



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

***DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL PRIVADO DE LA CIUDAD
DE MÉXICO***

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
ALMA CAROLINA ORTEGA GUZMÁN

TUTOR
DR. ARTURO SILVA RODRÍGUEZ
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MIEMBROS DEL COMITÉ
MTRA. ROSA ALEJANDRA HERNÁNDEZ TOLEDANO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
DRA. IRMA ROSA ALVARADO GUERRERO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
DRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
DRA. SANDRA IVONNE MUÑOZ MALDONADO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Los Reyes Iztacala, Edo. De México, a 19 de noviembre de 2019



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.

Agradecimientos

Este logro es para **mis papás, Jorge Ortega y Adela Guzmán** por siempre brindarme su confianza y apoyo incondicional, por ser un gran ejemplo para mí y enseñarme que no hay meta inalcanzable, que todo se puede lograr con esfuerzo y dedicación. Por sentirse orgullosos de mí en cada momento y animarme a continuar cuando el camino se llena de obstáculos. Este trofeo es para ustedes.

A mis hermanos Abraham y Teffi por ser mis cómplices burlones, por mis “regularizaciones” y siempre estar dispuestos a ayudarme.

A mi tía Agueda Quintero por ser un pilar fundamental para que yo pudiera llegar hasta aquí.

A mi novio Eric Contreras por siempre creer en mí, ser mi compañero incondicional y darme tu apoyo en todo momento, por escucharme y animarme a continuar cuando más lo necesitaba.

A Diana, Dani, Octa y Emma porque al recorrer este camino, no solo fuimos compañeros, sino que forjamos una gran amistad. Por ayudarnos unos a otros y entre risas siempre hacer de los desafíos del posgrado algo divertido y llevadero.

Al Mtro. David Ruíz por siempre animarme a completar los retos difíciles de las clases de estadística, por escuchar “mis complejos” y siempre tener una respuesta, además, todo el apoyo y seguimiento que me diste para terminar este trabajo.

Al Dr. Fausto García y a la Arq. Fabiola Orrala por siempre abrirme las puertas, darme la confianza y apoyo para realizar esta investigación. Sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por transmitirme su grandeza y llenarme de orgullo al decir donde fui forjada como profesional.

Al CONACYT gracias por la beca proporcionada que me dio tranquilidad para enfocarme en mis estudios al 100%.

ÍNDICE

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción	7
2. Marco teórico	9
2.1. Antecedentes conceptuales e implicaciones	9
2.2. Clima organizacional.....	12
2.3. Enfoques para la definición del clima organizacional	12
2.4. Características del clima organizacional	15
2.5. Dimensiones del clima organizacional.....	16
2.6. Modelo de Moos, Insel y Humphrey (1974) del clima organizacional.....	20
2.7. Importancia del clima organizacional.....	23
3. Justificación	28
4. Método	29
4.1. Objetivo general	29
4.1.1. Objetivo específico	29
4.2. Muestra	30
4.3. Preguntas de investigación	31
4.4. Hipótesis de investigación.....	32
4.5. Tipo de estudio	33
4.6. Instrumentos y variables.....	33
4.7. Procedimiento.....	35
5. Resultados.....	36
5.1. Resultados de clima organizacional	36
5.2. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con la dirección.....	39

5.3. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el turno	40
5.4. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el tipo de puesto	41
5.5. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con la antigüedad del empleado	42
5.6. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el rango salarial	43
5.7. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con la edad	44
5.8. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el sexo	45
6. Discusión	46
7. Referencias Bibliográficas.....	49
8. Anexos	55
8.1. Consentimiento informado	55
8.2. Escala de clima social WES	56
8.3. Tablas Pos Hoc de ANOVA por antigüedad	59
8.3.1. HSD Tukey por antigüedad.....	59
8.3.2. Bonferroni por antigüedad	60

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el clima organizacional de un hospital privado de la Ciudad de México con una muestra de 123 colaboradores a través del modelo de Moos (2008), empleando una metodología cuantitativa. Como resultado, se obtuvo un nivel medio de clima organizacional, además, se realizaron ANOVAS por cada variable demográfica y una T de Student por sexo. Los resultados de estos análisis arrojaron diferencias significativas en las variables de antigüedad ($F(4, 118) = 3.310$ $p = 0.013$) y sexo ($t(121) = 3.017$ $p = 0.003$). Estas diferencias convergen con algunos estudios reportados, sin embargo, en la literatura también se pueden encontrar investigaciones que difieren de estos hallazgos dependiendo del tipo de empresa en la que se aplica. El diagnóstico sirve para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente en esta organización en particular y poder mejorar la calidad del servicio, además de diversas variables relacionadas al factor humano.

Palabras clave: Clima organizacional; servicios de salud; psicología organizacional; diagnóstico organizacional; calidad en el servicio

Abstract

The main objective of this investigation was to analyze the organizational climate of a private hospital in Mexico City with a sample of 123 employees through the Moos model (2008), using a quantitative methodology. As a result, an average level of organizational climate was obtained, in addition, ANOVAS were performed for each demographic variable and a Student's T per sex. The results of these analyzes showed significant differences in the variables of age ($F(4, 118) = 3,310$ $p = 0.013$) and sex ($t(121) = 3,017$ $p = 0.003$). These differences converge with some reported studies, however, in the literature you can also find research that differs from these findings depending on the type of company in which it is applied. The diagnosis serves to design strategies that enable more efficient management in this organization and to improve the quality of the service, in addition to various variables related to the human factor.

Keywords: Organizational climate; health services; organizational psychology; organizational diagnosis; quality in the service

1. Introducción

Una organización es un sistema social integrado por seres humanos y por relaciones que componen diferentes elementos o subsistemas donde destacan los cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, financieros y la información. Estos subsistemas interrelacionados entre sí y con otros, como los de autoridad, decisiones, participación, control y comunicación caracterizan a cada organización y pueden ser compartidas con otras (García, Ortega & Reyes, 2014).

La organización se compone de personas que viven en ambientes dinámicos y complejos, esto genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se percibe dentro de la organización (Segredo, García, López, León & Perdomo, 2015).

Cuando se habla de clima organizacional se hace referencia al conjunto de percepciones compartidas que tienen los integrantes de una organización sobre los procesos, políticas, liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, etc. Es relevante mencionar que la percepción de cada integrante siempre será diferente y determinará su comportamiento dentro de la organización, es por eso que el clima organizacional varía de una organización a otra (Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006).

Las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional son el reflejo del funcionamiento interno de la organización, por esto el ambiente interno dependerá de esas sensaciones percibidas por los empleados, ésta puede ser de inseguridad, confianza, temor o progreso. Es por ello que el comportamiento de un individuo no sólo depende de los rasgos personales sino también de la percepción del clima organizacional (Sandoval, 2004).

Al estudiar el clima organizacional se hace evidente que no existe una sola postura teórica para su conceptualización. Por ello, cuando se estudia, es necesario identificar los diferentes

elementos que constituyen el concepto de clima y los diversos métodos de diagnóstico que son utilizados actualmente en las organizaciones para hacer evidentes las actitudes de los empleados hacia la organización.

El interés por investigar el clima organizacional ha ido incrementando a nivel mundial gracias a que se ha demostrado su utilidad dentro de las organizaciones. Su diagnóstico mejora algunas variables organizacionales que permiten el logro de los objetivos de estas (Carrillo, Guevara & Varela, 2017; Neal, Griffin & Hart, 2000; Segredo & Reyes, 2004; Carmona & Jaramillo, 2010; Pelaes, 2010).

Al enfocar el estudio de clima en una organización cuyo principal giro es otorgar servicios de salud a la población, se eleva la calidad de los servicios médicos que se otorgan gracias a que éste influye sobre la motivación y el desempeño de los individuos (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015; Carmona & Jaramillo, 2010; Pelaes, 2010), por lo tanto, el clima organizacional es una herramienta estratégica que apoya a la mejora continua, ya que a través de su diagnóstico, permite identificar elementos útiles para elevar la satisfacción laboral y calidad de vida de los empleados, paralelamente.

El principal objetivo de este trabajo es diagnosticar el clima organizacional en un hospital privado. Esto debido a que esta variable tiene gran influencia sobre el comportamiento del personal que labora en hospitales y permite elevar aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación (Chiang, Núñez & Salazar, 2007).

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes conceptuales e implicaciones

En las ciencias sociales el concepto de clima organizacional fue usado por primera vez en un escrito de Kurt Lewin y colaboradores (1939) pero ellos lo llamaban clima social, usando indistintamente también el nombre de atmósfera social y lo usaban para analizar la relación entre el estilo de liderazgo y clima, siendo una dimensión que más tarde le daría más peso al constructo, sobre todo para las personas interesadas en la modificación de los comportamientos de los seres humanos dentro del ámbito laboral.

Morse y Reimer (1956) en la década de los 50's realizaron una publicación en donde reportaron resultados de cuatro años de una gran compañía. Su investigación trataba sobre la influencia de los empleados en el proceso de toma de decisiones y los resultados de ellas. Su conclusión fue que la influencia de un proceso no participativo producía un incremento de un 25% de la productividad, mientras que en procesos participativos el incremento era tan solo de un 20%, pero un resultado no deseado consistía en que los procesos no participativos llevaban a una disminución importante de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo de trabajo.

Posterior al estudio anterior, Likert (1961) y Katz y Kahn (1966) en sus estudios hallaron que, en el contexto humano de las organizaciones, además del análisis hecho sobre los resultados y la eficacia de la organización, también se hacían evidentes las consecuencias sobre el personal, considerando las condiciones del clima creadas en el lugar de trabajo, mismas que tenían consecuencias sobre los empleados de la organización.

Un evento importante sobre los inicios del estudio de este constructo fue la publicación del libro de McGregor (1960) llamado "*El aspecto humano de las empresas*" mismo que incluye un capítulo dirigido al "clima directivo" en el que se considera que los responsables de las

organizaciones crean el clima en el que los colaboradores realizan sus tareas. De esta forma, el papel desempeñado por los directivos es la clave para su creación y transmisión del clima.

Litwin y Stinger (1968) y Tiaguiri y Litwin (1968) aún durante los 60's hicieron intentos por definir el concepto de clima organizacional y presentar los resultados de investigaciones llevadas a cabo en diversas organizaciones. Se buscaba la operacionalización del concepto de clima organizacional a través de intentos experimentales y de campo, parecía ser que el estudio del constructo se estaba consolidando.

