciones de trabajo, en “Reciprocidad en los componentes de retribución y equidad, mientras que en la dimensión “Participación” en el componente compatibilidad de intereses todos los profesionistas lo perciben poco satisfactorio. (Tabla 6)

Tabla 6. Nivel de percepción de los componentes de las dimensiones de Clima Organizacional y Profesión.

Profesión		Enf. Quirúrgica	Cirujano especialista	Residente de cirugía	Anestesiólogo	Residente de anestesia	p
		n=34	n=18	n=12	n=18	n=13	
Liderazgo	Dirección	18±.674	21±.514	21±.522	21±.514	22±.519	.000
	Estímulo a la excelencia	15±.431	19±2.0	19±2.0	19±1.7	20±1.3	.000
	Estímulo al trabajo en equipo	18±.696	-	-	21±.594	21±.913	.000
	Solución de conflictos	18±.797	20±.514	21±.515	20±.514	20±.519	.000
Motivación	Realización personal	20±.696	22±.236	22±.289	22±.594	22±.913	.000
	Reconocimiento de la aportación	19±.716	21.5±.514	21.5±.522	21.5±.514	22±.519	.000
	Responsabilidad	20±.849	23.5±.514	23.5±.522	23.5±.514	23±.519	.000
	Adecuación de las condiciones de trabajo	18±.431	-	-	-	-	.000
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	20±1.3	22±1.0	22±1.0	22±1.0	21±1.0	.000
	Cuidado del patrimonio institucional	21±.493	24±.511	23.5±.522	23.5±.514	24±.519	.000
	Retribución	17±.500	19.5±.514	19.5±.522	19.5±.514	19±.519	.000
	Equidad	15±.500	21.5±1.5	22±1.4	21.5±1.5	20±1.5	.000
Participación	Compromiso con la productividad	18±1.1	20±1.0	20±1.0	20±1.0	21±1.0	.000
	Compatibilidad de intereses	16±.999	18±1.0	18±1.0	18±1.0	18±1.0	.000
	Involucramiento al cambio	17±1.4	21±2.0	21±2.0	21±1.7	22±1.3	.000

Prueba de Kruskal-Wallis. (p < 0.00)

Se realizó una prueba de Kruskal–Wallis entre los componentes de las dimensiones y escolaridad, se puede observar que los grupos que obtuvo una percepción poco satisfactoria fue el de la carrera técnica con pos técnico y licenciatura con pos técnico donde se ubican a las enfermeras quirúrgicas, en los 4 componentes de “Liderazgo”, así mismo en el componente estímulo a la excelencia el de licenciatura con especialidad donde se ubican a los cirujanos con especialidad, en la dimensión “Motivación” solo en el componente de adecuación de las condiciones de trabajo, en “Reciprocidad en los componentes de retribución y equidad, mientras que en la dimensión “Participación” en el componente compatibilidad de intereses las enfermeras quirúrgicas y los cirujanos especialistas lo perciben poco satisfactorio.

(Tabla 7)

Tabla 7. Nivel de percepción de los componentes de las dimensiones de Clima Organizacional y Escolaridad.

