



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE MEDICINA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

HOSPITAL REGIONAL 1° DE OCTUBRE  
ISSSTE

“DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE  
QUIRÓFANO DEL HOSPITAL REGIONAL 1o DE OCTUBRE”  
NÚMERO DE REGISTRO 061.2017

TESIS DE POSGRADO

PARA OBTENER EL DIPLOMA DE  
ESPECIALISTA EN ANESTESIOLOGÍA

PRESENTA

DR. ESTEBAN REYES ANTÚNEZ

DIRECTOR

DRA. CELINA TRUJILLO ESTEVES

COASESORES

DR. BERNARDO SOTO RIVERA

CD.MX., A 19 DE JUNIO 2018



ISSSTE



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

TÍTULO: Diagnóstico de clima laboral en el área de quirófano del Hospital Regional  
1° de Octubre.

ALUMNO: Dr. Esteban Reyes Antúnez

DIRECTOR: Dra. Celina Trujillo Esteves

ASESOR: Dr. Bernardo Soto Rivera

---

Dr. José Ricardo Juárez Ocaña  
Coordinador de Enseñanza e Investigación  
H.R. 1° de Octubre, ISSSTE

---

Dr. José Vicente Rosas Barrientos  
Jefe de Investigación  
H.R. 1° de Octubre, ISSSTE

---

Dr. Bernardo Soto Rivera  
Profesor Titular del Curso de Especialidad en Anestesiología.  
H.R. 1° de Octubre, ISSSTE

---

Dra. Celina Trujillo Esteves  
Profesora Adjunta del Curso de Especialidad en Anestesiología.  
H.R. 1° de Octubre, ISSSTE

**Para mis padres que tanto amo, mis amigos y maestros que me han forjado,  
apoyado y han contribuido a formarme como médico especialista.**

## **INDICE**

RESUMEN.....	6
ANTECEDENTES.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
JUSTIFICACION.....	13
OBJETIVOS.....	16
MATERIAL Y METODOS.....	17
PLAN DE ANALISIS ESTADISTICO.....	18
RESULTADOS.....	19
DISCUSION.....	31
CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	38
ANEXOS.....	40

## **RESUMEN**

Evaluar el clima laboral que impera en un área de trabajo resulta esencial, pues es la base que permite un adecuado desempeño de los trabajadores, permitiendo alcanzar los objetivos institucionales.

### **Objetivo:**

Evaluar el clima laboral en el área de quirófano en el Hospital Regional “1° de Octubre”, para implementar estrategias que favorezcan prácticas de alto rendimiento y alcanzar mejoras en los procesos de productividad

### **Material y Métodos:**

Se realizó un estudio transversal descriptivo prolectivo, en el que se aplicaron 125 cuestionarios de French y Bell al personal de base de todos los turnos del área de quirófano del Hospital Regional “1o de Octubre” quiénes participaron de forma voluntaria.

Los resultados se analizaron y graficaron de acuerdo al diseño del instrumento.

**Resultados:** En este estudio se observó un porcentaje mayor al 40% de fuerzas restrictivas que imperan en el área de quirófano. Las áreas que requieren un mayor énfasis, es la planeación estratégica, el desarrollo de programas para favorecer la motivación de los colaboradores, el turno que presenta mayor fuerzas restrictivas es el nocturno, y generar un incremento en la eficacia de los procesos.

**Palabras clave.** Clima laboral, fuerza impulsora, fuerza restrictiva.

## ANTECEDENTES

Actualmente el clima laboral sigue siendo un área de interés para la administración de los recursos humanos en las instituciones públicas; debido principalmente a la importancia que tienen las percepciones de los empleados y la relación de ésta, con el desempeño, la satisfacción y el compromiso laboral; así como la creación de un ambiente propicio para el trabajo orientado al logro de las metas de la organización.

(1)

A lo largo del tiempo se han postulado diversas definiciones de lo que es clima organizacional y laboral, las cuales han ido considerando diversos elementos y se han ido complementando.

Para Halpin y Croft en 1963, el clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización. (2)

Forehand y Gilmer (1964) El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. (3)

Tagiuri (1968) Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.(4)

Campbell (1976) El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento. (5)

Dressler en 1979 define clima organizacional como la representación de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la

opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. <sup>(6)</sup>

Brunet en 1987 clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. <sup>(7)</sup>

Rousseau (1988) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de climas, el psicológico, el agregado, el colectivo y el organizacional; además de comentar que las organizaciones limitan a los trabajadores mediante reglas, políticas, prácticas de rutina, instrucciones, asignación de sus funciones y responsabilidades, con presupuestos, planes y programas, así como otros tipos de prohibiciones, lo que crea en el ambiente de trabajo, un clima laboral prohibitivo, que coarta la libertad de acción del personal y crea un ambiente de frustración, recelo, apatía y conflictos. <sup>(8)</sup>

Chiavenato (1990), El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. <sup>(9)</sup>

Peiró (1995) El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya

que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.  
(10)

Burke y Litwin, citado por Furnham, A. (2004), propusieron un modelo que sugiere que las fuerzas externas: sociales, políticas, económicas y del mercado determinan cuál será el estilo de liderazgo, quién es el líder, este último es quien a su vez define, cuál será la misión y las estrategias de la organización; además será el que determinará las prácticas laborales específicas, quien proponga, sancione y promueva; creando con todo ello un clima laboral con características claramente definidas. (11)

Mullins (1989) sostiene que un clima laboral sano cuenta con las siguientes características:

Integración de objetivos organizacionales y personales, estructura flexible, es decir, con una red de autoridad, control, comunicaciones y autonomía para cada uno de sus miembros, estilos de liderazgo que respondan a las condiciones de trabajo, confianza, consideración y apoyos mutuos entre los diferentes niveles de la organización, reconocimiento de los atributos, las necesidades y expectativas de los trabajadores, atención a la calidad de vida laboral, sentimiento de identidad y lealtad con la organización; y sistemas para la atención de conflictos orientado a la conciliación de intereses. (12)

Patterson *et al.* (2005) relacionan prácticas de administración con predicción de clima, razón por la que se consideran ciertas prácticas, incluyendo prácticas de alto desempeño, como factores de clima laboral.

La gestión 2.0 de clima laboral se concentra en nueve focos fundamentales: (13)

- **Organización con un propósito:** Describe la necesidad de las empresas de “posibilitar comunidades de pasión”, e indica que la “pasión” es un

multiplicador de la realización humana cuando individuos que piensan similar se unen en una causa noble. Las metas de la administración generalmente están descritas en palabras como “eficiencia”, “ventaja”, “valor”, “superioridad”, “foco” y “diferenciación”, su importancia es indiscutible; sin embargo, poco logran encantar a las personas. <sup>(13)</sup>

- **Selección:** indica que las organizaciones con altas expectativas necesitan asegurar que su reclutamiento se realice con las personas correctas en los puestos de trabajo precisos, o sea, indica que la contratación debe ser selectiva. <sup>(13)</sup>
- **Reducir el miedo e incrementar la confianza.** Recomiendan que no debe estigmatizarse el error y su ocurrencia debe ser motivo de análisis y no de castigo. <sup>(13)</sup>
- **Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño.** Tiene un impacto directo en el empleado, especialmente cuando se perciben problemas asociados al nivel, percepciones comparativas negativas o poca transparencia en su determinación. <sup>(13)</sup>
- **Equidad y justicia.** Indica que las organizaciones funcionan a un alto nivel cuando se envían señales a los trabajadores de que son valiosos y valorados, reduciendo las diferencias entre los niveles de la organización. <sup>(13)</sup>
- **Formación.** La formación o entrenamiento es vital para el desempeño de las organizaciones. El entrenamiento mejora habilidades y competencias, además que activa la norma de reciprocidad; cuando un empleado recibe entrenamiento siente cierta obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso. <sup>(13)</sup>

- **Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo.** Los trabajadores que participan en equipos autogestionados disfrutan de una mayor autonomía y discreción, afectando positivamente la satisfacción en el trabajo. Ellos prefieren este método de control y su resultado supera ampliamente al control o supervisión directa
- **Compartir información.** Compartir temas como el rendimiento financiero, la estrategia y las medidas de operaciones lleva a que las personas sientan que se cree realmente en ellas y que no hay secretos.
- **Organización sustentable.** Hamel (2008) establece que en el mundo interdependiente del futuro prevalecerán los objetivos colaborativos de ganar-ganar; profundiza indicando que las estructuras corporativas de administración actual exacerban el conflicto, promoviendo los intereses de ciertos grupos, como los de ejecutivos-sénior o los capitalistas, a expensas de otros, como los trabajadores o las comunidades locales.<sup>(15)</sup>

Se han realizado diversos estudios tendientes a realizar una valoración del clima organizacional existente en áreas de la salud, como el realizado por Peña-Viveros y cols., realizados en el Instituto Mexicano del Seguro Social en 34 jefaturas de servicios de prestaciones médicas. Se identificó una relación positiva que revela que a mayor desempeño laboral, mayor nivel percibido de un clima organizacional alto. En México los estados tienen una gran variabilidad en su extensión territorial: la menor superficie se encuentra en la capital, con 1 495 km<sup>2</sup>, en combinación con un alto número de derechohabientes (4 287 985), lo que lleva a una densidad de población derechohabiente de 2 868 habitantes por km<sup>2</sup>; esto contrasta con Chihuahua donde la densidad es de 1.1 por km<sup>2</sup>. La baja densidad conduce a barreras organizacionales para la vigilancia de los procesos y la oportunidad en la atención, pero en el caso contrario, la mayor demanda puede igualmente alargar los periodos de citas para la resolución de los problemas médicos. <sup>(16)</sup>

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿El clima laboral en el área de quirófano del Hospital Regional 1° de Octubre, ISSSTE tiene un porcentaje mayor al 40% en las fuerzas restrictivas lo cual interfiere con un adecuado desarrollo de sus actividades profesionales?