Durante la década de los años 70's Schneider (1975), realizó una revisión de la literatura de clima organizacional y llegó a la conclusión de que aún era un concepto indeterminado. No obstante, propuso la idea de estudiar el concepto para referencias específicas (clima para servicio, seguridad, etc.). En los 80's el debate mantenido entre Glick (1985, 1988) con James, Joyce y Slocum (1988) llevó a una asociación entre la perspectiva psicológica y organizacional. Es en este momento cuando la disciplina psicológica se abrió campo para el estudio del concepto.

Entre los autores más representativos que se han dedicado al estudio del clima organizacional se han presentado muchas controversias, específicamente sobre la falta de consenso de operacionalización y a los problemas de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos. A todo esto, se le sumó una serie de factores externos procedentes del debate teórico y metodológico establecido en el seno de las ciencias sociales (Peiró, 1990). El auge de enfoques y metodología de naturaleza cualitativa acentuó la crítica acerca las limitaciones de las tradicionales técnicas de cuestionarios y autoinformes para la medición de constructos como el clima. La situación se

complicó debido al surgimiento del término de cultura organizacional (Pettigrew, 1979; Rousseau, 1985).

Gracias al auge que estaba adquiriendo el estudio de la cultura organizacional y a la confusión que existía entre ambos, los expertos en clima se enfocaron mayormente en el estudio de la formación del clima. Schneider y Reichers (1983), Schneider (1987) y Reichers (1987) investigaron sobre este tema, basándose en lo que ellos llamaron el proceso de “atracción-selección-retención”. Este proceso pone de manifiesto el grado de dinamismo que existe en la formación del clima, grado que es generado por los cambios experimentados por los miembros de la organización unidos al proceso de socialización.

Reichers y Schneiders (1990) señalan que, aunque el término aparece tempranamente en el año 1939, el concepto de clima organizacional como se conoce hoy en día no fue totalmente desarrollado sino hasta los años 70's, cuando a juicio de Peiró (1985), el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación. La consideración de entornos psicológicamente significativos implicaba que la evaluación psicológica en las organizaciones se haya ido configurando como una especialidad dentro de la disciplina de evaluación psicológica. Especialmente en su concepción más reciente, abarca, además de la consideración de los individuos, las de los grupos y otras formaciones sociales (Fernández, 1983) que en este caso son las organizaciones.

Durante las últimas décadas del siglo XX, se realizaron diversos estudios sobre la influencia que el concepto de clima organizacional ha alcanzado en el contexto de las organizaciones. No obstante, a pesar de su importancia, hoy en día no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance del constructo.

2.2. Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional no posee unificación como se revisó en el apartado anterior, ya que existen diversas definiciones desde diferentes perspectivas teóricas e incluso desde diversas disciplinas. Igualmente, existe mucha variedad en la descripción de los factores organizacionales objetivos como subjetivos. Por esta razón, las investigaciones se han enfocado más en desarrollar instrumentos que a la búsqueda de consenso en la definición y en sus orígenes teóricos. En lo que sí existe unificación es que el clima organizacional tiene efectos en los resultados individuales debido al impacto que tiene sobre el empleado, de acuerdo con su percepción (García, 2009).

El clima organizacional nace de la premisa de que el hombre se desenvuelve en ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones se constituyen por personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos e impactan en el ambiente. Méndez (2006) expresa que el nacimiento del clima organizacional se encuentra en la sociología; en la que la definición de la teoría de las relaciones humanas resalta la relevancia del ser humano en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

En la actualidad existen múltiples definiciones de clima organizacional. Sin embargo, generalmente suelen referirse al mismo tipo de fenómenos pues son constructos que se integran de diversas dimensiones, tales como, prácticas, valores, actitudes y percepciones que caracterizan a los miembros de cada organización (García, 2009; Gil & Alcover, 2013).

2.3. Enfoques para la definición del clima organizacional

El estudio del clima organizacional puede realizarse desde tres enfoques psicológicos diferentes. Cada uno de ellos proporciona su propia definición y los aspectos que se toman en consideración (García, 2009; Segredo, 2010, 2013). En primer lugar, se tiene el enfoque

estructuralista el cual considera el clima organizacional como las características que permanecen dentro de la organización, mismas que tienen influencia en el comportamiento de sus miembros y la distinguen de las demás (Forehand & Gilmer, 1964; Likert & Gibson, 1986; Brunet, 1987; Davis & Newstrom, 1995; Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999; Muñoz, Coll, Torrent & Linares, 2006; Chiang, Núñez & Salazar, 2007). Forehand y Gilmer (1964), como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta del liderazgo y las direcciones de metas, este enfoque estructural es considerado el más objetivo porque tiene sus bases en variables constantes en la organización.

Otro abordaje relevante para este enfoque es la de Likert y Gibson (1986) quienes refieren que el clima organizacional es el término que se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

El segundo enfoque es el subjetivo de Halpin y Crofs (1962, en Segredo, 2013), el clima organizacional es planteado como una opinión que el empleado tiene de la organización. Se menciona como elemento importante del clima un término llamado “spirit” el cual se refiere a la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si disfrutan de la sensación de la labor cumplida. Otro factor importante es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

El tercer enfoque es el de síntesis, el cual integra las visiones estructural y subjetiva (Litwin y Stringer, 1968; Denison, 1991). Los autores más significativos en este enfoque son

Litwin y Stringer (1968). Ellos argumentan que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Otro autor que comparte este enfoque es Goncalves (2000) quien describe que los factores y estructuras del sistema organizacional dan como resultado un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. El clima resultante induce a determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos repercuten en la organización y en el clima.

Otra definición para ejemplificar este enfoque es la de los autores Peiró y Prieto (1996) definen el clima organizacional como la percepción de los miembros sobre los atributos del ambiente de trabajo, tanto objetivos como subjetivos. Se trata de percepciones de la imagen de la realidad organizacional filtrada por los valores, mitos, creencias y experiencias del individuo.

El presente trabajo tomará como base el enfoque de síntesis ya que, de acuerdo con este último, se puede establecer que el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las características que la integran y que tienen influencia en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde se resalta la percepción del individuo dentro del ambiente laboral. Además, este enfoque engloba los dos anteriores porque defiende que el comportamiento de las personas que integran la organización es el resultado de la interacción entre las características de la organización y la percepción del individuo.

2.4. Características del clima organizacional

Brunet (1987) propone las siguientes características para definir el clima organizacional:

- **Multidimensional:** No se delimita a una única variable o a un determinado número de ellas.
- **Continuidad:** A pesar de que puede ser modificado a causa de diversos factores capaces de perturbar la organización, el clima tiende a mostrar cierta estabilidad en el tiempo. Cada organización tiene su propio clima, se puede presentar variaciones de una área a otra e inclusive en diferentes sedes, por eso resulta de utilidad al momento de realizar diagnósticos.
- **Incide en la disposición hacia el trabajo:** Cuando el clima se percibe favorable, las personas tendrán mayor estímulo para participar activamente en el cumplimiento de sus funciones. Por otro lado, un clima negativo genera mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales.
- **Afecta el nivel de compromiso e identificación:** Dependiendo de la percepción que tengan los empleados será el nivel de identificación y compromiso que estén con la organización.
- **Bidireccional:** En la medida en que los miembros de la organización son influenciados por el clima estos influyen en su mantenimiento o transformación a través de su comportamiento y actitudes.
- **Condiciona el comportamiento:** El clima percibido por los integrantes de la organización se convierte en un condicionante de su comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.

2.5. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional es un componente multidimensional que a su vez puede descomponerse en diferentes elementos tales como estructura, tamaño de la organización, liderazgo, entre otros (Reyes, Africano & Farías, 2008). Las dimensiones del clima organizacional son las cualidades que pueden ser medidas en una organización y que tienen influencia en el comportamiento de los empleados. Es por ello, por lo que cuando se lleva a cabo un diagnóstico de clima organizacional, conviene identificar las diferentes dimensiones que han sido estudiadas por investigadores con el interés de definir los elementos que afectan el ambiente laboral.

De esta forma, el clima organizacional puede tomar diversas vertientes, éstas dependen del modelo teórico desde el cual se defina, es así como incluso dentro de una misma organización pueden ser percibidos diferentes tipos de clima, conformados por diferentes factores o dimensiones (García, Ortega & Reyes, 2014), dependiendo del modelo desde el cual se evalúe. A continuación, se presentará un modelo de acuerdo con cada uno de los enfoques para ejemplificarlos.

Desde el enfoque estructuralista se propone el modelo propuesto por Likert (1961) quien afirma que las conductas de los empleados son condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones de trabajo en que realizan sus tareas y sus componentes. De acuerdo con su teoría, la percepción del clima organizacional se ve influenciada por tres tipos de variables: variables explicativas o causales, intermedias y finales.

- Variables causales: Incluyen elementos como la estructura organizativa, toma de decisiones, competencia, actitudes y reglas. También se denominan explicativas porque indican el sentido de la evolución de la organización y la forma en que

obtienen resultados; si una variable causal es modificada, se afectan todas las otras.

- Variables intermedias: Son aquellas que conforman los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la organización, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: Se encuentran orientadas al establecimiento de resultados como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias (Parker et al, 2003; Carmona & Jaramillo, 2010).

Por otro lado, el enfoque subjetivo se ejemplificará con la teoría de Halpin y Croft 1962, citados en Segredo, 2013) quienes afirman que el clima no se determina de forma única, sino que se puede clasificar en seis tipos y cada uno presenta sus propias características. Los seis climas propuestos son los siguientes:

- Clima abierto: En este tipo de clima, el director presenta rasgos de personalidad adecuados para desempeñarse correctamente en su rol. Refleja dedicación y apoyo a los subordinados; coordina las actividades de los demás para que sus necesidades sociales sean satisfechas. En cuanto a las reglas, el director dirige y controla a sus trabajadores, sin vigilarlos todo el tiempo. Brinda la libertad de realizar los procedimientos de forma flexible. Este clima se caracteriza por tener las siguientes características: Espíritu elevado, despreocupación débil, obstrucción débil, intimidad regular, reserva regular y énfasis en el rendimiento débil.