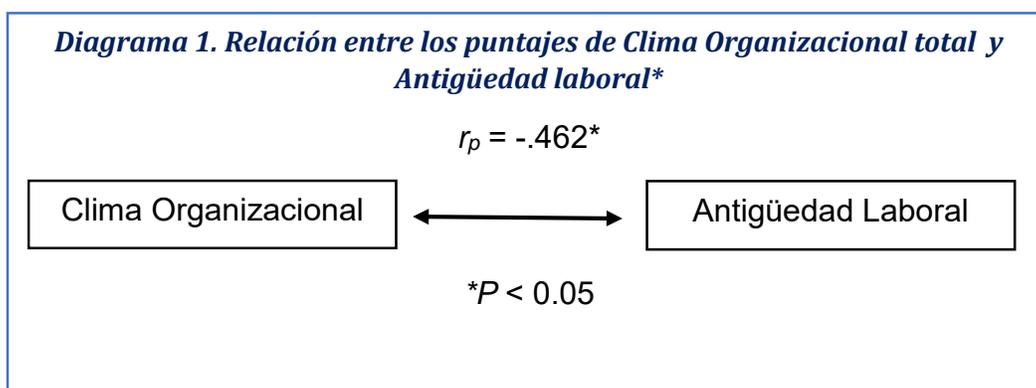
		Profesión					p
		Carrera técnica con pos técnico n=11	Licenciatura con pos técnico n=23	Licenciatura sin especialidad n=25	Licenciatura con especialidad n=35	Doctorado n=1	
Componentes							
Liderazgo	Dirección	18±.7	18±.6	22±.5	21±.5	-	.000
	Estímulo a la excelencia	15±.4	15±.4	20±1.7	18±1.8	-	.000
	Estímulo al trabajo en equipo	18±.7	18±.7	21±.6	21±.4	-	.000
	Solución de conflictos	18±.7	18±.8	21±.5	21±.5	-	.000
Motivación	Realización personal	20±.7	20±.7	22±.6	22±.4	-	.000
	Reconocimiento de la aportación	19±.6	19±.6	22±.5	21±.5	-	.000
	Responsabilidad	20±.9	20±.8	23±.5	24±.5	-	.000
	Adecuación de las condiciones de trabajo	18±.4	18±.4	-	-	-	.000
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	20±1.4	20±1.3	21±1.0	23±1.0	-	.000
	Cuidado del patrimonio institucional	21±.5	21±.4	24±.5	24±.5	-	.000
	Retribución	17±.4	17±.5	19±.5	20±.5	-	.000
	Equidad	15±.5	15±.5	21±1.4	23±1.5	-	.000

Compromiso con la productividad	18±1.9	18±1.2	21±1.0	19±1.0	-	.000
Compatibilidad de intereses	16±1.0	16±1.0	19±1.0	17±1.0	-	.000
Involucramiento al cambio	17±1.5	17±1.5	22±1.7	20±1.8	-	.000

Prueba de Kruskal-Wallis. ($p < 0.00$)

Fuente: Elaboración propia/basada en la encuesta aplicada.

Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional, entre la percepción sobre el clima organizacional y la antigüedad laboral de los participantes. ($r_p = -.462$, $p < 0.05$) (Diagrama 1)



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

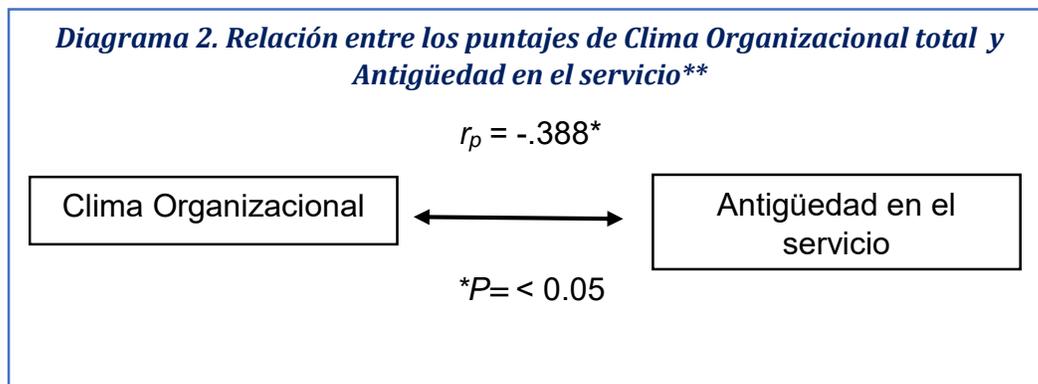
Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional, entre los puntajes de las dimensiones que califican la percepción de clima organizacional y el puntaje de antigüedad laboral. (Tabla 8)

Tabla 8. Relación entre los puntajes de las dimensiones de Clima Organizacional y Antigüedad Laboral.