## JUSTIFICACION

La evaluación del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

El trabajo en el medio hospitalario *per se* conlleva altos niveles de estrés psicológico el cual ocasiona repercusión en la productividad y el deterioro de la calidad de vida en el personal sanitario que desarrolla su actividad profesional en medio hospitalario. Si aunado a lo anterior existe un clima laboral no favorable, se lleva a un incremento en el riesgo de cometer errores, desmotivación para lograr metas y no se obtendrá el logro de los objetivos que se buscan.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) tiene una misión y visión, los cuales permiten dirigir los esfuerzos de cada uno de los trabajadores

Misión del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE): Contribuir a satisfacer niveles de bienestar integral de los trabajadores al servicio del Estado, pensionados, jubilados y familiares derechohabientes, con el otorgamiento eficaz y eficiente de los seguros, prestaciones y servicios, con atención esmerada, respeto, calidad y cumpliendo siempre con los valores institucionales de honestidad, legalidad y transparencia.<sup>(18)</sup>

Visión del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE): Posicionar al ISSSTE como la institución que garantice la protección integral de los trabajadores de la Administración Pública Federal, pensionados, jubilados y sus familias de acuerdo al nuevo perfil demográfico de la derechohabiencia, con el otorgamiento de seguros, prestaciones y servicios de

conformidad con la normatividad vigente, bajo códigos normados de calidad y calidez, con solvencia financiera, que permitan generar valores y prácticas que fomenten la mejora sostenida de bienestar, calidad de vida y el desarrollo del capital humano.

Manuel López Millan Master en Administración de Empresas menciona dos conceptos fundamentales que deben entenderse y separarse para asegurar un buen desempeño.

La eficacia es la simple consecución de metas u objetivos propuestos desde la organización, mientras que la eficiencia supone no únicamente lograr esas metas, si no también su consecución óptima ya sea por requerir menos tiempo, gastar menos recursos o cualquier otra circunstancia que suponga un ahorro de costes para la entidad. Es por esa razón por la que siempre todas las organizaciones deben, en primer lugar, lograr que sus trabajadores (con indiferencia de su posición jerárquica) sean eficaces y una vez logrado que sean eficientes. Ese debe ser un punto clave a alcanzar ya que supondrá una reducción de costes por parte de la organización y, de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado.

La piedra angular en la mejora de procesos debe incluir el concepto de calidad, que de acuerdo con la Norma ISO 9000 del 2005, se define como grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Un requisito es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Hoy por hoy la gestión de capital humano de calidad precisa tener conceptos claros y conocer con claridad los constructos implicados en la medición de clima laboral, debido a que la percepción de un clima laboral satisfactorio por parte de los trabajadores conlleva la obtención de mejores resultados y mayor eficacia en el logro de metas.

De acuerdo a lo anterior, el implementar un Diagnóstico de Clima laboral es de gran 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.

## OBJETIVOS

### GENERAL

Evaluar el clima laboral en el área de quirófano en el Hospital Regional “1° de Octubre”, para implementar estrategias que favorezcan prácticas de alto rendimiento y alcanzar mejoras en los procesos de productividad.

### ESPECIFICOS

- a. Describir las características sociodemográficas del personal que labora en el quirófano.
- b. Describir si existen diferencias en el clima laboral por turno.
- c. Analizar las diferencias por categoría laboral
- d. Analizar por subsistemas el porcentaje de fuerzas impulsoras y restrictivas que repercuten en el clima laboral del quirófano.
- e. Implementar estrategias de alto rendimiento para aumentar las fuerzas impulsoras.

## **MATERIAL Y METODOS**

El estudio se llevó a cabo aprobado previamente por los Comités de Investigación y Ética del Hospital Regional 1° de Octubre del ISSSTE, el cual se describe como un estudio transversal descriptivo prolectivo, en el que se aplicaron 125 cuestionarios de clima laboral de French y Bell, el cual es un instrumento validado, en el periodo comprendido entre Octubre de 2017 y enero de 2018. Se incluyeron en este estudio a personal médico, enfermería, administrativos y ayudantes manuales adscritos de base, de todos los turnos que aceptaron participar de manera voluntaria y quienes laboran en el área de quirófano del Hospital Regional “1° de Octubre”.

Se excluyeron trabajadores que se encontraban laborando en un turno diferente al de adscripción, al momento de la aplicación de la encuesta y/o personal que estuvieran haciendo suplencia.

Una vez seleccionados los participantes se revisaron las encuestas y se recolectaron los datos en una base de Excel, se eliminaron aquellos cuestionarios que se encontraron incompletos o con errores en su llenado.

Con la base de datos obtenida, se realizaron cuadros y gráficas con el objetivo de visualizar más rápidamente los resultados de los datos sociodemográficos, como sexo, edad, antigüedad laboral, escolaridad, estado civil; así como evidenciar las fuerzas impulsoras y restrictivas en los diferentes subsistemas que integran el instrumento de French y Bell.

## **PLAN DE ANALISIS ESTADISTICO**

Los resultados se presentan con cuadros y gráficas. Para las variables cualitativas, se utilizaron medidas de tendencia central (media, y porcentaje). Las variables cuantitativas se analizaron mediante proporciones entre lo que se denomina fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

## RESULTADOS

Se aplicaron un total de 145 encuestas relacionadas con la percepción de clima laboral al personal adscrito de todos los turnos del área de quirófano del Hospital Regional 1° de Octubre, que aceptaron participar voluntariamente en el estudio; de estos 2 no cumplieron con los criterios de inclusión y 18 de ellos fueron eliminados debido a que no se cumplió con las instrucciones solicitadas o estaban incompletos. Se incluyó un total de 125 colaboradores del área de quirófano, siendo 60% de sexo femenino y 40% trabajadores masculinos, el mayor porcentaje del rango de edad con un 35%, corresponde al grupo entre los 31 a 40 años, la antigüedad laboral el 73.6% los colaboradores encuestados se localiza en el rango de 10 años. El 47.2% de los trabajadores que participaron en el estudio presentan escolaridad de posgrado. En el estado civil el 54.8% de los trabajadores es casado. (Tabla 1 a 6)

Tabla 1 . Porcentaje de trabajadores por sexo

Sexo	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada	Total	Porcentaje
Femenino	32	13	17	13	75	60
Masculino	19	13	13	5	50	40

Tabla 2 . Porcentaje de trabajadores médicos y no médicos

Personal	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada	Total	Porcentaje
Médico	27	10	13	8	58	46.4
No médico	24	16	17	10	67	53.6

Tabla 3 . Distribución por edades de los trabajadores

Edad (años)	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada	Total	Porcentaje
20-30	11	1	0	1	13	10.4
31-40	21	11	6	6	44	35.2
41-50	10	8	8	9	35	28.0
51-60	6	6	13	2	27	21.6
Más de 60	3	0	3	0	6	4.8

Tabla 4 . Distribución por antigüedad laboral de los trabajadores

Antigüedad (años)	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada	Total	Porcentaje
1-5	29	9	5	4	47	37.6
6-10	14	12	8	11	45	36.0
11-15	4	5	12	3	24	19.2
16 ó más	4	0	5	0	9	7.2

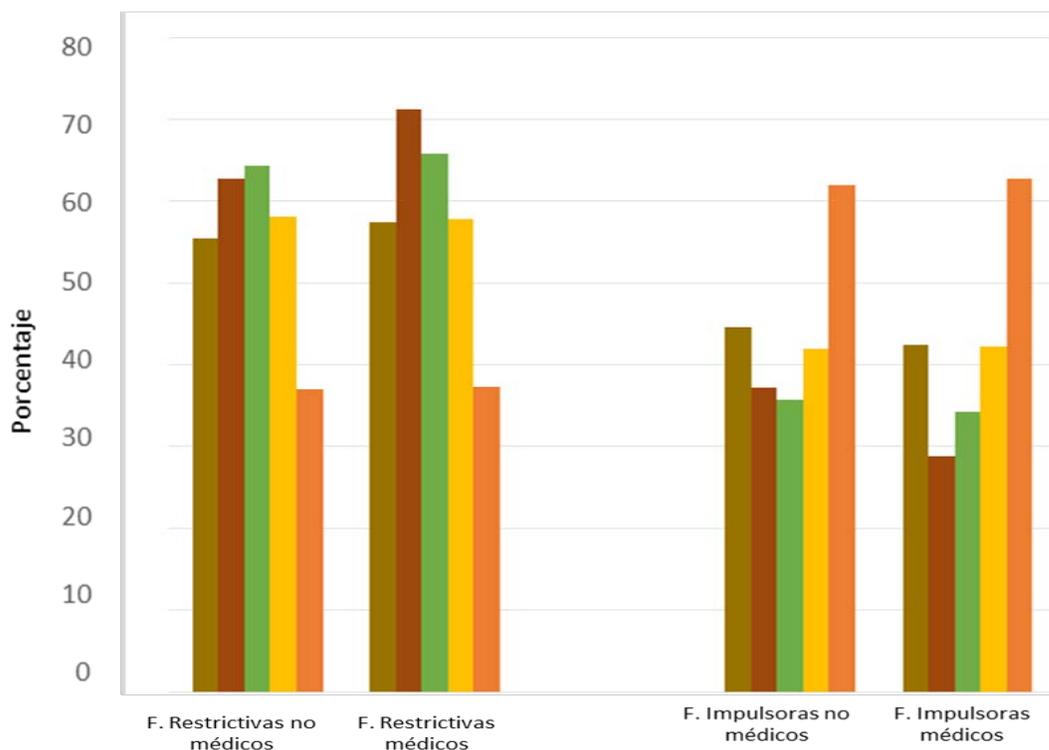
Tabla 5 . Escolaridad de los trabajadores que participaron en el estudio