- **Clima autónomo:** El director delega libertad a los trabajadores para relacionarse dentro del grupo y de esta forma cubrir sus necesidades sociales, sin embargo, se descuida el cumplimiento de las tareas. Para los empleados es más fácil cumplir sus objetivos porque lo hacen de forma rápida y sencilla, además se trabaja de forma coordinada y en equipo. Las características de este clima son: Espíritu elevado, intimidad alta, despreocupación débil, obstrucción débil, reserva marcada, énfasis en el rendimiento débil, consideración regular y empuje regular.
- **Clima controlado:** El director se dirige a sus subordinados de forma estricta para presionar y obtener resultados. No se les da tiempo de socializar por la intensa dedicación a las labores, pero saben que pertenecen a una organización para cumplir una misión, sin embargo, realizan sus funciones hasta que se les indique cómo y cuándo hacerlo. El control lo mantiene el director sin mostrar flexibilidad, no se contradicen sus órdenes y los empleados son supervisados constantemente. Las siguientes son las características de este clima: Espíritu elevado, despreocupación débil, énfasis en el rendimiento alto, consideración débil, empuje elevado, reserva regular, obstrucción elevada e intimidad débil.
- **Clima familiar:** La relación que existe entre los empleados y el director es cordial y amistosa, también se les da la oportunidad de relacionarse con los demás y no se supervisan las tareas. No hay control del personal y no hay enfoque hacia resultados. No se generan cambios constantes en la organización con el fin de no afectar las relaciones sociales. Este clima presenta las siguientes características: Despreocupación alta, obstrucción débil, intimidad alta, espíritu

regular, consideración alta, reserva débil, énfasis en el rendimiento débil y empuje regular.

- **Clima paternal:** El director está pendiente en la organización del trabajo y los deberes de los empleados, se muestra interesado en su propio beneficio sin pensar en los demás. Pocas veces motiva a su personal y esto afecta el desempeño de los trabajadores. No da el ejemplo de cómo deben realizarse las tareas, por lo tanto, no sabe dirigir, lo que permite la creación de bandos. Las siguientes son sus características: Énfasis en el rendimiento alto, despreocupación alta, obstrucción débil, intimidad débil, espíritu débil, empuje regular, reserva débil y consideración alta.
- **Clima cerrado:** Los trabajadores en este tipo de clima presentan baja satisfacción en la realización de las actividades y en el cumplimiento de necesidades sociales. El director no dirige correctamente las actividades del personal y no se preocupa por su bienestar. No se cumplen los objetivos del grupo y se presentan conflictos dentro del mismo. Este clima presenta las siguientes características: Despreocupación alta, obstrucción alta, intimidad regular, espíritu débil, empuje débil, reserva alta, énfasis en el rendimiento alto y consideración débil.

Por último, de acuerdo con el enfoque de síntesis, se presenta la teoría de Litwin y Stringer (1968) opinan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- **Estructura:** Se refiere a como son percibidas las obligaciones, reglas y las políticas que se encuentran en la organización.
- **Responsabilidad individual:** Son los sentimientos de autonomía, sentirse su propio jefe.

- Remuneración: Percepción de igualdad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel del reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un trabajador pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Una vez descritos algunos de los modelos y teorías de acuerdo con cada enfoque, ha sido necesario elegir el más adecuado para medir el clima organizacional en el hospital privado. Este modelo se explica en el siguiente apartado.

2.6. Modelo de Moos, Insel y Humphrey (1974) del clima organizacional

Para propósitos del presente estudio se toma en cuenta el modelo de Moos, Insel y Humphrey (1974), el cual plantea que el clima organizacional es el resultado de las percepciones del ambiente social, las relaciones interpersonales y el ambiente físico, por ejemplo, el diseño y la arquitectura, todo vinculado al clima social organizacional.

De acuerdo con este modelo, el clima organizacional puede ser medido a través de la Work Environment Scale (WES) desarrollada por primera vez en 1974, integrada por 90 reactivos y dividida en 10 dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y confort. Todas ellas con influencia positiva sobre el clima organizacional, es decir, entre más altos los puntajes en la escala, mejor clima organizacional.

Esta escala ha sido actualizada, adaptada y validada en 62 empresas de diversos sectores a nivel nacional, además es una de las más empleadas en el entorno laboral en el contexto mexicano (Gutiérrez & Olvera, 2010). Se cuenta con una versión en español certificada por los autores originales, validada con índices de confiabilidad aceptables; no obstante, las autoras García, Ortega y Reyes (2014) consideraron relevante realizar una adaptación al lenguaje laboral nacional.

En el año 2008 la escala WES fue actualizada por Moos, reorganizándola en tres dimensiones que integran 10 factores o subescalas con 90 reactivos. A continuación, se describe la estructura factorial de la WES de acuerdo con esta actualización (Moos, 2008):

Tabla 1

Dimensiones originales de la Escala WES (Work Environment Scale) de Moos (2008)

Dimensión	Factor	Definición
1. Relaciones	Implicación (9 ítems)	Nivel en el que los individuos se sienten parte de su trabajo.
	Cohesión (9 ítems)	Relaciones de apoyo y compañerismo que existen entre los trabajadores.
	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
2. Autorrealización	Autonomía (9 ítems)	Hasta qué punto la organización apoya a sus trabajadores para tomar sus propias decisiones y a ser autónomos.
	Organización (9 ítems)	Hasta dónde el clima impulsa la planificación y eficacia del trabajo.
	Presión (9 ítems)	El nivel en que las demandas del trabajo son elevadas y el tiempo de entrega corto domina el ambiente de trabajo.

3. Estabilidad / Cambio	Claridad (9 ítems)	Grado en que los empleados conocen con certeza sus labores y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control (9 ítems)	Grado en que los jefes hacen uso de reglas y políticas para mantener el control de los trabajadores.
	Innovación (9 ítems)	Grado en que la organización permite a los empleados a tener nuevos enfoques y variedad en sus actividades.
	Confort (9 ítems)	Grado en que la estructura y ambiente físicos contribuyen al entorno de trabajo agradable.

Elaboración propia

Sin embargo, debido al creciente interés en el tema del clima organizacional en México se han adaptado diversas escalas al contexto mexicano y la escala WES no es la excepción. Su uso en diversas investigaciones ha reportado índices de confiabilidad que oscilan entre el 0.44 a 0.78 (Gutiérrez & Olvera, 2010; García, Ortega & Reyes, 2014). Debido a esto, las autoras García, Ortega y Reyes (2014) realizaron la adaptación psicométrica de esta última versión al lenguaje laboral nacional, ya que cuando una escala proviene de un medio cultural ajeno, se asume que la estructura original debe ser adaptada a un nuevo contexto (Reyes, 2011).

García, Ortega y Reyes (2014) realizaron la adaptación de la escala WES en dos fases. La primera fue la evaluación y adaptación de la traducción original de la prueba y la segunda fase fue la validación psicométrica. El resultado de su análisis de factores arrojó una estructura diferente a la de los autores originales porque se obtuvieron tres factores y un indicador, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.843 y un total de 18 reactivos.

De acuerdo con las mismas autoras, el primer factor llamado Clima Laboral obtuvo un Alfa de 0.86. Agrupa las características positivas de la relación entre subordinado y jefe,

adiciona reactivos que formaban parte de otros factores; no obstante, dan cuenta de relaciones de apoyo y variables referentes al comportamiento organizacional.

El segundo factor de la escala fue nombrado Aspectos Físicos la cual obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.63, y hace referencia a las características arquitectónicas del entorno laboral, por ejemplo, el mobiliario, la ventilación, iluminación, decoración y colores. Se afirma que estas variables influyen en la ejecución de las labores de los empleados (García, Ortega & Reyes, 2014; Rousseau & Aubé, 2010).

El tercer factor denominado Normatividad Organizacional, agrupa reactivos que pertenecían originalmente a la dimensión control, mismos que se refieren a la supervisión, vigilancia, disciplina y seguimiento de normas que perciben los trabajadores en el entorno laboral. Se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.65. Este factor es relevante ya que, de acuerdo con lo planteado por Quintero, Africano y Farías (2008), afirman que en las organizaciones se forman elementos interrelacionados por los objetivos, las personas y su estructura. La constante interacción entre estos elementos creará patrones de relación específicos y variados que producen el clima organizacional.

Por último, se reportó un indicador que contiene reactivos que provienen de la dimensión estabilidad/cambio, que contiene dos reactivos que se refieren a las labores cambiantes y novedosas que prevalecen en el ambiente laboral, así como si fuera necesario estar en constante cambio. No obstante, este indicador se menciona que debe ser desarrollado para poder formar otro factor en la escala.

2.7.Importancia del clima organizacional

Brunet (1987) menciona que el clima organizacional es el reflejo de los valores, actitudes y creencias, que debido a su naturaleza se transforman en características del clima. Por lo

anterior es que surge la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización. A continuación, se presentan algunas razones para diagnosticar el clima organizacional:

- Hace posible evaluar aquellas fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que desarrollan actitudes negativas hacia la organización.
- Permite iniciar un cambio que indica los elementos específicos sobre los que se debe dirigir la intervención.
- Posibilita dar seguimiento al desarrollo de la organización y prevenir los posibles problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, haciendo viable el cambio planificado en las conductas de los miembros dentro de la organización (Aldama, Hidalgo, Quiaro & Porras, 2016).

Lo anterior hace referencia a la importancia de diagnosticar el clima para la organización, no obstante, también existen beneficios para los colaboradores de cada una de ellas.

En los últimos años la relevancia del factor humano en las organizaciones ha sido cada vez más reconocida. Gracias a esto, se les ha dado mayor reconocimiento a las personas que laboran en las organizaciones como entidades no sólo como empleados. De aquí es de donde viene la necesidad de una revisión estructural de los sistemas profesionales, el modo de trabajo de la organización, las prácticas de desarrollo personal y la administración adoptada por la empresa (Peña, Díaz Medina & Moserrat, 2015).

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) mencionan en su artículo "*Clima y cultura organizacional*" que la salud, el bienestar y la felicidad del trabajador son partes integrales de la vida y del trabajo. De igual manera, manifiestan que la felicidad y el bienestar no se pueden

disponer, porque reflejan la armonía física y psicológica con el medio, y no hay forma de garantizar la salud de un individuo, porque brota de su actitud, del crecimiento personal y profesional, de la convivencia, de la incertidumbre y de la defensa de los valores y objetivos de la vida. Por consiguiente, la salud proviene mayormente de las relaciones humanas y del entorno. Según lo anterior, el trabajo es entonces una actividad que ocupa un poco más de un tercio de la vida y es fácil entender que si no se tiene un adecuado desarrollo en todos los aspectos anteriormente mencionados se pueden llegar a tener efectos negativos en la salud de las personas (Arocena, Ceballos & Rezola, 2014).