Dimensiones/ Antigüedad Laboral	Correlación de Pearson
Liderazgo	($r_p = -.451^*$, $p = .000$)
Motivación	($r_p = -.464^*$, $p = .000$)
Participación	($r_p = -.434^*$, $p = .000$)
Reciprocidad	($r_p = -.413^{**}$, $p = .000$)

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

Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional, entre la percepción de clima organizacional y la antigüedad en el servicio de los participantes. ($r_p = -.388$, $p < 0.05$) (Diagrama 2)



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

Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional, entre los puntajes de las dimensiones que califican la percepción de clima organizacional y el puntaje de la antigüedad en el servicio. (Tabla 9)

Tabla 9. Relación entre los puntajes de las dimensiones de Clima Organizacional y Antigüedad en el servicio.

Dimensiones/ Antigüedad en el servicio	Correlación de Pearson
Liderazgo	($r_p = -.380^*$, $p = .000$)
Motivación	($r_p = -.392^*$, $p = .000$)
Participación	($r_p = -.369^*$, $p = .000$)
Reciprocidad	($r_p = -.340^*$, $p = .000$)

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

Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional, entre los puntajes de los componentes de las dimensiones de clima organizacional y el puntaje de la antigüedad laboral de los participantes. (Tabla 10)

Tabla 10. Relación entre los puntajes de los componentes de las dimensiones de Clima Organizacional y Antigüedad Laboral.

Componentes / Antigüedad laboral		Correlación de Pearson
Liderazgo	Dirección	$(r_p = -.455^*, p = .000)$
	Estímulo a la excelencia	$(r_p = -.407^*, p = .000)$
	Estímulo al trabajo en equipo	$(r_p = -.431^*, p = .000)$
	Solución de conflictos	$(r_p = -.371^*, p = .000)$
Motivación	Realización personal	$(r_p = -.440^*, p = .000)$
	Reconocimiento de la aportación	$(r_p = -.451^*, p = .000)$
	Responsabilidad	$(r_p = -.418^*, p = .000)$
	Adecuación de las condiciones de trabajo	$(r_p = -.427^*, p = .000)$
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	$(r_p = -.252^*, p = .014)$
	Cuidado del patrimonio institucional	$(r_p = -.442^*, p = .000)$
	Retribución	$(r_p = -.403^*, p = .000)$
	Equidad	$(r_p = -.406^*, p = .000)$
Participación	Compromiso con la productividad	$(r_p = -.274^*, p = .007)$
	Compatibilidad de intereses	$(r_p = -.316^*, p = .002)$
	Intercambio de información	$(r_p = -.453^*, p = .000)$
	Involucramiento al cambio	$(r_p = -.389^*, p = .000)$

Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja e inversamente proporcional, entre los puntajes de los componentes de las dimensiones de clima organizacional y el puntaje de la antigüedad en el servicio de los participantes. (Tabla 11)

Tabla 11. Relación entre los puntajes de los componentes de las dimensiones de Clima Organizacional y Antigüedad en el servicio.

	Componentes / Antigüedad laboral	Correlación de Pearson
Liderazgo	Dirección	$(r_p = -.389^*, p = .000)$
	Estímulo a la excelencia	$(r_p = -.346^*, p = .000)$
	Estímulo al trabajo en equipo	$(r_p = -.366^*, p = .000)$
	Solución de conflictos	$(r_p = -.298^*, p = .000)$
Motivación	Realización personal	$(r_p = -.386^*, p = .000)$
	Reconocimiento de la aportación	$(r_p = -.371^*, p = .000)$
	Responsabilidad	$(r_p = -.348^*, p = .000)$
	Adecuación de las condiciones de trabajo	$(r_p = -.369^*, p = .000)$
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	$(r_p = -.206^*, p = .045)$
	Cuidado del patrimonio institucional	$(r_p = -.360^*, p = .000)$
	Retribución	$(r_p = -.339^*, p = .001)$
	Equidad	$(r_p = -.333^*, p = .001)$
Participación	Compromiso con la productividad	$(r_p = -.241^*, p = .019)$
	Compatibilidad de intereses	$(r_p = -.274^*, p = .007)$
	Intercambio de información	$(r_p = -.377^*, p = .000)$
	Involucramiento al cambio	$(r_p = -.330^*, p = .001)$

CAPÍTULO V

V. Discusión y Conclusiones

5.1. Discusión de resultados

El análisis de la percepción del clima organizacional, se realiza considerando las cuatro dimensiones o áreas críticas que son Liderazgo, Motivación, Reciprocidad o compromiso y Participación, que a su vez tienen cuatro componentes cada una de ellas. En este estudio de diagnóstico de percepción de clima organizacional en el área quirúrgica del sexto piso se encontró que el equipo quirúrgico percibe satisfactorio el clima organizacional en área de trabajo.