Escolaridad	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada	Total	Porcentaje
Secundaria	2	1	0	0	3	2.4
Preparatoria	8	9	10	5	32	26.0
Licenciatura	13	7	5	5	30	24.4
Posgrado	26	9	15	8	58	47.2

Tabla 6 . Estado civil de los trabajadores que participaron en el estudio

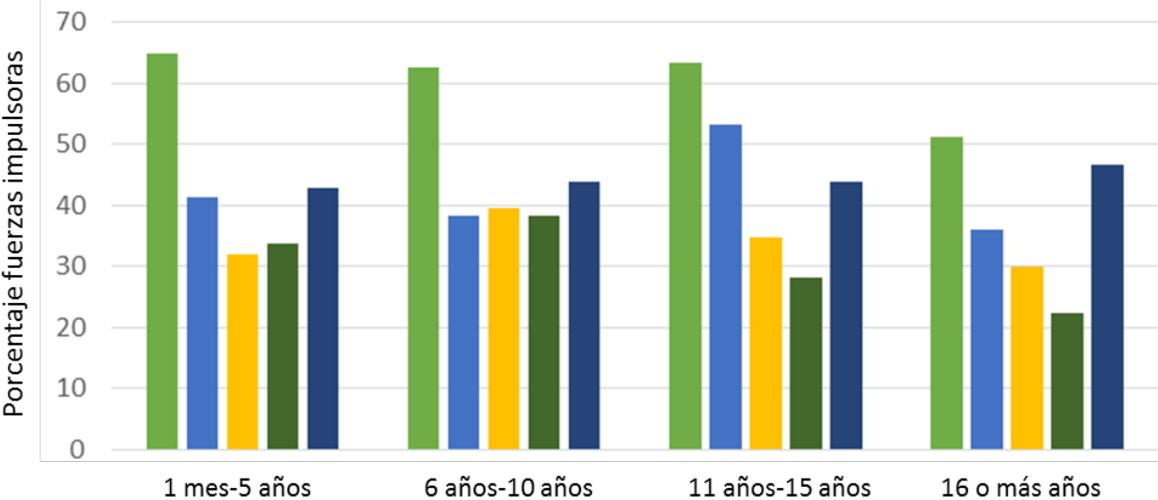
Edad (años)	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada	Total	Porcentaje
Casado (a)	25	16	20	7	68	54.8
Soltero (a)	12	6	1	3	22	17.7
Divorciado (a)	6	1	8	7	22	17.7
Viudo (a)	0	0	0	0	0	0.0
Unión libre	8	2	1	1	12	9.7

En la gráfica 1 se observa que no existen diferencias entre el grupo de médicos y no médicos en el porcentaje de fuerzas impulsoras y restrictivas para los cinco subsistemas evaluados en este estudio.

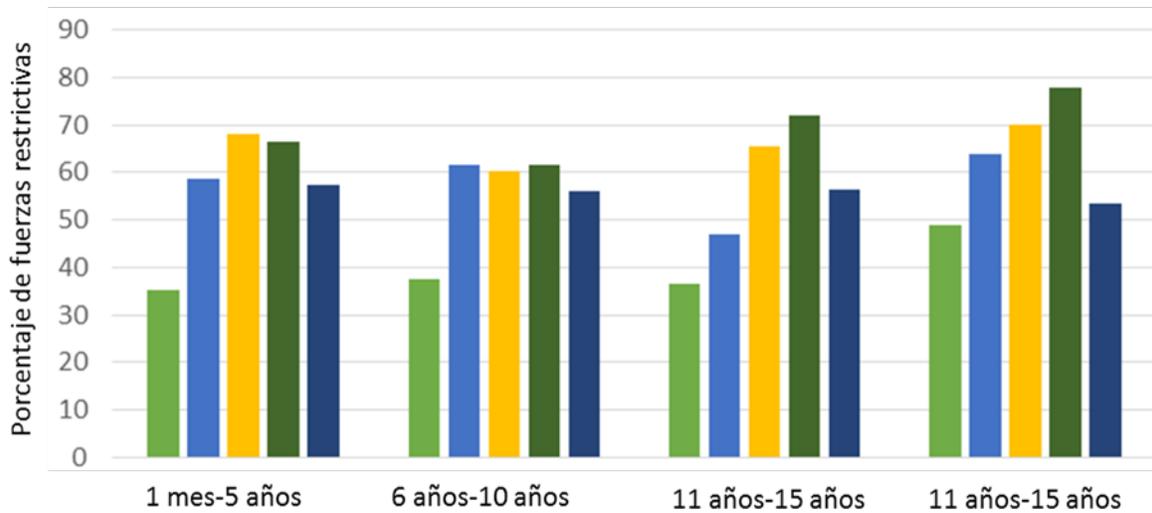


**Gráfica 1. Comparación campos de fuerzas entre personal médico y no médico.**

En la gráfica 2, se observa un menor porcentaje de fuerzas impulsoras, entre el personal del área de quirófano que cuenta con mayor antigüedad laboral, mientras que la gráfica 3, nos muestra un mayor porcentaje de fuerzas restrictivas en este mismo grupo de colaboradores, principalmente en el subsistema directivo-administrativo.