Un ejemplo de esto es la investigación de Belias, Koustelios, Vairaktarakis y Sdrolias (2015) quienes confirman que las necesidades personales se toman en cuenta y el trabajo en equipo es recompensado si existe un entorno amigable, donde haya confianza entre los integrantes de la empresa y las relaciones entre ellos sean cordiales. Por lo tanto, es fundamental que una persona tenga una buena percepción de su ambiente laboral, ya que esto es el reflejo del funcionamiento interno de la organización. Por esta razón, el comportamiento de una persona en su trabajo no sólo es el resultado de sus características personales sino también de las percepciones de los componentes de la organización para la que laboran. De este modo es que el clima laboral toma importancia no sólo para el bienestar de la organización sino también la de los empleados.

Vveinhardt y Gulbovaite (2013) hablan acerca de la congruencia en los valores tanto organizacionales como personales, es un factor clave en la formación de la identificación del personal con la empresa, esta a su vez causa una actitud positiva hacia los empleados/compañeros de trabajo y la propia organización. Los resultados de la investigación que llevaron a cabo confirman que valores congruentes de la empresa y el empleado dirigen a

relaciones adecuadas entre la persona y la organización, trabajo y empleado y persona con la vocación.

Por otro lado, Maish (2014) menciona que el clima se establece como un factor de importancia que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad de la organización o a su vez para encontrar su punto de equilibrio. Por consiguiente, se puede deducir que la evaluación del clima lo que hace es determinar las dificultades que existen en la organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, agentes internos o externos, que afectan a la empresa ya sea ayudando o dificultando los procesos que conducirán la productividad de los trabajadores y la organización (Maish,2014).

Vveinhardt y Gulbovaite (2015) indican cómo y en qué componentes de la organización repercute, y muestra los efectos que puede causar en los empleados y en la organización.

Tabla2

Efectos en personas y organizaciones

Efecto en los valores congruentes de las personas	Efecto en los valores congruentes de la organización	
Actitudes de los empleados hacia el trabajo	Clima Organizacional	Desempeño Organizacional
1) Satisfacción en el trabajo	1) Comportamiento ético	1) Eficiencia
2) Identificación con la organización	2) Confianza	2) Innovación
3) Compromiso organizacional	3) Comunicación	3) Desempeño
4) Motivación	4) Conflictos	
5) Iniciativa	5) Estrés	
6) Actividades contextuales		

Fuente: Vveinhardt y Gulbovaite (2015). Expert Evaluation of Diagnostic Instrument for Personal and Organizational Value Congruence. Journal of Business Ethics, p. 6.

Los resultados de la búsqueda muestran que la relación entre el personal y los valores congruentes combinados con un número de factores, como la satisfacción del trabajo, el compromiso con la organización y la intención de dejar el trabajo, en menor grado la motivación

la iniciativa del empleado, el desempeño contextual de las actividades y los resultados en las organizaciones en su mayoría investigadas (Vveinhardt & Gulbovaite, 2014).

El clima organizacional influye en el comportamiento y en el bienestar del individuo, por lo tanto, también tiene influencia en la creatividad y la productividad (Visbal, 2014). Proporciona la información de los procesos organizacionales que conducen a determinados comportamientos, esto apoya a producir cambios en las actitudes y en la conducta de los empleados y en la estructura de la organización.

Cuando en una organización existe un clima organizacional adecuado se apropia el compromiso en los trabajadores más allá de sus propios intereses, lo que tendrá consecuencias en el alcance de las metas organizacionales, en el desarrollo de la empresa y mejor calidad de vida al trabajador. Así es como se crea estabilidad en la organización, porque los individuos se sienten satisfechos con su trabajo y serán más productivos (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Salazar y colaboradores (2009) afirman que para que el clima laboral se convierta en fuente de salud se deben eliminar las actitudes negativas hacia la organización o cualquiera de sus miembros, debe existir empatía para que cada individuo perciba la preocupación de la empresa como propia. Así es como aumentarán las iniciativas para las propuestas de nuevos planes de negocio, proyectos y solución de problemas, mejorará la calidad de la comunicación interna, la organización será más competitiva y se facilitará la administración de esta.

3. Justificación

Anteriormente se mencionó que una organización posee un conjunto de características que la vuelven única y la distingue respecto a sus competidoras. Dichas características son percibidas por los integrantes de la organización, siendo esta percepción el clima organizacional. Este último marca la pauta de comportamiento de los miembros de la organización.

Debido a lo anterior es fundamental realizar el diagnóstico del clima organizacional porque permite identificar áreas relevantes que tal vez estén decrementando la productividad, eficacia y esto a la vez genere costos inesperados. El desempeño de los empleados de una organización depende en gran parte de las impresiones del clima en el que realizan sus actividades laborales (López, Casique & Díaz, 2018; Segredo, García, López, León & Perdomo, 2015; Peña, Díaz, Medina & Moserrat, 2015). Cuando se identifican las áreas de oportunidad del clima en una organización y se pone en marcha un plan para su mejora, se obtienen consecuencias positivas, por ejemplo, satisfacción, innovación, adaptación, satisfacción, etc. Por el contrario, un mal clima trae consigo altos índices de rotación de personal, bajo rendimiento, baja motivación, ausentismo, entre otros (Terry, 2008).

Un diagnóstico de clima organizacional se realiza a través de cuestionarios relativos a premisas humanas, estructurales y relativas a la tarea que definen las características propias de la organización y que influyen en la percepción del clima. Toda la información recabada es de suma importancia para la creación y valoración de políticas de gestión para la consecución de los objetivos organizacionales y resolución de los principales conflictos (Terry, 2008).

En función de la importancia y los beneficios que trae para las organizaciones el realizar un diagnóstico de clima organizacional, un hospital privado se interesó en realizarlo para poder mitigar dificultades que estaba presentando. Se recabó información a través de diversas

entrevistas realizadas a los directivos del hospital privado, evidenciando que la rotación de personal ha incrementado en los últimos años, además de identificar algunos problemas que se han interesado en mejorar. Partiendo de estas preocupaciones, se planteó que hay factores que están afectando el clima laboral y por ende el desempeño del personal.

El hospital privado se ha planteado metas concretas para los próximos años. Una de ellas es incrementar el servicio de calidad, garantizando una excelente atención para mejorar la salud de los pacientes, además de aumentar su posicionamiento en el ámbito de los servicios privados en salud en la Ciudad de México.

Para el logro de estos objetivos, los directivos decidieron llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional que les ayude a implementar estrategias para mejorar la percepción que tienen los empleados del hospital.

Una medición adecuada con un instrumento válido y confiable conducirá a detectar cuáles son las verdaderas áreas de mejora que tiene el hospital, además de apoyarlo a alcanzar las metas planteadas.

4. Método

4.1. Objetivo general

Medir el nivel general del clima organizacional en un hospital privado mexicano.

4.1.1. Objetivo específico

- Analizar la distribución del clima organizacional de acuerdo con la estructura de la organización.

4.2. Muestra

Se empleó un muestreo no aleatorio voluntario. En este tipo de muestreo, el investigador determina la inclusión de los participantes de acuerdo con criterios de selección específicos y la voluntad del individuo a participar en el estudio (Kerlinger & Lee, 2002). Este tipo de muestreo resulta ser el adecuado para los propósitos del estudio.

La muestra quedó conformada por 123 participantes de un hospital privado mexicano. Se tomaron en cuenta las participaciones que aceptaron los términos del consentimiento informado y completaron en su totalidad el cuestionario. Por otro lado, se excluyeron las participaciones que no firmaron el consentimiento informado y que no cumplieron con el llenado del cuestionario.

Las personas evaluadas fueron 70 mujeres (56.9%) y 53 hombres (43.1%). La frecuencia de la edad de los participantes se distribuyó de la siguiente manera: 58 tenían un rango de edad entre 18 a 30 años (47.2%), 25 personas en los rangos de 31 a 40 años (20.3%) y de 41 años a 50 años (20.3%), 13 de 51 a 60 años (20.3%) y únicamente 2 trabajadores de 61 años en adelante (1.6%).

En cuanto al estado civil 63 participantes reportaron ser solteros (51.2%), 33 casados (26.8%), 13 en unión libre (10.6%), 11 divorciados (8.9%) y 3 viudos (2.4%). Respecto a la antigüedad laboral de los trabajadores el 28.5% reportó laborar menos de 1 año, 35% haber laborado de 1 a 3 años, 20.3% de 4 a 6 años, 8.1% de 7 a 10 años y más de 10 años. Las modalidades de contratación que se manejan dentro del hospital son asalariados y por honorarios correspondiendo el 89.4% para el primero y el 10.6% para el segundo del total de los trabajadores que respondieron la evaluación.

La distribución de los participantes de acuerdo con el organigrama fue del 2.4% para la Dirección General, el 35.8% para la Dirección de Administración y Finanzas y el 61.8% para la Dirección Médica. Respecto al área correspondiente, 6 personas pertenecen al área de administración, 2 a recursos humanos, 6 a contabilidad, 10 a relaciones públicas, 2 a sistemas, 4 a almacén y farmacia, 3 a mantenimiento, 9 a intendencia, 2 a mesa de control, 1 a ingeniería biomédica, 3 a la unidad de vigilancia epidemiológica, 1 a farmacovigilancia, 6 a nutrición y dietología, 46 a enfermería, 6 a laboratorio clínico, 6 a imagenología, 5 a médicos y 1 a archivo clínico.

De acuerdo con el tipo de puesto, únicamente un directivo respondió la evaluación, 17 jefes de área, 8 supervisores, 19 administrativos y 78 operativos. Según el turno en el que laboran, el 28.5% labora en el turno mixto, 31.7% en el matutino, 19.5% en el vespertino, el 12.2% en el nocturno A y el 8.1% en el nocturno B.

Respecto al rango salarial mensual 101 personas tienen un salario entre \$4,000 a \$10,000 (82.1%); 13 (10.6%) de \$10,001 a \$15,000, 7 (5.7%) en el rango de \$15,001 a \$20,000 y 2 (1.6%) de \$20,001 en adelante.

4.3. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional que existe en el hospital privado?
- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional en las direcciones que constituyen el hospital privado?
- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional en los diferentes turnos que se manejan dentro del hospital privado?

- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional en los diferentes tipos de puesto que integran el organigrama del hospital privado?
- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional de acuerdo con la antigüedad de los trabajadores del hospital privado?
- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional de acuerdo con el rango salarial de los trabajadores del hospital privado?
- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional de acuerdo con la edad de los trabajadores del hospital privado?
- ¿Se presentará en diferente nivel el clima organizacional de acuerdo con el sexo de los trabajadores del hospital privado?