Al hacer la búsqueda sobre la importancia del clima organizacional satisfactorio en el área quirúrgica, no se encontraron estudios relacionados con lo anterior, lo que se encontró fue la coincidencia en las variables principales y componentes que se midieron, las que se relacionan con el clima organizacional, los estudios encontrados hablan de espacios hospitalarios no quirúrgicos y reportan que el clima organización no es satisfactorio como el de Segredo Pérez y Punch Ceballos^{49,53}; por lo que se puede decir que es importante realizar más estudios similares al que se está presentando.

Al hacer el desglose de dimensión por dimensión, se encontró que en la dimensión “Liderazgo”, el equipo quirúrgico lo percibe poco satisfactorio así mismo en el componente estímulo a la excelencia, las enfermeras quirúrgicas consideran que esta dimensión y sus cuatro componentes es poco satisfactoria lo que coincide con los estudios realizados por Punch Ceballos y Arias J. “El liderazgo que se percibe es no satisfactorio, en los componentes de estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos los perciben poco satisfactorio, lo cual es importante mantenerlos satisfactorios ya que este es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda entre directivos y otros empleados”^{52, 53}, al igual de lo referido por Durán “el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles

superiores como inferiores"^{59,60}., se comenta a su vez que la enfermera quirúrgica requiere de cursos que le den nuevos y más conocimientos sobre cirugías complejas y a su vez necesita recibir más capacitación en las nuevas técnicas quirúrgicas de alta complejidad, así mismo que los jefes deben poseer habilidades de orientar y saber convencer para la realización de las actividades, favorecer el logro de los objetivos de la organización, es decir los jefes deben tener un potencial importante de liderazgo, es pertinente comentar que los resultados considerados en la discusión se refieren a estudios del equipo de salud y no del equipo quirúrgico.

En la dimensión "Motivación", el equipo quirúrgico la percibe satisfactoria, independientemente de que en dos componentes de esta dimensión, no hay un reconocimiento a los trabajadores por parte de los jefes en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, así mismo en la adecuación de las condiciones de trabajo en donde se realizan estas tareas o por su buen desempeño, tampoco hay condiciones de trabajo idóneas. Las enfermeras quirúrgicas consideran que en esta dimensión en el componente adecuación de las condiciones de trabajo es poco satisfactorio lo que coincide con los estudios realizados por Piña Loyola, Segredo Pérez, Iglesias Armenteros y Punch Ceballos. "donde los cuatro componentes de esta dimensión es no satisfactorio"^{50, 49, 54,53}, si las condiciones de trabajo no son adecuadas, el personal tiende a perder motivación, pues esto dificulta su actuación y por lo general tiene que emplear más tiempo y esfuerzo del que normalmente llevaría ejecutar dicha tarea. Sin embargo es una de las dimensiones que mejor percibe el equipo quirúrgico en responsabilidad, a lo que se refiere Freddy N, "la responsabilidad personal proviene de muchas fuentes previsibles e imprevisibles, e implica asociarse y participar, comprometerse y cooperar"⁶¹. Algunos interpretan la responsabilidad como una carga y no logran verla como algo personalmente relevante.