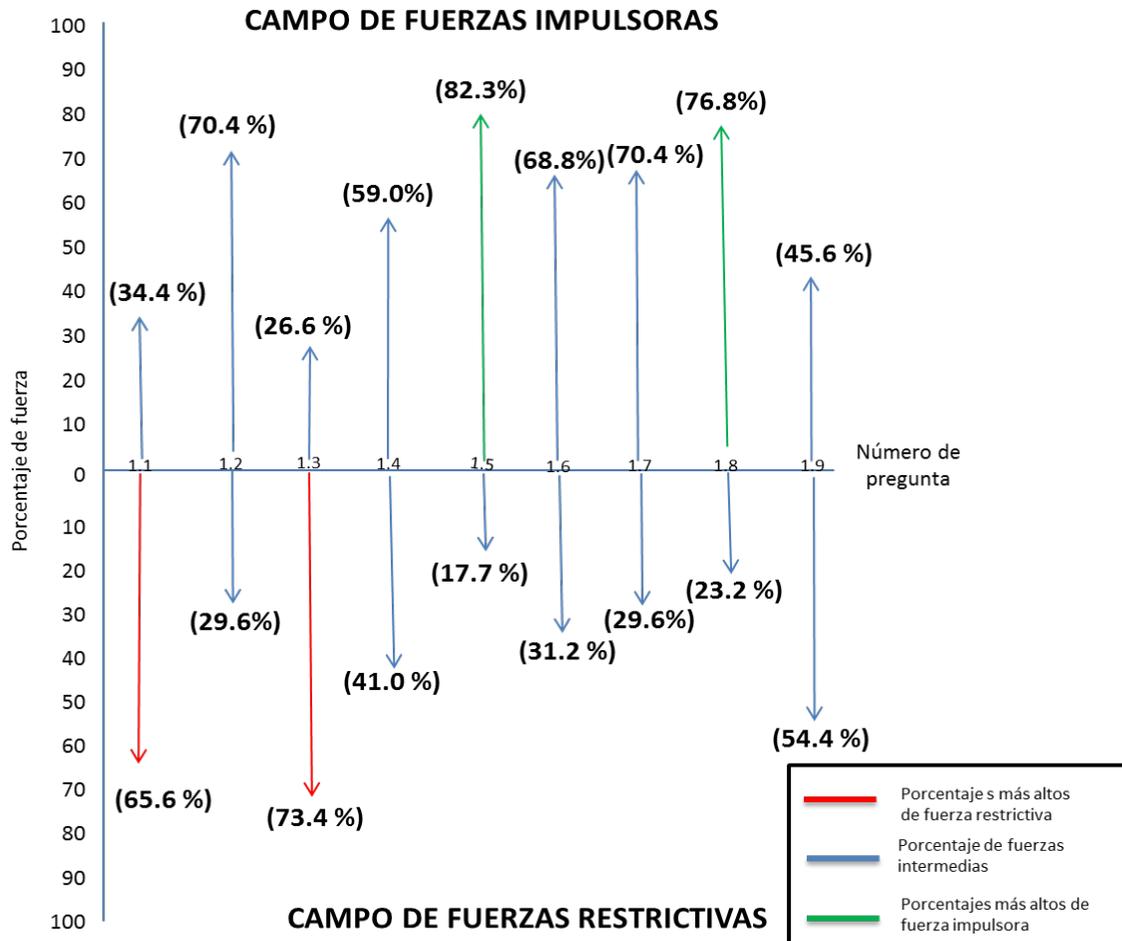


**Gráfica 2. Comparación de fuerzas impulsoras por antigüedad laboral.**



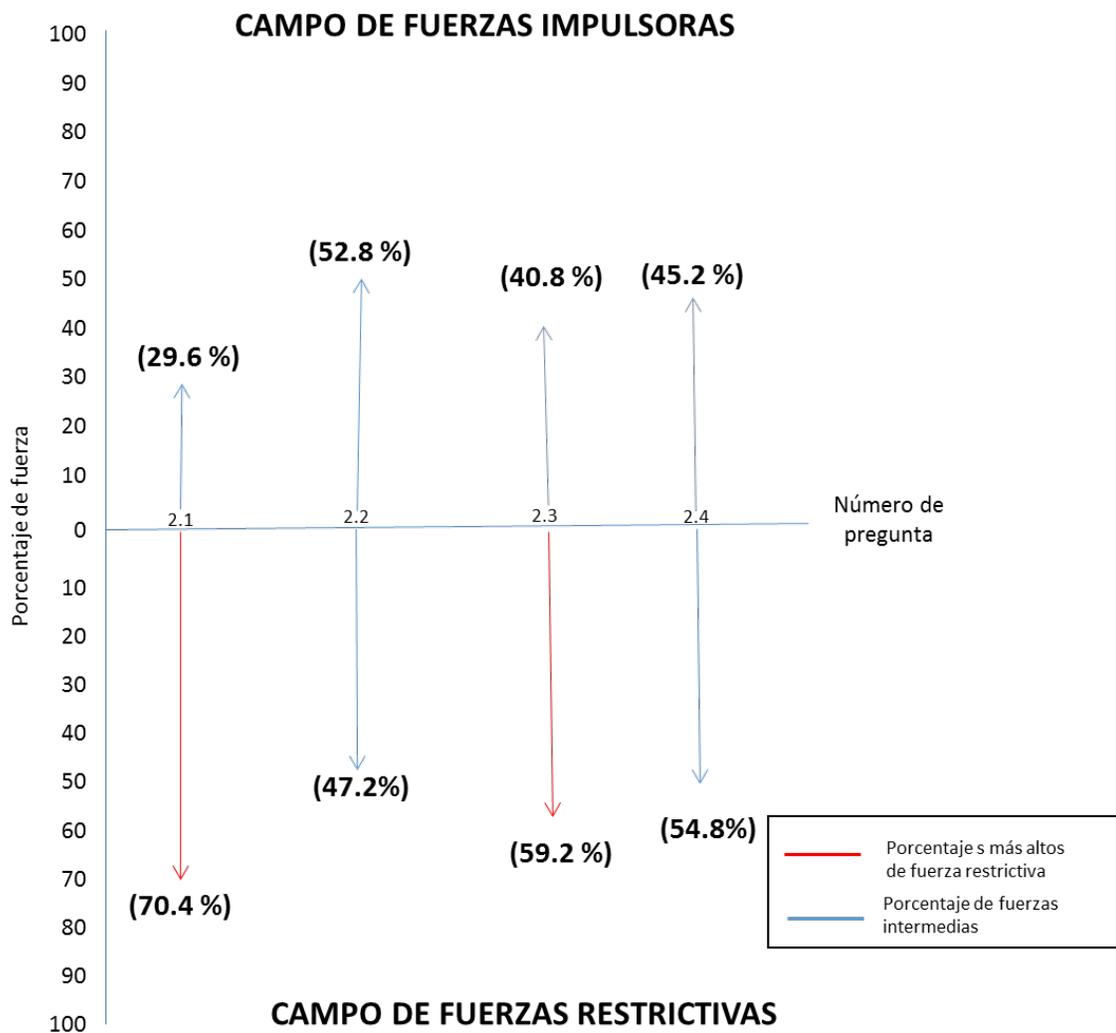
**Gráfica 3. Comparación de fuerzas restrictivas por antigüedad laboral.**

En subsistema estratégico se presenta que el 82.3% de los trabajadores refiere no presentar problemas al compararse con la competencia. Asimismo se presenta que el 76.8% de los trabajadores refiere se encuentran establecidos de manera clara los valores.



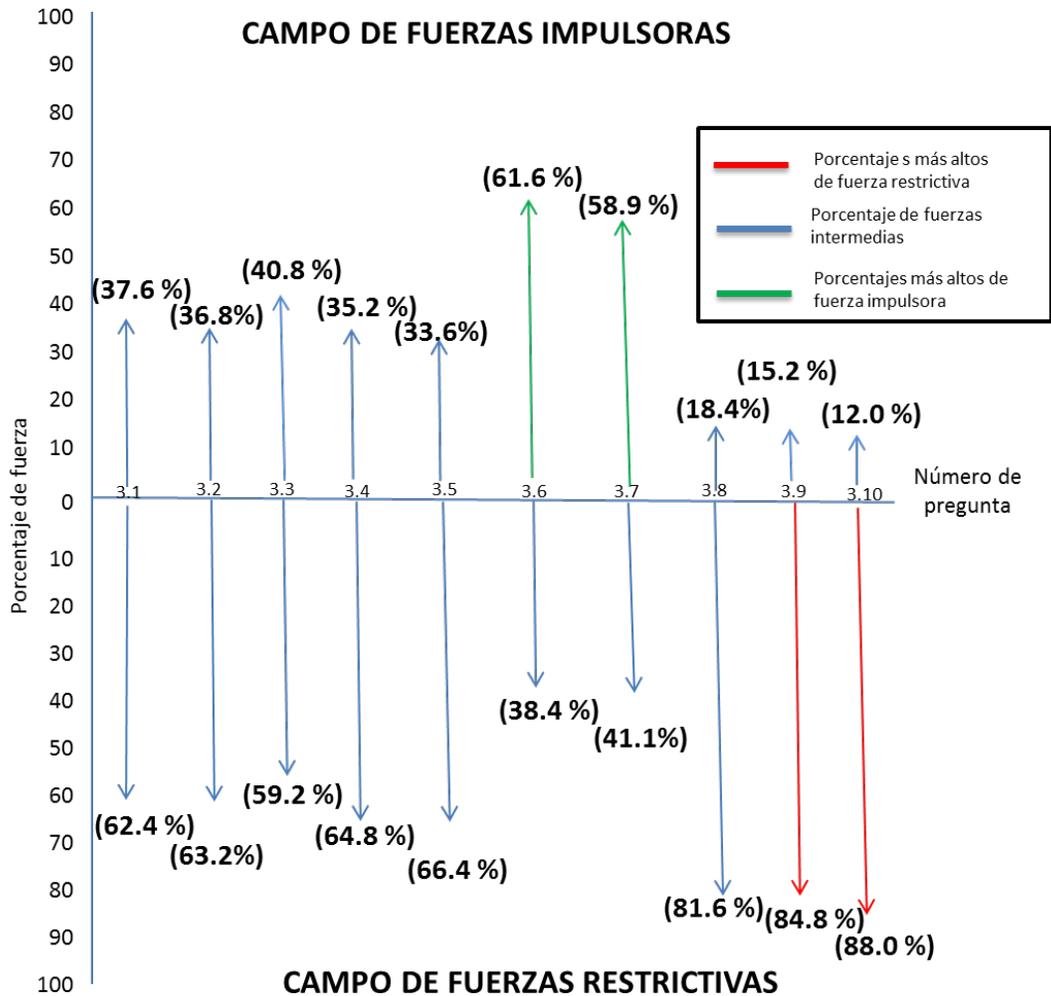
**Gráfica 4. Diagnóstico de fuerzas organizacionales en el subsistema estratégico**

En el subsistema técnico se obtuvieron en todas las áreas un porcentaje de fuerzas restrictivas mayor al 40%, con mayor porcentaje en la falta de sistemas adecuados de trabajo, con un desconocimiento de los procesos y procedimientos para desempeñar las actividades laborales. Las fuerzas impulsoras no poseen un porcentaje elevado, lo que nos muestra un subsistema que requiere estrategias para fortalecer los elementos que integran éste subsistema.



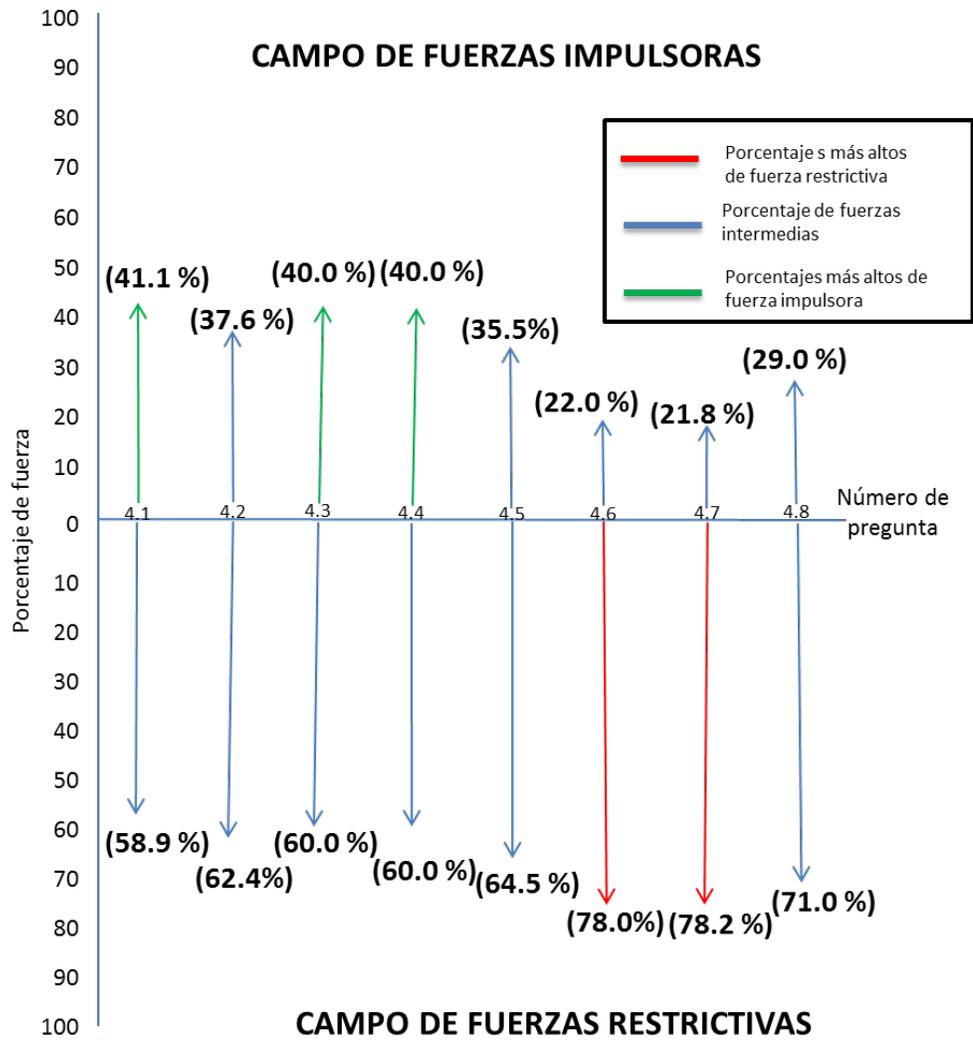
**Gráfica 5. Diagnóstico de fuerzas organizacionales en el subsistema técnico**

Se observa el mayor porcentaje de fuerzas restrictivas en la percepción de una falta de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, mientras que las áreas impulsoras se concentran en la existencia de normas adecuadas para orientar el comportamiento de los miembros.