4.4. Hipótesis de investigación

H1: El hospital privado presenta clima organizacional bajo.

H2: El clima organizacional se presenta en diferente nivel en las direcciones que constituyen el hospital privado.

H3: El clima organizacional se presenta en diferente nivel en cada uno de los turnos del hospital privado.

H4: El clima organizacional se presenta en diferente nivel en los diferentes tipos de puesto que integran el organigrama del hospital privado.

H5: El clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con la antigüedad de los trabajadores del hospital privado.

H6: El clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con el rango salarial de los trabajadores del hospital privado.

H7: El clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con la edad de los trabajadores del hospital privado.

H8: El clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con el sexo de los trabajadores del hospital privado.

4.5. Tipo de Estudio

Se realizó un estudio de tipo transversal descriptivo (Kerlinger & Lee, 2002) porque la medición se recolectó en un único momento y se describió la distribución del clima organizacional dentro del hospital privado.

4.6. Instrumentos y variables

En este apartado se incluyen la definición conceptual y operacional de la variable y las características del instrumento empleado en este estudio.

- **Definición conceptual del clima organizacional:** Es la percepción del ambiente laboral, resultado de la expresión y manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional (Davis & Newstrom, 1995).
- **Definición operacional del clima organizacional:** Puntuación total obtenida en la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES) (Moos, 2008) adaptada por García, Ortega y Reyes (2014) al contexto nacional.

Para determinar el nivel de clima organizacional en el hospital privado se empleó la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos (2008) adaptada por García, Ortega y Reyes (2014) conformada por 18 ítems distribuidos en tres factores y un indicador. Al primer

factor denominado clima laboral le corresponden 9 ítems (1, 4, 7, 10, 12, 14, 16, 17 y 18); al segundo llamado aspectos físicos 3 ítems (2, 5 y 8); el tercer factor normatividad organizacional presenta 4 ítems (3, 6, 9 y 11) y el indicador innovación únicamente contiene 2 ítems (13 y 15). Emplea un formato de respuesta de 6 puntos en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

De acuerdo con García, Ortega y Reyes (2014) los puntos de corte para el nivel general de clima organizacional son de 18 a 48 para el nivel bajo, de 49 a 78 para el nivel medio y de 79 a 108 para el nivel alto. Para la dimensión de clima laboral los puntos de corte son de 9 a 24 nivel bajo, de 25 a 39 nivel medio y de 40 a 54 nivel alto. La dimensión de aspectos físicos se distribuye de 3 a 8 nivel bajo, de 9 a 13 nivel medio y de 14 a 18 nivel alto. Los cortes para la dimensión de normatividad organizacional van de 4 a 11 nivel bajo, de 12 a 18 nivel medio y 19 a 24 nivel alto. Los niveles bajo, medio y alto para el indicador de innovación van de 2 a 5, 6 a 8 y 9 a 12, respectivamente.

El Alfa de Cronbach de la escala total reportada fue de 0.843, para cada una de las dimensiones fue de 0.858, 0.631 y 0.648, respectivamente, finalmente, el indicador obtuvo un puntaje de 0.473.

García, Ortega y Reyes (2014) hacen referencia al factor de clima organizacional como los aspectos positivos de la relación jefe-subordinado, es decir, los estímulos que dan los líderes a los trabajadores, a la autonomía que se le da al empleado para tomar decisiones, la implicación que tienen las personas para sentirse integradas al trabajo, la claridad de reglas y políticas que las personas tienen sobre sus labores y a la innovación que le pueden dar a sus tareas diarias.

Las autoras mencionan que el factor aspectos físicos indica el nivel en que la infraestructura y materiales permiten, apoyan o interfieren la realización de las tareas diarias del

trabajador. El tercer factor denominado normatividad organizacional alude al seguimiento de reglas y normas, así como al tipo de supervisión que percibe el trabajador en su centro de trabajo. Por último, el indicador de innovación se refiere a la diversidad de enfoques nuevos o cambios en el trabajo.

4.7. Procedimiento

Se hizo el primer contacto con la Directora de Administración y Finanzas del hospital privado, informándole el objetivo, características del estudio y los beneficios que tendría la organización si se realizaba una medición de Clima Organizacional. Posteriormente, se acordó la logística de la aplicación para que fuera de forma rápida y sencilla (vía electrónica y en papel y lápiz).

Antes de iniciar con la aplicación se les daba una breve explicación del propósito de la intervención, se les daban las instrucciones y se les informaba que sería totalmente anónima y que se eliminaría cualquier dato que comprometiera la identidad del participante.

Se instalaron computadoras en el auditorio del hospital con el enlace de Google Forms en el que se incluye el consentimiento informado y el cuestionario. A los participantes que no tenían conocimiento en el manejo de la computadora, se les entregaba el consentimiento informado y el cuestionario de forma escrita. Los trabajadores tenían que marcar la casilla que aceptaban los términos del consentimiento informado para poder pasar a la ventana del cuestionario. Aquellos que respondieron de forma escrita tenían que firmarlo. Al finalizar tuvieron que firmar una lista para llevar el control de quienes ya habían participado.

La aplicación se hizo de forma progresiva por horario, servicio y sin límite de tiempo, por el inconveniente de los turnos rotativos en que se trabaja en el hospital. Se obtuvo una tasa de respuesta del 83%.

Al término de la aplicación, los datos fueron descargados de Google Forms a una base de datos en el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 24. Se realizaron los siguientes análisis estadísticos:

- Medidas de tendencia central y de dispersión del puntaje obtenido en la Escala de Clima Social (WES) con la intención de conocer la manera en que se agrupan los datos y los niveles generales del clima organizacional
- ANOVA por dirección, turno, puesto, antigüedad, salario y edad
- T de Student por sexo

Los resultados de los análisis se representaron a través de tablas y gráficos según el tipo de información obtenida.

5. Resultados

En primer lugar, se describen el puntaje general del clima organizacional y sus dimensiones, enseguida, se presentan los ANOVAS por dirección, turno, puesto, antigüedad, salario y edad. Por último, se explica la T de Student por sexo.

5.1. Resultados de clima organizacional

En este apartado se presentan los resultados generales obtenidos a partir de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos (2008) adaptada por García, Ortega y Reyes (2014) y de sus dimensiones.

En la Tabla 3 se muestran los estadísticos descriptivos y de desviación del puntaje general del clima organizacional, asimismo, se da respuesta a la primera pregunta de investigación. De acuerdo con García, Reyes y Ortega (2014) El puntaje general de clima organizacional, media al 5% y mediana se encuentran en un nivel medio, además, no hay diferencia en estos dos valores por más de una unidad. Se obtuvo el coeficiente de variabilidad al dividir la desviación típica

entre la media, el cual fue de 0.26 (26%) lo que quiere decir que los datos tienen baja variabilidad.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos del puntaje general de Clima Organizacional

	Estadístico
Media	64.78
Media recortada al 5%	64.69
Mediana	66
Varianza	290.828
Desviación estándar	17.054

Elaboración propia

En la Figura 1 se muestra que el clúster de los datos se encuentra en el nivel medio. Con el análisis visual, la primera hipótesis (H1) que afirma que el clima organizacional del hospital privado presenta un nivel bajo se rechaza, debido a que el clima organizacional en el hospital privado se encuentra en el nivel medio. Con estos datos se afirma que, así como que existen colaboradores conformes con el clima organizacional hay otros que perciben que el clima podría mejorar.

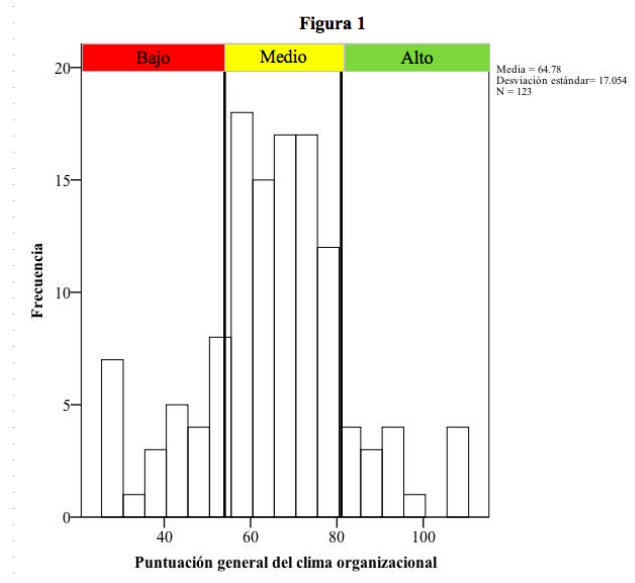


Figura 1. Niveles generales del clima organizacional del hospital privado de acuerdo con el puntaje obtenido en la Escala de clima social (WES)

En la Figura 2 se observa que los clústeres se encuentran en un nivel medio, por lo tanto, se confirma el rechazo de la primera hipótesis (H1). Todas presentan datos que se dispersan al nivel alto y al nivel bajo. No obstante, las que tienen menor variabilidad son el indicador de innovación y aspectos físicos. Por el contrario, las que presentaron mayor variabilidad son las dimensiones de clima laboral y de normatividad organizacional.