Al abordar la dimensión de "Reciprocidad" y sus componentes de aplicación al trabajo, retribución y equidad, el equipo quirúrgico los percibe poco satisfactorios, sucede lo mismo con la enfermera quirúrgica, cabe mencionar que es el grupo que

obtuvo poca satisfacción en la dimensión motivación y en su componente adecuación en donde las condiciones de trabajo son poco satisfactorias lo cual sin lugar a dudas lleva a pensar que si no se está motivado difícilmente el trabajador será creativo e innovador en su labor. La reciprocidad entre los trabajadores y la organización permite el equilibrio organizacional, lo que coincide con los estudios realizados por Segredo Pérez, Punch Ceballos y Piña Loyola^{49, 53,50}, donde estos componentes son poco satisfactorio, ya que sienten que la institución no les retribuye de manera justa, que carece de incentivos y oportunidades hacia los trabajadores a pesar de realizar un buen trabajo, no se les ofrecen oportunidades de progreso y las que existen no son objetivas, debido a que la evaluación de desempeño no es correctamente evaluada, es necesario comentar que para la dimensión de reciprocidad debe de haber una buena relación de acompañamiento entre el trabajador y la organización.

En la dimensión “Participación” y sus cuatro componentes el equipo quirúrgico lo percibe poco satisfactorio, percepción con la que coinciden las enfermeras quirúrgicas y reforzado por los estudios realizados por Segredo Pérez, Punch Ceballos y Piña Loyola^{51, 53,50}, donde estos componentes son poco satisfactorio, sin embargo en el componente compatibilidad de interés el equipo quirúrgico lo percibe poco satisfactorio lo que indica que es necesario explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, así como las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada integrante del equipo quirúrgico para cumplir con los objetivos institucionales.

Al hacer una revisión de resultados por género, estos arrojaron que el género masculino percibe satisfactorio el clima organizacional en el área quirúrgica, posiblemente se deba a que la mayoría son médicos y una de sus funciones es exclusivamente operar. Las enfermeras quirúrgicas que en su mayoría son mujeres no lo perciben satisfactorio probablemente porque además de sus funciones como

enfermeras tienen que dejar los quirófanos equipados para las próximas cirugías, en cuanto a la dimensión participación, ambos géneros lo perciben poco satisfactorio posiblemente a cada género se dedica a sus actividades y casi no trabajan en equipo.

En cuanto al estado civil se puede observar que los solteros conciben el clima organizacional satisfactorio, sería conveniente investigar en este grupo estos resultados, los grupos que obtuvieron las medianas más bajas fueron los de unión libre y los divorciados en las dimensiones de liderazgo, participación y reciprocidad llama la atención estos resultados porque se supondría que el compromiso familiar debería de contribuir a una mejor percepción, la mediana del grupo de casados en la dimensión participación es baja, lo que indica que lo perciben poco satisfactorio.

En relación al turno al realizar las pruebas estadísticas, se comprobó que no hubo significancia estadística, lo que demuestra que el equipo quirúrgico percibe satisfactorio el clima organizacional, así mismo en sus dimensiones, se esperaría que el turno matutino sería el más afectado ya que es donde la programación de cirugías selectivamente es mayor que en los demás turnos, solo se realizan cirugías de urgencia en su totalidad, lo que no coincide con el estudio de Cortez Jiménez⁵⁵, donde el mejor calificado es el matutino, con un clima organizacional poco satisfactorio, en tanto que el menos favorecido es el turno nocturno B, con un promedio no satisfactorio. En cuanto a las variables por turno, la que obtuvo mejor categoría fue la de liderazgo, poco satisfactorio, y de hecho es la única con una categoría así, siendo participación la que logro el menor puntaje con un valor no satisfactorio.

Encontramos una correlación estadísticamente significativa entre la percepción del clima organizacional, dimensiones, componentes y la antigüedad tanto laboral como en el servicio del equipo quirúrgico, lo que indica que la antigüedad es importante para adquirir mayor experiencia, lo cual se constituye en un pilar fundamental para el desempeño laboral, ya que la práctica adquirida en el manejo de las cirugías

complejas, favorecerá la adquisición de habilidades y competencias en relación a las funciones asignadas donde se desempeñan.