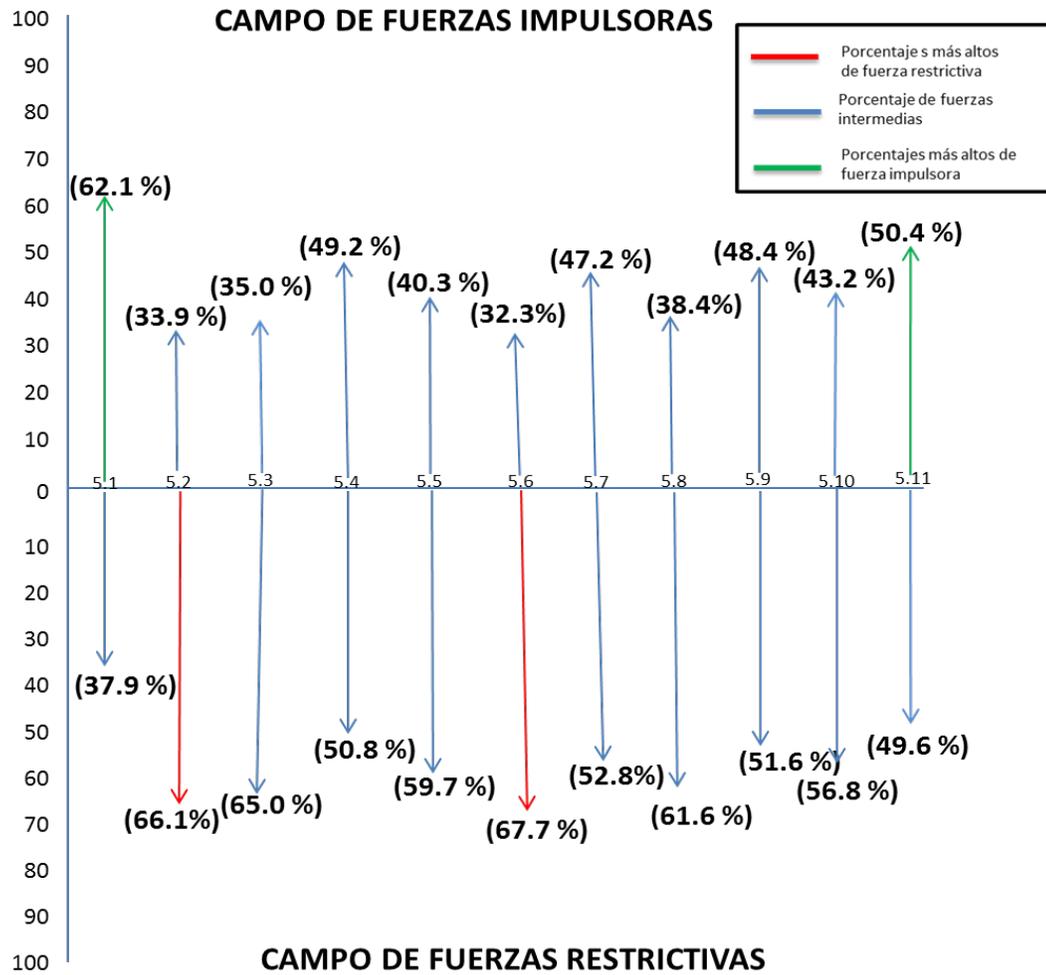


**Gráfica 6. Diagnóstico de fuerzas organizacionales del subsistema estructural**

En el subsistema directivo-administrativo un elemento a trabajar es acerca de dar seguimiento a planes y programas, debido a que presentan fuerzas restrictivas que van de 70 a 90%, así como a la evaluación sistemática de resultados, las cuales presentan un porcentaje restrictivo mayor del 80%. Se observa también que en los otros rubros, aunque con un nivel menor de fuerzas restrictivas, aún sobrepasan el 40%