Figura 2

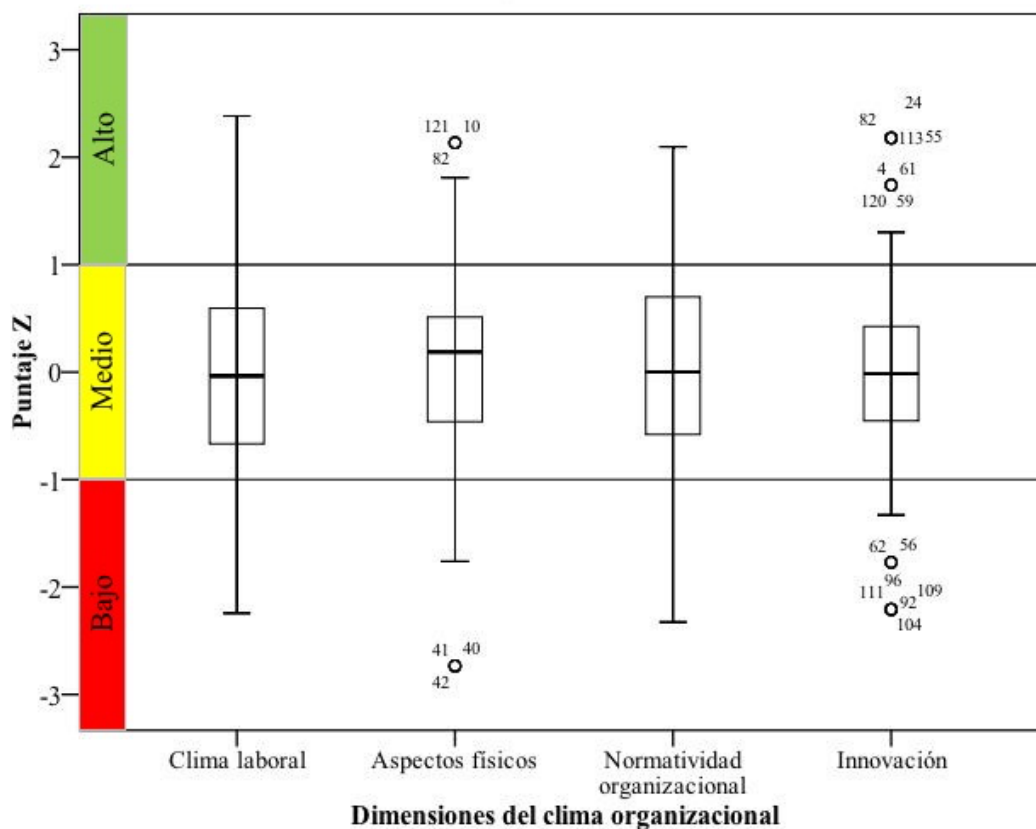


Figura 2. Niveles generales de las dimensiones del clima organizacional obtenidos en el hospital privado de acuerdo con el puntaje obtenido en la Escala de clima social (WES)

De acuerdo con estos resultados, las acciones de mejora deberían tener prioridad en las áreas de clima laboral y en la normatividad organizacional, ya que fueron las dimensiones con mayor sesgo hacia los puntajes bajos.

5.2. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con la dirección

Para probar la segunda hipótesis (H2) que afirma que el clima organizacional se presenta en diferente nivel en las direcciones que conforman al hospital, se efectuó un ANOVA por dirección, en el que se contemplaron 3 grupos (Dirección General, Dirección Médica, Dirección de Administración y Finanzas), obteniendo como resultado $F(2, 120) = 1.206$ $p = 0.303$ indicando no diferencias significativas.

Cada uno de los grupos posee diferencias entre la cantidad de integrantes, por lo que se procedió a efectuar una prueba robusta de igualdad de medias. Se tomó el valor de Brown-Forsythe, el cual fue de $F(2, 5.988) = 1.345$ $p = 0.329$ lo cual confirma que no existen diferencias significativas entre direcciones. En la Figura 3 se representa el análisis visual, en él se plasman los intervalos de confianza al 95%, mismos que se traslapan, confirmando que no existen diferencias significativas entre las tres direcciones que conforman el hospital privado.

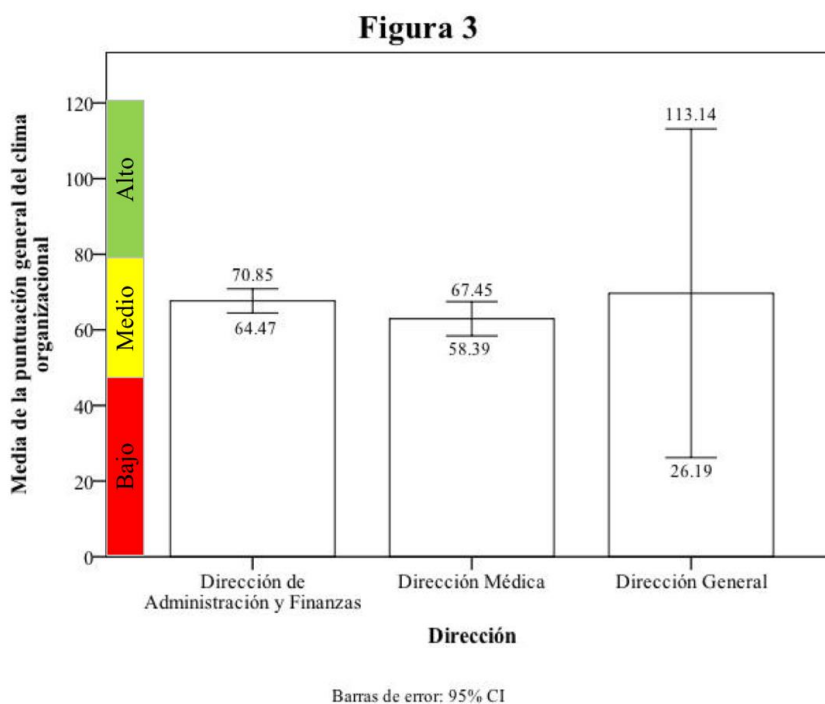


Figura 3. Comparación del nivel general del clima organizacional por dirección del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

5.3. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el turno

Se puso a prueba la tercera hipótesis (H3) que afirma que el clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con el turno, por ello, se realizó un ANOVA, por lo que se tienen 5 grupos (Mixto, matutino, vespertino, nocturno A y nocturno B). Se encontró que $F(4, 118) = 1.637$ $p = 0.169$, lo cual indica que no hay diferencias significativas entre los grupos. Para confirmar lo anterior, se realizó una prueba robusta de igualdad de medias debido a que los grupos poseen disparidad de integrantes. De esta forma, el valor de Brown-Forsythe fue de $F(4, 103.894) = 1.908$ $p = 0.115$, lo que indica que no existen diferencias significativas entre los turnos.

En la Figura 4 se plasman los intervalos de confianza al 95% mismos que se traslapan entre todos los grupos. Este análisis visual confirma que no existen diferencias significativas entre los turnos que hay dentro del hospital.

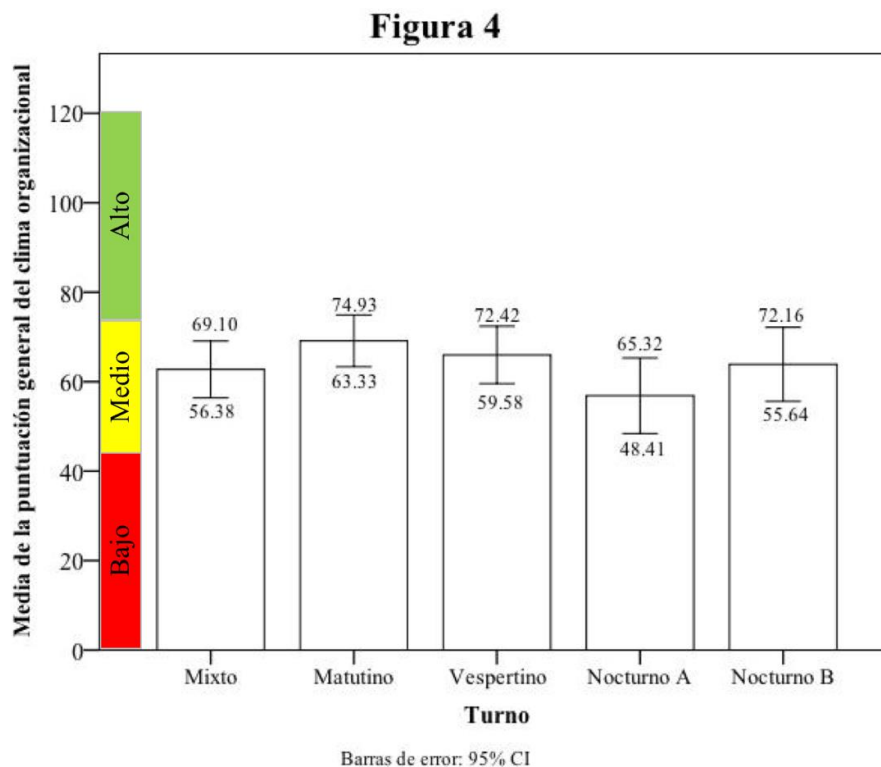


Figura 4. Comparación del nivel general del clima organizacional por turno del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

5.4. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el tipo de puesto

Se efectuó un ANOVA de acuerdo con el tipo de puesto de los trabajadores para comprobar la cuarta hipótesis (H4) que asevera que el clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con el tipo de puesto. Se obtuvo un valor de $F(3, 118) = 0.599$ $p = 0.644$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas entre los grupos.

En la Figura 5 se observan las medias del puntaje general de acuerdo con el puesto y barras de error con ± 2 desviaciones estándar. Todas las barras de error se traslapan, con excepción del puesto de directivo, debido a que en este sólo se contó con la participación de una persona. Con base con este análisis visual se confirma que no existen diferencias significativas entre los grupos.

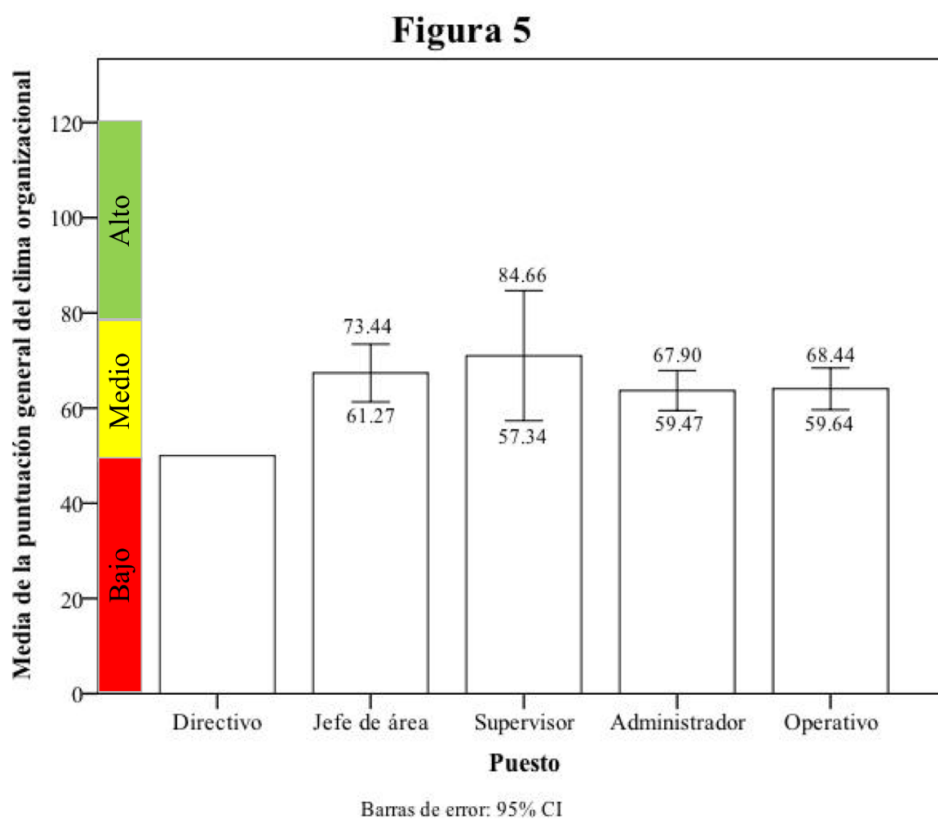


Figura 5. Comparación del nivel general del clima organizacional por tipo de puesto de los trabajadores del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

5.5. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con la antigüedad del empleado

Se llevó a cabo un ANOVA de acuerdo con la antigüedad del trabajador para evaluar la quinta hipótesis (H5) que establece que el clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con la antigüedad del trabajador. Se crearon 5 grupos de acuerdo con ésta, quedando así los siguientes: Menos de 1 año, 1 a 3 años, 4 a 6 años, 7 a 10 años y más de 10 años. Se obtuvo un valor $F(4, 118) = 3.310$ $p = 0.013$, lo cual resulta significativo, es decir, que existen diferencias significativas de la percepción del clima entre los grupos. A pesar de ello, en el análisis visual se encontró que todos los intervalos de confianza al 95% se traslapan. Esto se puede observar en la Figura 6.