5.2 Conclusiones

Al estudiar, entenderlo y atender el clima organizacional aportara información valiosa para su adecuada gestión de cambio y alcanzar los objetivos de la organización, además se encarga del comportamiento humano. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. Estas percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. La comprensión de la conducta humana está basada en el conocimiento sistemático de los procesos motivacionales cuyo comportamiento tiene una variedad de consecuencias para la organización siendo este un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales ya que a medida que el trabajador se sienta motivado con la labor que realiza este a su vez dará todo de sí y aprovechará más su jornada laboral, teniendo mejor productividad y resultados de trabajo así como la retención en el mismo.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, motivación, etc para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Con lo mencionado anteriormente y tras el estudio realizado, con relación a la pregunta de investigación y los objetivos, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional del equipo quirúrgico es satisfactorio, sin embargo en las cuatro dimensiones que lo componen, según el abordaje realizado en esta

investigación, en la dimensión “Liderazgo” no hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, no hay información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo, ideas para mejorar la calidad del trabajo, sin embargo existe intención de cumplir con los objetivos del área quirúrgica.

La dimensión de “Reciprocidad” el equipo quirúrgico considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos, no hay una retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales, no existe una distribución equitativa de las oportunidades de capacitación.

La dimensión “Motivación” el equipo quirúrgico lo percibe como satisfactorio, donde existe libertad de acción para la realización de su trabajo, los integrantes del equipo quirúrgico se sienten realizados profesionalmente, existe un reconocimiento por el buen desempeño del equipo quirúrgico.

En la dimensión “Participación”, no existe participación de los integrantes del equipo quirúrgico para el logro de los objetivos del área quirúrgica, no existe flujo de información ya que esta se encuentra concentrada en pocos grupos, limitando el desarrollo de las metas comunes.

Se evidenció que la percepción que se tiene de los componentes de la dimensión liderazgo y participación son factores que influyen directamente el clima organizacional de la enfermera quirúrgica ya que generan insatisfacción frente al trabajo, que a su vez se refleja en el insuficiente compromiso que las personas tienen con sus funciones y tareas, teniendo como resultado una baja productividad e incumplimiento de las metas propuestas por la institución.

Otro aspecto importante es que sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales, generando situaciones de desorden, pérdidas y llevando a que se aplique el menor esfuerzo en la ejecución de las tareas.

Así mismo en la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo, lo que afecta nocivamente la realización personal, el desarrollo social y la sensación

de igualdad laboral, deteriorando la relación con la institución. Aunque las dimensiones están separadas, todos los factores están relacionados directamente.

Los resultados de esta investigación nos permitirán desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos como la productividad, satisfacción de las personas que requieren de una terapéutica quirúrgica, evitar el retraso en el cuidado y motivación de los trabajadores.

5.3 Recomendaciones

Con base en los resultados alcanzados en la presente investigación, se recomienda a la organización (área quirúrgica) que la medición del clima organizacional sea implementada de una manera sistemática que permita evaluar el impacto de las decisiones tomadas a partir de la línea base que generaron estos resultados, asegurando que se realicen seguimientos y medidas de acción que permitan el continuo mejoramiento del clima organizacional.

- ~ Involucrar a los integrantes del equipo quirúrgico en la toma de decisiones que sean relevantes para el desarrollo de sus funciones.
- ~ Desarrollar un plan de incentivos que responda a las expectativas y necesidades de los trabajadores.
- ~ Diseñar planes que fortalezcan la comunicación
- ~ Realizar más investigaciones de clima organizacional, que involucren al equipo quirúrgico, aumentando la muestra para realizar comparaciones en otras áreas quirúrgicas del hospital.
- ~ Implementación de programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación.

- ~ Fortalecimiento de los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.
- ~ Capacitación de liderazgo a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento, el de cada persona de su equipo y el del propio equipo de trabajo.
- ~ Generación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