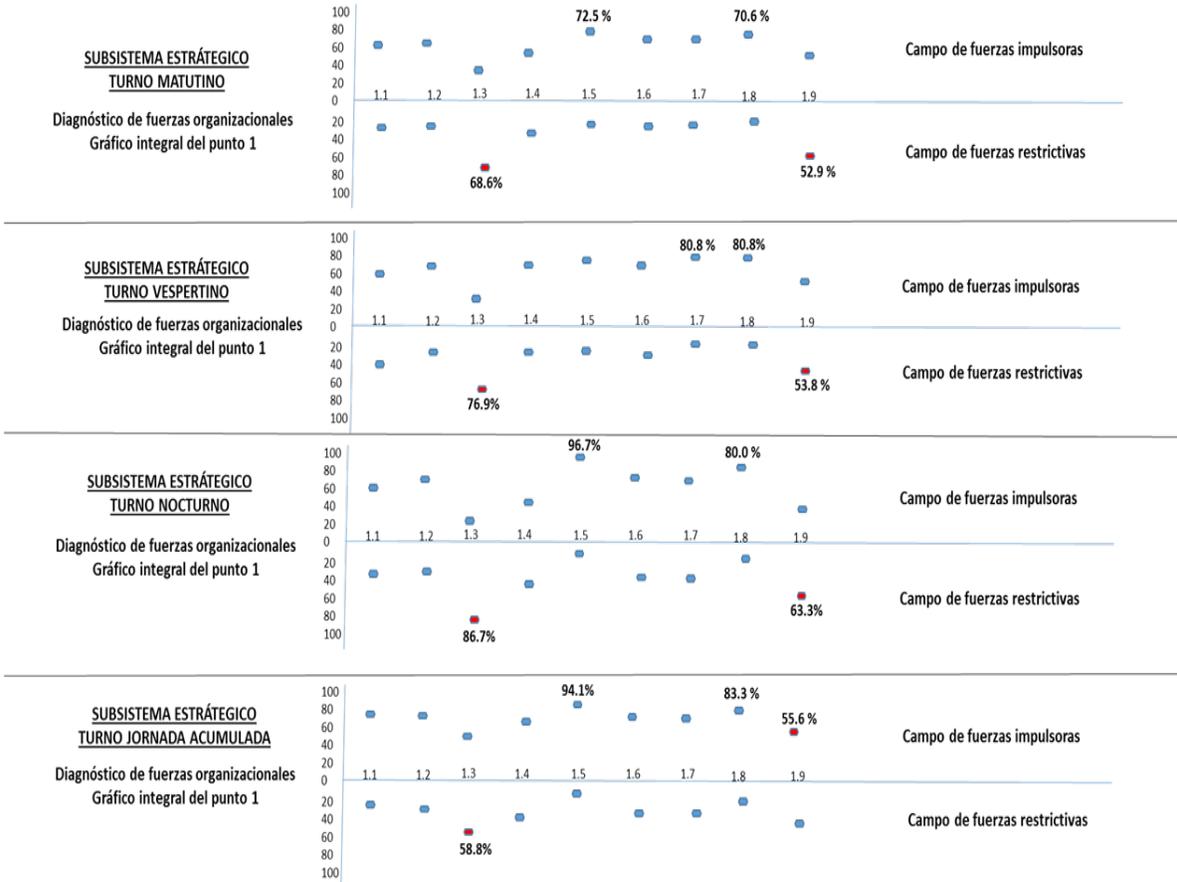


**Gráfica 7. Diagnóstico de fuerzas organizacionales del subsistema directivo-administrativo**

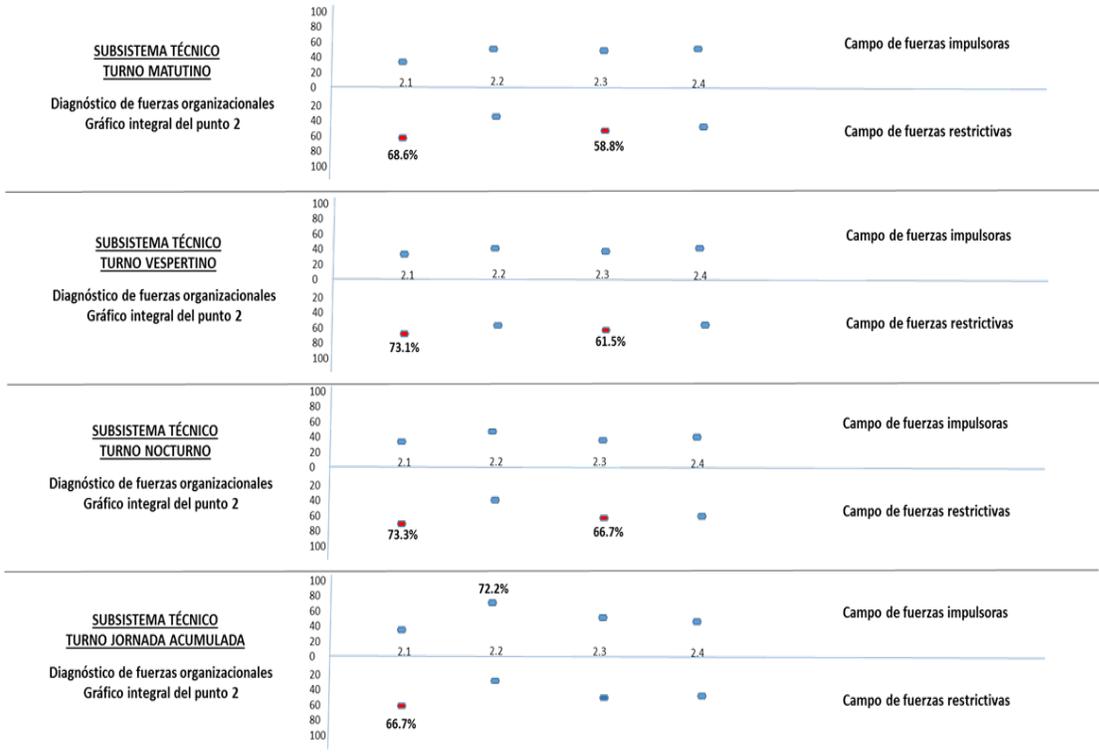


**Gráfica 8. Diagnóstico de fuerzas organizacionales del subsistema psicosocial.**

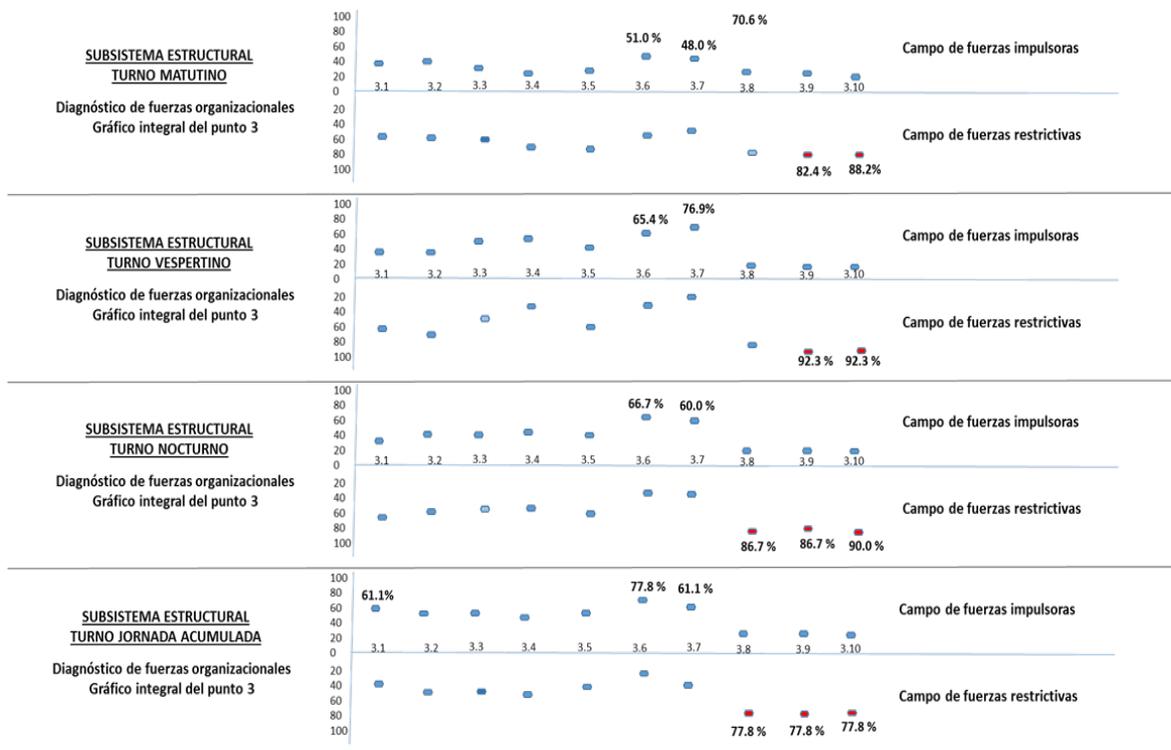
El área dentro del subsistema psicosocial que presenta un porcentaje elevado de fuerzas restrictivas en el turno matutino, vespertino y nocturno muestra una baja motivación y los colaboradores refieren sentirse poco reconocidos. Un área con porcentaje elevado de fuerzas impulsoras es el referido a que los trabajadores tienen un sentido de pertenencia con la institución, es decir “se ponen la camiseta”



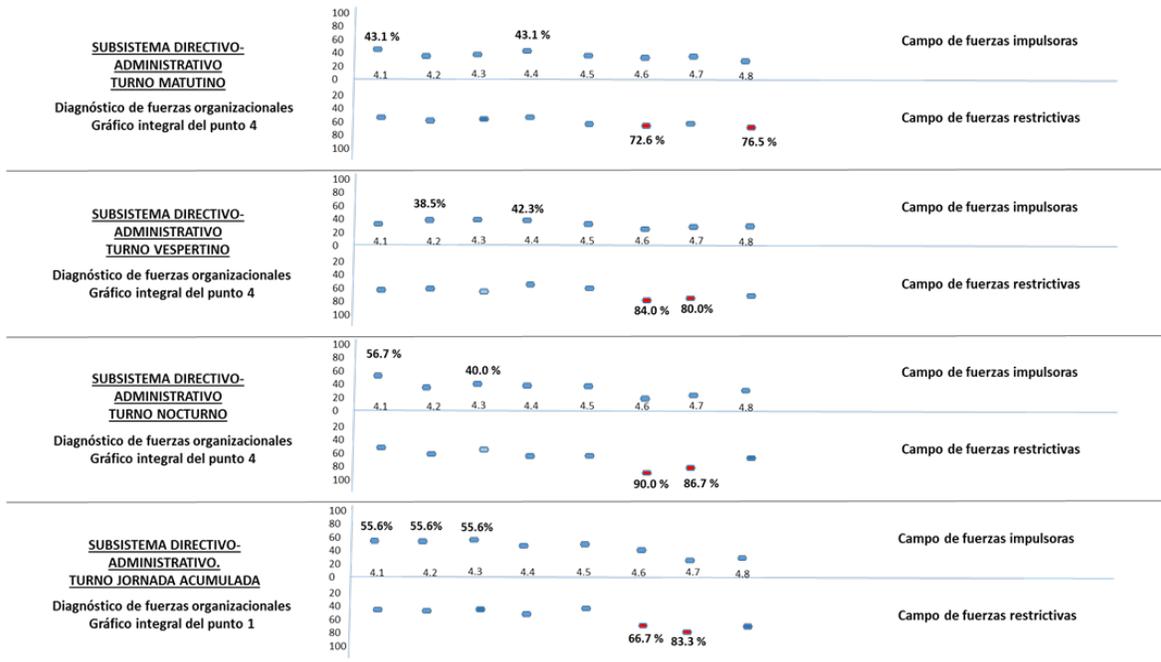
**GRÁFICA 9. DISTRIBUCION DE FUERZAS POR TURNO EN EL SUBSISTEMA ESTRATÉGICO n=125**



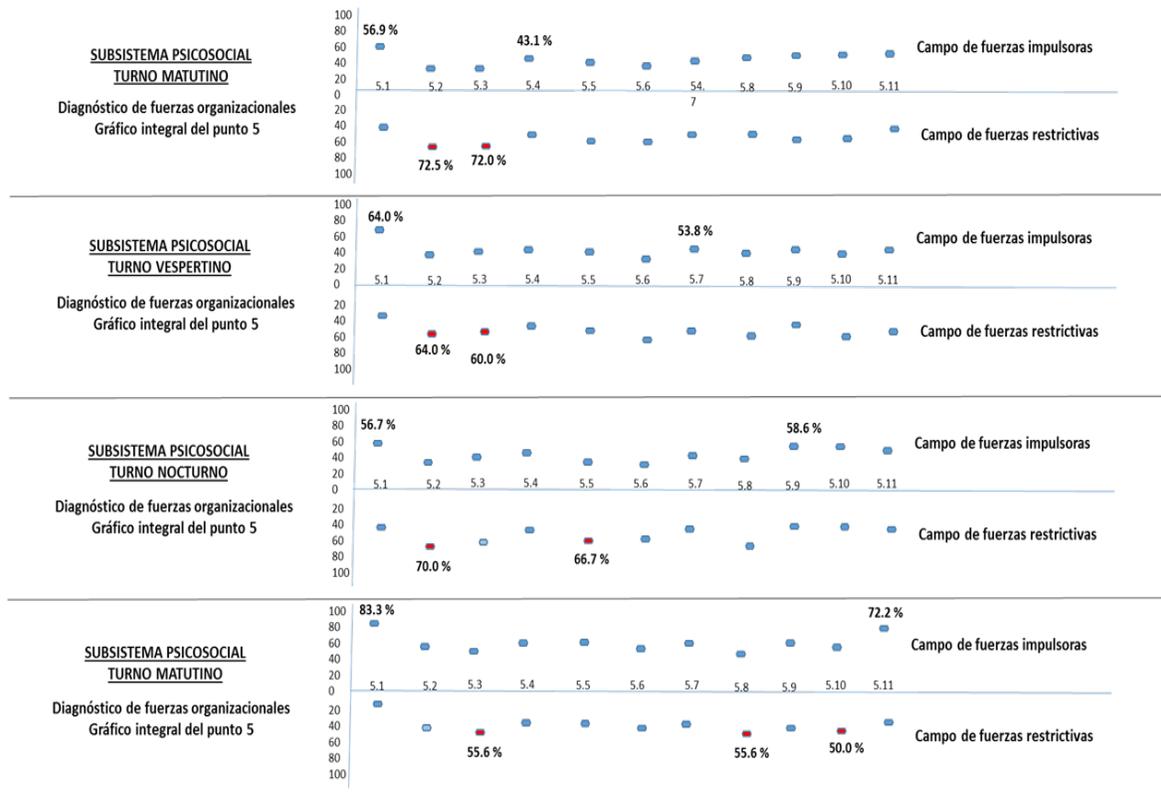
**GRÁFICA 10. DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS POR TURNOS EN EL SUBSISTEMA TÉCNICO**