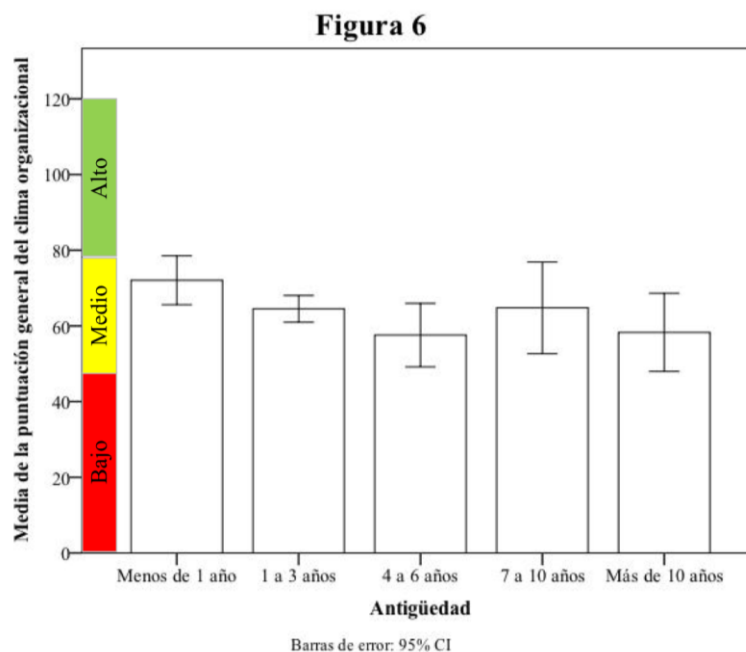


Figura 6. Comparación del nivel general del clima organizacional por antigüedad de los trabajadores del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

Para comprobar lo anterior, se efectuó una prueba robusta de igualdad de medias, ya que el número de integrantes en cada uno de los grupos es desigual. El valor que se consideró fue el Brown-Forsythe el cuál es de $F(4, 68.596) = 3.190$ $p = 0.018$. Estos resultados constatan que existen diferencias significativas entre los grupos. Además, se realizaron las pruebas pos hoc de

Tukey y Bonferroni para conocer entre qué grupos existen diferencias. Se halló que las diferencias significativas se encuentran entre el grupo de menos de 1 año y de 4 a 6 años con una $p= 0.009$ y $p= 0.010$ para cada prueba, respectivamente. Esto significa que las personas que llevan laborando menos de un año en el hospital significativamente tienen una mejor percepción del clima organizacional que las personas que llevan laborando de 4 a 6 años. También se calculó el tamaño del efecto $\eta^2(4) = 0.101$ $p= 0.013$ dando como resultado un efecto moderado.

5.6. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con el rango salarial

Con el propósito de probar la sexta hipótesis (H6) que afirma que el clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con el rango salarial, se realizó un ANOVA. Para este fin se tienen 4 grupos (de \$4,000 a \$10,000, de \$10,001 a \$15,000, de \$15,001 a \$20,000, de \$20,001 en adelante), mismos que mostraron traslaparse en los intervalos de confianza al 95%, como se observa en la Figura 7.

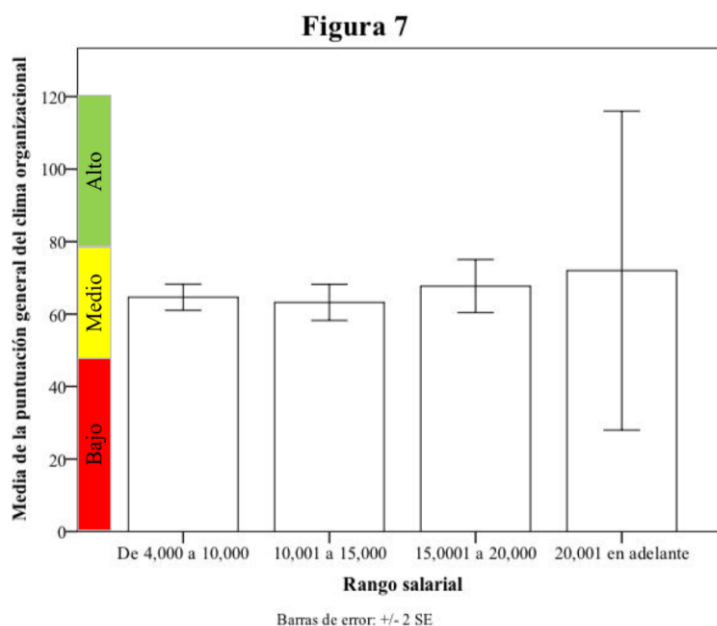


Figura 7. Comparación del nivel general del clima organizacional por rango salarial de los trabajadores del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

El valor obtenido de $F(3, 119) = 0.222$ $p = 0.881$ mismo que indica que no existen diferencias significativas. No obstante, se realizó una prueba robusta de igualdad de medias por la desigualdad de integrantes en los grupos, por ellos, se consideró el valor de Brown-Forsythe el cual es de $F(3, 1.509) = 0.169$ $p = 0.908$, valor que confirma la igualdad entre los grupos. De acuerdo con los resultados anteriores se rechaza la H6.

5.7. Diferencias de clima organizacional de acuerdo con la edad

Con el objetivo de probar la séptima hipótesis (H7) que afirma que el clima organizacional se presenta en diferente nivel de acuerdo con la edad del trabajador, se llevó a cabo un ANOVA de acuerdo con el rango de edad de los trabajadores. El valor calculado de $F(4, 118) = 0.947$ $p = 0.439$, por lo que se concluye que no existen diferencias significativas.

En la Figura 8 se ilustran los intervalos de confianza al 95% de los 5 grupos (18 a 30 años, 31 a 40 años, 41 a 50 años, 51 a 60 años y de 61 años en adelante) se traslapan. De acuerdo con los valores anteriores se puede constatar que no existen diferencias significativas entre los grupos, por lo que se rechaza la H7.

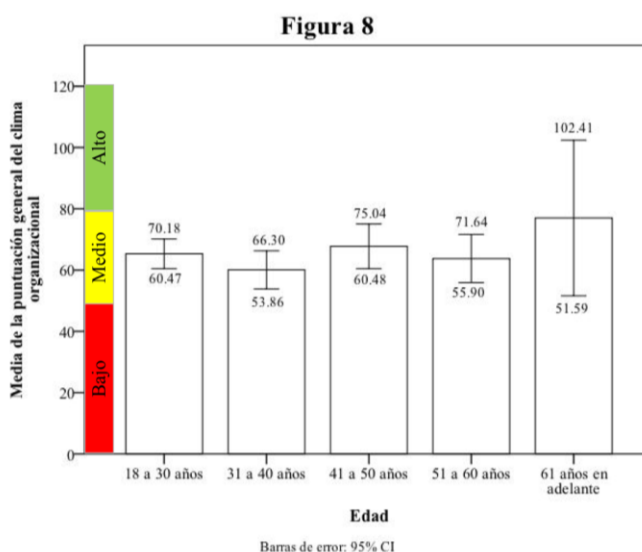


Figura 8. Comparación del nivel general del clima organizacional por edad de los trabajadores del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

Para confirmar lo anterior, se realizaron pruebas robustas de igualdad de medias debido a la disparidad de integrantes entre los grupos, en el que se tomó el valor de Brown-Forsythe el cual es de $F(4, 91.233) = 1.770$ $p = 0.228$.

5.8. Diferencias del clima organizacional de acuerdo con el sexo

Se ejecutó un análisis de T de Student para muestras independientes para comparar si el nivel de clima laboral se presentaba en diferente nivel de acuerdo con el sexo del trabajador, según la octava hipótesis (H8). El valor obtenido de $t(121) = 3.017$ $p = 0.003$. Se concluye que existen diferencias significativas entre los grupos.

En la Figura 9 se presenta el análisis visual de la media del puntaje del clima organizacional de acuerdo con el sexo con intervalos de confianza al 95% mismos que no se traslapan. Por ende, se concluye que los hombres perciben significativamente mejor el clima organizacional que las mujeres, aceptando la H8 ya que sí existe diferencias de la percepción del clima organizacional de acuerdo con el sexo.