Referencias Bibliográficas

1. Secretaria de salud. Innovaciones en gestión hospitalaria en México. El caso de los hospitales Regionales de Alta especialidad, HRAE. México; 2006.
2. Álvarez G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Interamericana de psicología ocupacional. 1992;11(1 y 2):51-79.
3. Perú. Ministerio de Salud. Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado – Hideyo Noguchi. Resolución Directoral. N° 088 2012-DG/INSM HD-HN: Plan de clima organizacional [Internet]. San Martín de Porres: El Ministerio; 2012. [citado mayo 2014]. Disponible en: <http://www.inism.gob.pe/datrans/pdf/Resoluciones/2012/RD088-2012-DGINSMHDHN.pdf>.
4. OPS/OMS/PNUD. Áreas críticas y variables del análisis del clima organizacional, En: Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. PSDCG-T.10. Volumen 3, s/f.
5. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG – T – 10. 1990; 3 Módulo III. Unidad VI: 1-7.
6. Programa Nacional de salud 2007-2012. Por un México sano: construyendo alianzas para una mejor salud. Secretaria de Salud 2007.
7. Comisión coordinadora de Institutos Nacionales de salud y hospitales de Alta Especialidad. Secretaria de Salud Abril 2013.
8. Programa de acción específico 2007-2012. Medicina de alta Especialidad. Secretaria de salud. Comisión coordinadora de institutos nacionales de salud y hospitales de alta Especialidad.
9. Gómez Dante O, Sesma S., Becerril V.M., Knaul FM, Arreola Frenk J. Sistema de Salud en México. Salud pública de México. 2011; 53(2):220-232.
10. Estadísticas del Área Quirúrgica. Quirófano sexto piso 2014-2015.
11. García MA, Hernández V, Montero R, Ranz R. Enfermería de quirófano. Serie Cuidados Quirúrgicos Avanzados. Vol. 1. 1°ed. Madrid: DAE; 2005.

12. De Roque D. XI Congreso Nacional de Enfermería Quirúrgica. Zaragoza: Asociación Española de Enfermería Quirúrgica. [Internet]. 2015. [citado septiembre 2015].
Disponibile en:
<http://www.11enfermeriaquirurgica.com/areas.php>.
13. Universidad de Champagnt. Clima laboral. [Publicación periódica en línea] 2004; [citado 18 septiembre 2004]
Disponibile en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>.
14. Gestiopolis. Clima laboral. [Publicación periódica en línea] 2004; [Citado 18 septiembre 2004]
Disponibile en:
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/Clima.htm>.
15. Salinas J, Vio del R. Promoción de la Salud en Chile. Chilena de Nutrición. 2006; 33 (4):11-20.
16. Restrepo, Malaga H. Promoción de la salud: como construir vida saludable Bogotá (Co): Ed. Médica Internacional; 2001.
17. Innovaciones en gestión hospitalaria en México. El costo de los hospitales Regionales de Alta especialidad. HRAE. Octubre 2006.
18. Bellindo Vallejo JC, Fernández Suarez S, Coll del Rey E, Guerra Russo RM. Construcción de un registro de actividad de la enfermera instrumentista. Inquietudes. 2009; 41.
19. Ibídem 1, modelo II, unidad. pp. 1.
20. Ibídem 1, modelo II. Pp. 2.
21. Instrumento de la OPS/OMS/PNUD.
22. OMS / OPS. Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10. Vol. 3. Módulo III. Unidad VI: 1-7; 1998.
23. Rodríguez D. Diagnóstico Organizacional. México: Alfa Omega; 1990. p. 25-30
24. Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo Organizacional. Guatemala: editorial. OPS, OMS.
25. Sandoval M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. México. 2004. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/climaorganizacional2.shtml#ixzz3qZkFzQGE>.

26. Chiavenato I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill; 2005. p. 736.
27. Bennis W. El gurú de la motivación. [Monografía en la Internet][Sábado, 24 de mayo de 2008. [Citado 3 de junio de 2009].
Disponible en:
<http://www.voyformas.com/Lideres/Warren-Bennis-El-guru-de-la-motivacion.html>.
28. Maslow A. El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy. Barcelona: Paidós Ibérica; 2005.
29. Finkelstein J. Pirámide de Maslow. Sf. [monografía en la Internet]. [Citado 3 de junio de 2009].
Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_de_Maslow.
30. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill; 2007.
31. Cabrera G. Teorías y modelos en salud pública, Primera edición. Colombia. Universidad nacional de Salud Pública; 2007.
32. Daft R.I. Teoría y diseño organizacional. México: Thomson; 2005
33. Pedraza, X. Relación entre el estudio de clima organizacional y la gestión de recursos humanos en Almacenes París, Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Chile. Universidad Austral de Chile, Valdivia; 2000.
34. Goncalves A. Dimensiones del clima organizacional. 2000. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html><http://www.educadormanista.com>. Consultado en Febrero 16, 2009.
35. Casas SB, Klijn TP. Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. Rev. Latino-am Enfermagem 2006; 14 (1):136-41.
36. Gonçalves, A. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997.
Disponible en Internet: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>. (Accesado en Mayo 25, 2003).
37. Tubán, R. Medición del Clima Laboral en las organizaciones. 2000.
Disponible en
Internet: <http://www.satsangconsulting.com/download/clima%20laboral%20en%20las%20organizaciones.zip>

38. Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS.
39. Castillo, Carola DP, Nicole E. Clima Organizacional. Vita Cultura. Documento de Internet2000.
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
40. Robbins S. Fundamentos del comportamiento organizacional. México. Prentice Hall: 1998.
41. Robbins S. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall; 1990.
42. Navarro A Y Ponce. Estudio de Clima Organizacional en el Hospital Clínico Regional de Valdivia, Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Chile. Universidad Austral. Valdivia; 2002.
43. Valencia F. y K. Wulf. Estudio del Clima Organizacional en el Hospital Base de Osorno. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Chile Universidad Austral. Valdivia; 2001.
http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70.
44. Cabrera G. Teorías y modelos en salud pública, primera edición. Colombia. Universidad nacional de salud pública; 2007.
45. El comportamiento humano [internet]. México. [Citado 1 de Octubre 2008]. Disponible en:
[http://www.mitecnologico.com/Main/El comportamiento humano](http://www.mitecnologico.com/Main/El%20comportamiento%20humano).
46. Navarro R, García A. Las teorías “X” y “Y”. [Internet]. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/las%20teorias%20x%20y20y.htm>.
47. Balderas PMA. Administración de los servicios de Enfermería. México: McGraw-Hill/interamericana editores; 2015. p.27-32.
48. Marín J, Melgar A, Castaño C. Teorías y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS.
49. Segredo M, Pérez L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. [Internet] [Citado 29 septiembre 2008]. Disponible en:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc.

50. Piña Loyola C. Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de la provincia de Cienfuegos. 2006. [Citado el 03 julio 2008]. Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/correoslector/clima-organizacional>.
51. Segredo Pérez A. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba; 2003. [Citado el 03 julio 2008] Disponible en: <http://74.125.155.132/searchq=cache:W9MVrALINJ:www.cocmed.sld.cu/no84ori7.htm+alina+segredo+clima+organizacional&cd=2&hl=es&ct=clnk>.
52. Arias J. Factores del clima organizacional influyente en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital nacional de niños. Costa Rica 2004. [Citado el 03 julio 2008] Disponible en: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermería/v28nl/art3.pdf>.
53. Punch Ceballos, Ruíz de Chávez Ramírez, Almeida Perales. Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la mujer Zacatecana. Salud Pública 2012; 13 (4): 234-236.
54. Iglesias Armenteros A. Propuesta de intervención para reducir las desviaciones del clima organizacional, vice. Dirección de Enfermería. Hospital Pediátrico Cienfuegos. Electrónica de portales médicos.com 2006; 12 (3): 1-10.
55. Cortés Jiménez NM. Diagnóstico del clima organizacional, Hospital "Dr. Luis F. Nachón" [Tesis]. México: Instituto de Salud Pública de la Universidad Veracruzana, 2009.
56. Hernández GE, Saldaña ISA. Investigación cuantitativa: Guía práctica para la elaboración del proyecto. México: 2003.
57. Polit D, Hungler B. Investigación científica en ciencias de la salud. 5ta ed. México: Mc Graw Hill. Interamericana; 1997.
58. Escudero H V, Quirós SF. La ética de la Investigación enfermera. Enfermería CVL.2010; 2 (2):3-14.
59. Morales I, Fernández OB. La evaluación institucional en los centros de educación médica de Cuba. Educ Med Sup [serie en Internet]. 2005 [citado 5 May 2006];19(3):[aprox. 10 p.]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol19_3_05/ems07305.htm
60. Organización Mundial de la Salud. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional vol.3. Guatemala: OMS; 1990.