**GRÁFICA 11. DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS POR TURNOS EN EL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL.**



**GRÁFICA 12. DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS POR TURNOS EN EL SUBSISTEMA DIRECTIVO-ADMINISTRATIVO**



**GRÁFICA 13. DISTRIBUCIÓN DE FUERZAS POR TURNOS EN EL SUBSISTEMA PSICOSOCIAL.**

## **DISCUSION**

La presente investigación ha permitido obtener un panorama amplio sobre las áreas de oportunidad que se deben reforzar, con el objetivo de disminuir el campo de fuerzas restrictivas, así como continuar fortaleciendo aquellos elementos que muestran un adecuado o elevado campo de fuerzas impulsoras. Es esencial mantener presente que un adecuado clima laboral es una inversión a largo plazo.

El clima laboral es un indicador trascendental que cualquier institución debería tomar en cuenta, porque de éste depende la permanencia y el desempeño de los trabajadores que forman parte de ella, lo que a su vez se refleja en indicadores de productividad y calidad. Una empresa exitosa es el reflejo de colaboradores comprometidos con la organización.

Si las empresas no logran crear y mejorar climas agradables de trabajo, los colaboradores no desarrollan la motivación suficiente para desplegar todo su potencial poniendo en riesgo la creatividad, productividad y competitividad de la empresa.

En un estudio realizado en instituciones de salud pública del estado de Guanajuato, realizado por López C. y Casique G. (2011)<sup>1</sup> en relación con los factores sociodemográficos, no se demostró que hubieran diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de clima laboral.

González E. (2012)<sup>17</sup> en su estudio de condiciones laborales y desgaste profesional en trabajadores de la salud, se observa mayores conflictos en el clima laboral del turno matutino. En otro estudio realizado en el Instituto Mexicano del Seguro Social (Juárez S; 2012)<sup>18</sup>, el cual coincide con los resultados obtenidos en el presente estudio, se muestra un mejor clima laboral en el turno de jornada acumulada; mientras que el que presentó menor satisfacción laboral fue el turno nocturno. La jornada acumulada de acuerdo con la Ley de Trabajo del ISSSTE, corresponde al turno de 12 horas de fines de semana y días festivos.

Dentro del subsistema estratégico se observan fuerzas restrictivas en el establecimiento de manera clara de las estrategias para alcanzar los fines y los grandes objetivos. Para crear un equipo de trabajo se requiere que cada uno de los miembros tenga claro el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de éste modo será más fácil que todos vayan en sintonía <sup>19</sup>. Chiavenato (2008) <sup>9</sup>, una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

Es por ello la necesidad de incentivar a “ponerse la camiseta” y a “jugar el partido”; es esencial que todos los colaboradores sientan una gran motivación e interés por realizar su trabajo, que se remarque la trascendencia que tiene su labor desempeñada a diario con el logro de metas del área de quirófano y esto a su vez como se proyecta a nivel institucional. Una estrategia de alentar esto es realizando reuniones entre la parte directiva y operativa, en la cual se den a conocer cuáles son las metas, los programas, la misión y la visión tanto institucional como área de quirófano y que herramientas se emplearán para llegar a tales objetivos.

Respecto al área de subsistema técnico se encuentran fuerzas restrictivas mayores al 40%, ésta área de oportunidad se debe focalizar en dar a conocer los procesos y procedimientos de trabajo, que sean claros y conocidos por todos, ya que el estudio muestra desconocimiento de parte de los trabajadores del área de quirófano.

El área de oportunidad con mayor fuerza restrictiva en el subsistema psicosocial, es que los conflictos, no son manejados de manera abierta, lo cual produce luchas ocultas entre los integrantes, lo que a su vez se correlaciona con un similar porcentaje de fuerzas restrictivas en una comunicación abierta y franca entre todos; lo cual se observa que impera en los 4 turnos.

La comunicación resulta indispensable para realizar un gran número de actividades en diferentes áreas de nuestra vida. Cuando se habla de comunicación dentro de las organizaciones, nos referimos a todos los mensajes que se intercambian entre los integrantes y su medio, por lo que no se podría imaginar a una organización sin una comunicación positiva. Este factor es una gran base de la organización, ya que sin ella no se podrían llevar a cabo un sinnúmero de funciones, por ejemplo, funciones administrativas, en la selección evaluación y capacitación de los empleados y del liderazgo eficaz por parte de los directivos, y que todo esto en conjunto lleva a un ambiente saludable, que depende de este factor (Pérez, Peralta, Fernandez; 2013)<sup>20</sup>.

Además se debe favorecer el empleo de palabras como “por favor”, “permiso” y “gracias”. La educación es una excelente virtud en las personas y es además una característica fundamental para mantener la armonía en un grupo y favorece una mejor comunicación.

Un elemento importante para el desarrollo de comunicación es la realización de actividades fuera del entorno laboral como el día de la compañía, en el cual se realizan actividades lúdicas, en la cual se requiere cooperación y se busca la cohesión del grupo de colaboradores.

Un elemento importante que se muestra en este estudio es que los trabajadores no se sienten adecuadamente reconocidos y motivados. La palabra motivación proviene de la combinación de 2 vocablos (motus y motio) que significa movimiento, por lo que la motivación son aquellos elementos que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos sus objetivos planeados <sup>21</sup>.

En este aspecto se debe poner especial énfasis, ya que de acuerdo con Likert (1967) <sup>22</sup> la motivación, pertenece a las fuerzas intermedias que se deben de mantener ya que son los procesos organizacionales como tal de la empresa. Una

estrategia para fortalecer la falta de motivación que se ha sugerido es la implementación del empleado del mes, ya que tiene como objetivo principal el de reconocer e incentivar a aquellas personas que en la Institución se caracterizan porque su quehacer diario es sobresaliente. Se busca una sana convivencia y reconocimiento mutuo entre los colaboradores, una buena actitud frente a las actividades que se realizan cada día en busca de la superación personal y la excelencia.

Se encuentran niveles elevados de fuerzas restrictivas en el subsistema estructural, en cuanto a la existencia de recursos económicos y tecnológicos. Si bien es conocido que el Hospital Regional “1° de Octubre” pertenece a la red pública hospitalaria y se tiene en ocasiones limitación de recursos, también es esencial retomar el concepto de eficacia y eficiencia. La eficacia es la obtención de resultados planeados; mientras que la eficiencia se busca el logro de dichos resultados, con el uso del menor número posible de recursos. Se puede iniciar trabajando con eficacia y posteriormente lograr la eficiencia, lo cual logrará incrementar la productividad. En este punto las fuerzas impulsoras se pueden incrementar con la participación de los colaboradores, con la presentación de proyectos de innovación y eficiencia; y aquellos proyectos destacados podrían ser reconocidos, con lo cual se fortalece el subsistema estructural y se aumentan las fuerzas impulsoras en el campo del subsistema estratégico porque el colaborador forma parte del constructo de procesos y programas para alcanzar objetivos institucionales y as u vez se favorece la motivación.

Ahsberg, Kecklund, Ackerstedt y Gamberale (2000) <sup>23</sup> han demostrado que la fatiga expresada en términos de falta de energía y falta de motivación es algo característico en los trabajadores de noche y que ésta tiende a acumularse durante los turnos nocturnos. Por su parte, Ohida, Takemura, Nozaki y cols. (2001)<sup>25</sup> hallaron diferencias significativas entre enfermeras que trabajaban de noche y las que no lo hacían ya que los niveles de estrés y ansiedad eran mayores en el primer

grupo. Esto a su vez tiene un sustrato biológico como es la alteración en los ciclos sueño-vigilia y en la menor cantidad de horas de sueño.

Lo anterior se correlaciona con los resultados obtenidos en la presente investigación, en el turno nocturno se presenta un mayor porcentaje de fuerzas restrictivas, mientras que el turno con porcentaje menor de dichas fuerzas es la jornada acumulada, lo cual se correlaciona con otros estudios de clima laboral.

Es esencial que se preste atención a las estrategias que se han planteado en el presente estudio, ya que han demostrado una mejora en la percepción del clima laboral y fomentan las fuerzas impulsoras.

La evaluación del clima laboral que se ha presentado nos permite conocer aquellas áreas en las cuales se debe de incidir de manera enérgica con el objetivo de promover estrategias de alto desempeño y favorecer la calidad de los procesos y una mejora en la productividad, así como en la satisfacción al usuario.

Se debe tener presente que así como existen avances en el área médica, también se promueven y generan nuevos proyectos en otras como es la administración de servicios en salud o la bioética. Es esencial reconocer la importancia que tienen otras áreas dentro del entorno médico y no sólo favorecer la tecnificación en la práctica clínica, lo que genera dificultades en la utilización y optimización de recursos, así como disminución de la satisfacción y en la percepción por parte del usuario de un atención médica de calidad, lo que ha llevado a una disminución en la adherencia terapéutica y a incrementar los conflictos en la relación médico-paciente.

## **CONCLUSIONES**

La evaluación del clima laboral en el área de quirófano del Hospital Regional “1° de Octubre”, ISSSTE permitió conocer los subsistemas con el mayor campo de fuerzas impulsoras y restrictivas

El mayor porcentaje de fuerzas restrictivas se encuentra en el subsistema técnico, en el cual se debe incidir con mayor fortaleza mediante la generación de planeación estratégica y la evaluación y retroalimentación de los procesos y programas que se pongan en marcha.

El mayor porcentaje de fuerzas restrictivas se ubica en el turno nocturno y en colaboradores con más de 16 años de experiencia laboral, es donde resultaría en un beneficio las estrategias de alto rendimiento que se han propuesto en éste estudio.

El presente estudio plantea la aplicación de algunas estrategias, que favorezcan la disminución de las fuerzas restrictivas, así como el incremento de fuerzas impulsoras, se propone evaluar la progresión al aplicar las técnicas señaladas como mecanismos de alto rendimiento y obtener un nuevo diagnóstico de clima laboral.

El Hospital Regional 1° de Octubre al ser una unidad de tercer nivel de atención médica, se integra por diferentes áreas, esta tesis se enfoca al área quirúrgica, que solamente es un área de todas las que lo integran, y en un gran porcentaje de ocasiones se solicitan interconsultas de diversos servicios, lo cual genera una gran interacción entre profesionales de la salud especialistas en diversos ámbitos y del cual no se aplicó este estudio.

Es bien conocido que la calidad en la atención y la productividad de un hospital, no sólo dependen del área quirúrgica, por lo cual se requiere la participación de las otras áreas para favorecer una mejora integral en la atención que requiere el usuario, lo cual repercutirá de manera positiva en los indicadores de calidad y a su

vez proveerá de áreas de oportunidad en las cuales se requiera incidir con el objetivo de ir disminuyendo las fuerzas que no favorezcan la innovación y la eficiencia de los procesos.

## BIBLIOGRAFIA

1. López C, Casique G, Díaz A. Estudio de clima laboral en instituciones de salud pública. En: XV Congreso Internacional de la Academia Ciencias Administrativas. Mayo de 2011 Boca del Río, Veracruz, 2011. P. 85-98
2. Halpin A, Croft, D . The organizational climate of schools, 1963; 11(7)
3. Forehand A, Von Haller G. Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 1964; (62), 361-82.
4. Tagiuri R., Litwin G, Organizational climate; explorations of a concept.
5. Campbell, J. (1976). Psychometric theory. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976.
6. Dressler G. Organización y administración: enfoque situacional. 1° ed. Bogota: Prentice Hall; 1979. 410p.
7. Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas; 1987. 165 p.
8. Rousseau D (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En International Review of Industrial and Organizationl Psychology. Wiley. P. 139-58.
9. Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill Interamericana; 1990. 217p.
10. Peiró, J, Prieto F, Roe, R. A.. El trabajo como fenómeno psicosocial. En Peiró, J. M. & Prieto, F. (Dir.). Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis; 1996
11. Furnham, A. (2004) Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las Organizaciones, Oxford University.
12. Mullins L. (2010. Mangement and organisational behavioral 9° ed. Inglaterra: Prentice Hall; 2010, 835 p
13. Ospina, H. Nuevos paradigmas en gestión humana. *Ciencias Estratégicas*, 2010 18(23), 79-97
14. Landy F, Conte C. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México: McGraw Hill Interamericana.

15. Lewin K. La teoría del campo en la ciencia social. España: Paidós Iberica; 1988, 325 p.
16. Mullins L. (2010). Management and organisational behavioral 9° ed. Inglaterra: Prentice Hall; 2010, 835 p
17. González E. (2012) Condiciones laborales y desgaste profesional en trabajadores de la salud. Revista semestral del Estado de México; (16) 8-22
18. Juárez S. 2012. Clima organizacional y satisfacción laboral Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50 (3), 2012, pp. 307314
19. Peña R, Hernandez D M. Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. Salud Pública de México. 2015; 57 (6) 528-36.
20. Pérez Z., Peralta M., Fernández D. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. Universitas Psychologica, 13(2): 15-25
21. Iglesias A., García S, Zenia T., (2015). Generalidades del clima organizacional. Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, 3:455-457
22. Likert R. (1967). The human organization. It's management and value. Mc Graw Hill, New York. 136-146
23. Ahsberg, E., Kecklund, G., Akerstedt, T. y Gamberale, F. (2000). Shiftwork and different dimensions of fatigue. International Journal of Industrial Ergonomics, 26: 457-465.

## ANEXOS

### Instrumento utilizado para el diagnóstico de clima laboral.



HOSPITAL REGIONAL "1° DE OCTUBRE"  
Dirección  
Jefatura de Anestesia

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presentan una serie de oraciones, se le solicita marque con una X la opción que elija de acuerdo a las observaciones realizadas dentro de su institución

#### 1.- SUBSISTEMA ESTRATÉGICO

Todo grupo u organización existen para algo. El cumplimiento adecuado de sus fines le permite mantenerse en equilibrio en relación con el entorno y desarrollarse

	Sin problemas	Algunos problemas	Fuertes problemas
1.1 Su desempeño es adecuado con relación a su entorno			
1.2 Satisface a sus usuarios, clientes y proveedores			
1.3 Obtiene los recursos que requiere del medio ambiente			
1.4 Tiende a crecer, a equilibrarse, a decrecer (especifique)			

1.5	Cómo se compara con la competencia			
1.6	Está establecida de manera clara la misión			
1.7	Está establecida de manera clara la visión			
1.8	Están establecidos de manera clara los valores			
1.9	Están establecidas de manera clara las estrategias para alcanzar los fines y los grandes objetivos			

## 2. SUBSISTEMA TÉCNICO

Se refiere a las técnicas, conocimientos, sistemas, procesos y procedimientos necesarios para hacer la tarea y transformar la información y recursos (insumos) en resultados.

2.1	Se cuenta con sistemas adecuados y eficaces			
2.2	Se tienen los conocimientos técnicos requeridos			
2.3	Existen procesos y procedimientos claros de trabajo			

2.4 Los procesos y procedimientos están actualizados o son obsoletos (especifique)			
--	--	--	--

### 3. SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

Se refiere a la forma como el grupo y/o la organización está estructurada para cumplir con su propósito. Como se reparten las responsabilidades, tareas y funciones y como se coordinan las mismas. Comprende los recursos necesarios y las políticas, reglas y normas de funcionamiento.

	Sin problemas	Algunos problemas	Fuertes problemas
3.1 La estructura de la organización responde y se relaciona adecuadamente con la estrategia			
3.2 La estructura de la organización tiene el tamaño y complejidad que requiere			
3.3 Los roles, funciones y responsabilidades de trabajo son claras y conocidas			
3.4 La forma como se relacionan las			

funciones y responsabilidades entre distintos individuos y grupos son claras y conocidas			
3.5 Las responsabilidades y cargas de trabajo están adecuadamente repartidas			
3.6 Existen políticas y normas formales suficientes y adecuadas para orientar el comportamiento de los miembros			
3.7 Las normas y procedimientos son demasiado flexibles o demasiado rígidos (especifique)			
3.8 Se cuenta con los recursos humanos suficientes en cantidad y calidad y capacidad requerida			
3.9 Se cuenta con los recursos materiales y			

tecnológicos suficientes			
3.10 Se cuenta con los recursos económicos suficientes			

#### 4. SUBSISTEMA DIRECTIVO-ADMINISTRATIVO

Se refiere a la forma como, a partir de los objetivos, se establecen los planes, se toman las decisiones y se controlan los resultados

	Sin problemas	Algunos problemas	Fuertes problemas
4.1 Existen objetivos conocidos para todos			
4.2 Existen planes y programas de trabajo claros y adecuados			
4.3 Se toman las decisiones de manera oportuna y a partir de información objetiva y confiable			
4.4 El proceso de toma de decisiones está adecuadamente centralizado o descentralizado (especifique)			
4.5 Existen sistemas de información y comunicación suficientes y adecuados			

4.6 Se hace seguimiento a los planes y programas			
4.7 Se evalúan y controlan los resultados sistemáticamente			
4.8 Se toman acciones correctivas a tiempo			

## 5. SUBSISTEMA PSICOSOCIAL

Se refiere a todo lo que tiene que ver con el factor humano y e comportamiento de los individuos y los grupos, incluyendo la motivación, las relaciones y el manejo de los conflictos.

	Sin problemas	Algunos problemas	Fuertes problemas
5.1 Existe identificación, compromiso y sentido de pertenencia al grupo o la organización			
5.2 Los miembros del grupo o la organización se sienten adecuadamente reconocidos y motivados			

5.3 La comunicación es abierta y franca entre todos			
5.4 Existe una adecuada colaboración y apoyo en lugar de competencia			
5.4 Existe una adecuada colaboración y apoyo en lugar de competencia			
5.5 Se cuentan con procesos de retroinformación no críticos			
5.6 Los conflictos son reconocidos y manejados de manera abierta y constructiva en lugar de producir luchas ocultas			
5.7 No existen enfrentamientos de poder destructivos			
5.8 El liderazgo es participativo y contribuye al desarrollo			
5.9 Existe libertad para opinar y actuar			

5.10 Hay espíritu de innovación e iniciativa en lugar de parálisis, rigidez y burocracia			
5.11 El peso de las necesidades, intereses y emociones personales se mantienen en un nivel adecuado			