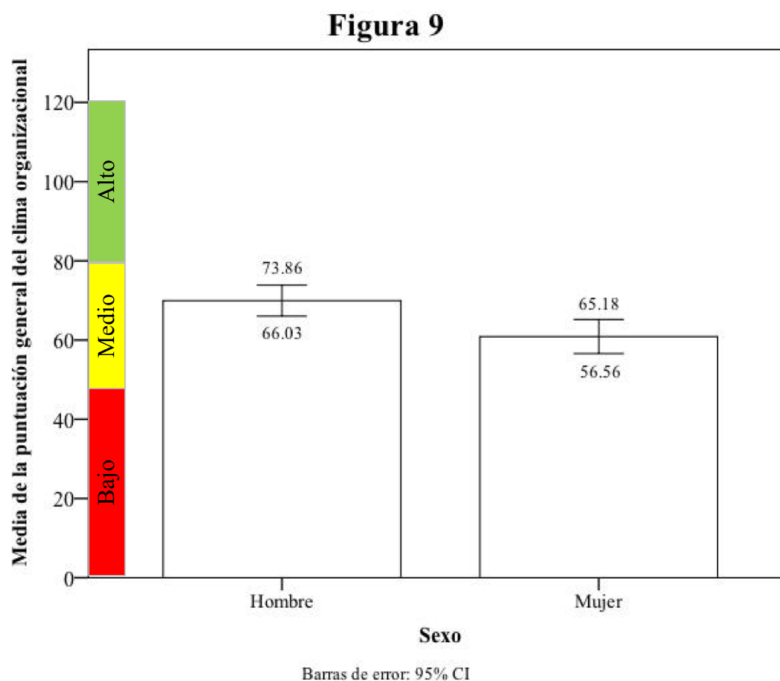


Figura 9. Comparación del nivel general del clima organizacional por sexo de los trabajadores del hospital privado obtenido a través de la Escala de clima social (WES)

6. Discusión y conclusiones

El objetivo principal de este estudio fue medir el nivel general del clima organizacional en un hospital privado mexicano y analizar la distribución de esta variable de acuerdo con la estructura de la organización para proporcionar datos que apoyen a la elaboración de un plan de mejora y a la toma de decisiones que potencien las áreas de oportunidad que tiene el hospital privado en cuanto a la percepción que tienen los empleados del clima laboral, ya que existen diversas investigaciones que afirman que tener un nivel alto de esta variable genera mayor satisfacción en los trabajadores y por ende, una mejor calidad en el servicio (Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015; Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015).

El estudio se realizó con una muestra de personas que laboraban en diversas áreas del hospital privado, se efectuó una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con este constructo y se decidió emplear el modelo de clima organizacional de Moos (2008).

Los resultados obtenidos muestran que el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores en el hospital se encuentra en un nivel medio, al igual que las tres dimensiones (Clima Laboral, Aspectos Físicos, Normatividad Organizacional) y el indicador de Innovación. Sin embargo, las dimensiones de Clima Laboral y Normatividad Organizacional mostraron mayor sesgo hacia los niveles bajos. De acuerdo con el modelo teórico de Moss (2008), la primera dimensión, significa que dentro de la organización existen algunos líderes que no dirigen de forma adecuada al personal a su cargo, no integran equipos de trabajo efectivos y no delimitan las rutinas que se deben seguir para poder desempeñar eficientemente el puesto, además, no hay claridad en el alcance de las responsabilidades y toma de decisiones que tiene cada trabajador.

Respecto a la Normatividad Organizacional, se halló que para algunos colaboradores no hay claridad en las reglas y políticas que deben ser seguidas dentro de la organización. Esto

provoca poco entendimiento de las líneas de reporte y procedimientos, a su vez, se genera incumplimiento de normas y faltas a la disciplina operativa en diversas áreas del hospital.

El análisis de resultados por Dirección demostró que no existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional, ubicándose en el nivel medio en las tres Direcciones. Por otro lado, el análisis del clima organizacional de acuerdo con el turno también demostró ubicarse en el nivel medio, no obstante, los turnos que mostraron mayor sesgo hacia los niveles altos fueron el turno matutino y el turno vespertino. Contrariamente a lo demostrado en el turno nocturno A porque demuestra tener sesgo hacia el nivel bajo.

Respecto al análisis de acuerdo con el tipo de puesto, no se encontraron diferencias significativas, pese a esto, se recomienda profundizar en la percepción que tienen los Supervisores respecto al Clima Organizacional porque son los que presentaron sesgo hacia el nivel bajo. Otros análisis realizados fueron de acuerdo con el rango salarial y con la edad, mismos que no demostraron diferencias significativas.

Los análisis que presentaron diferencias significativas fueron los realizados de acuerdo con la antigüedad y el sexo. El primero demostró que existen diferencias significativas entre el grupo que lleva menos de 1 año y el grupo que lleva de 4 a 6 años laborando, lo cual significa que las personas que pertenecen al primer grupo tienen mejor percepción del clima organizacional y va empeorando conforme la antigüedad aumenta. Este hallazgo es similar al de Adauta (2012), López, Casique & Díaz (2018). Sin embargo, existen otras investigaciones que han obtenido resultados contrarios como la de Chaparro y Leovany (2006), en la que los colaboradores con mayor antigüedad (15 o más años) tienen mejor percepción del clima en todas sus dimensiones y las personas con antigüedad entre uno y seis años perciben un mejor factor de la escala utilizada, que aquellas que están en un rango de seis a nueve años. De acuerdo con estos

resultados, se podría deducir que esta variable podría distribuirse de forma diferente dependiendo de la empresa, dependiendo de las políticas, reglas y experiencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.

En cuanto al sexo se mostraron diferencias significativas entre hombres y mujeres, siendo las segundas las que tienen mala percepción del clima organizacional. Estos resultados son congruentes con otras investigaciones, como la de Espinoza y Jiménez (2019) y López, Casique y Díaz (2018), quienes han enfocado su trabajo en analizar el clima laboral con perspectiva de género, y han encontrado que esta diferencia se debe a diversos factores sociales, como discriminación y la existencia del techo de cristal.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten vislumbrar los puntos fuertes y aquellos que deben desarrollarse para poder fortalecer al hospital, lo cual es muy útil para el área de Recursos Humanos, jefes de área y para la administración porque se pueden tomar decisiones para futuras intervenciones y planes de mejora que faciliten tener mejor percepción del clima organizacional de las personas que allí laboran y al mismo tiempo, mejorar la experiencia del servicio para los pacientes. Aunado a ello, conocer la opinión de los trabajadores del clima organizacional proporciona información acerca de las características que determinan el comportamiento dentro de la organización, permite tener datos que sienten la base para introducir cambios planificados que guíen las actitudes, conductas y desarrollo de sus miembros.

7. Referencias Bibliográficas

- Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto mexicano del Seguro Social*, 50, (3), 307-314.
- Aldama, I., Hidalgo, M., Porras, J. (2016). Clima Organizacional y felicidad en el trabajo. [Recuperado de: https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/16/clima-organizacional-y-felicidad-en-el-trabajo/](https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/16/clima-organizacional-y-felicidad-en-el-trabajo/)
- Arocena, F., Ceballos, J., Rezola, J. (2014). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16, (1), 87-92.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico, *Estudios Gerenciales*, 31, (134), 8-19
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Carmona, V., Jaramillo, E. (2010). *Estudio del clima organizacional en el hospital San Jorge de Pereira*, (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Carrillo, M., Guevara, M., Varela, J. (2017). Clima organizacional en instituciones de salud de Guanajuato. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 3, (1), 54-65.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16, (28), 7-32.
- Chiang, V., Núñez, P., Salazar, B. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Teoría, ciencia, arte y humanidades*, 16, (2), 66-70.
- Davis, K., Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

- Denison, J. (1991). *El clima laboral*. México: Trillas.
- Espinoza, G., Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21, (36), 261-284.
- Fernández, R. (1983). Psicodiagnóstico V. I, II y III. En *Cuaderno de Prácticas*. Madrid: UNED.
- Forehand, G., Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Boston: Psychological Bulletin.
- García, A., Ortega, P., Reyes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4, (1), 1370-1384.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración: Universidad del Valle*, 42, 43-62.
- Gil, R., Alcover, L. (2013). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: shadowboxing 1 the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, N., Olvera, S. (2010). *El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional de una dependencia gubernamental*. (Tesis de pregrado). Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: ED Internacional Thomson Editores.
- James, L., Joyce, W., Slocum, J. (1988). Comment: Organizations do not cognice. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The social psychology of the organizations*. New York: John Wiley.

- Kerlinger, F., Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patrons of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R., Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. México: Trillas.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- López, F., Casique, A., Díaz, N. (2018). Estudio de clima laboral en instituciones de salud pública. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, 7, 1-15.
- Maish, E. (2014). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gesti^on en el tercer milenio*, 7, (13), 87-91.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5-15.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moos, R. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. Palo Alto, California: Mind Garden, Inc.
- Moos, R., Insel, P., Humphrey, B. (1974). *Preliminary Manual for Family Environment Scale; Work Environment Scale and Group Environment Scale*. Palo Alto, CA: National Press Book.
- Morse, N., Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129.
- Muñoz, E., Coll, J., Torrent, M., Linares, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37, (4), 209-214.

- Neal, A., Griffin, M., Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Peiró, J. (1985). Psicología organizacional cognitiva: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional. *Actividad humana y procesos cognitivos*, 423-455.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J., Prieto A. (1996). *Psicología de las organizaciones: Tratado de psicología del trabajo, Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*, España: Síntesis psicológica.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*, (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Peña, M., Díaz, M., Medina, O., Moserrat, M. (2015). Diagnóstico del Clima Organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8, (5), 15-24.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Quintero, N., Africano N., Farías, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de empresas vigilantes asociados costa oriental del lago Nehotium. *Revista Negotium/Ciencias gerenciales*. 9, (3), 33-51.
- Reichers, A. (1987). An interactionist perspective on newcoming socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Reichers, A., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 5-39.
- Reyes, I. (2011). Conceptualización y desarrollo de la etnopsicometría en México, en Domínguez, A. *Letras Introductorias a la Psicología cultural, transcultural y etnopsicología*, (pp. 279-302). México: Universidad Iberoamericana.

- Rosseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. *Research in organizational behavior*, 7, 1-37.
- Rousseau, V., Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150, 321-340.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20, (4), 67-75.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 27, 78-82.
- Schulte, M., Ostroff, C., Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Segredo, A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*, (Tesis de maestría). Escuela Nacional de Salud Pública, Cuba.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39, (2), 385-393.
- Segredo, A., Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Revista Correo Científico Médico de Holguín*, 8, (3), 1-7.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista cubana de salud pública*, (1), 115-129.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Tiaguiri, R., Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Terry, M. (2008). Clima laboral: Los recursos Humanos en la empresa. (Tesis de maestría). Recuperado de https://www.academia.edu/29252020/TESIS_Clima_laboral_1

- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 121-144.
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2013). Comparative analysis of the researches on personal and organizational value congruence. *Organizacija Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, (67), 127-142.
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2014). Diagnostic Instruments for Value Congruence. *Journal of Business Theory and Practice*, 2, (2), 126.
- Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2015). Expert Evaluation of Diagnostic Instrument for Personal and Organizational Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 1-21.

8. Anexos

8.1. Consentimiento informado

Estimado(a) colaborador:

El hospital privado está desarrollando un proyecto para conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre diversos aspectos (normas, instalaciones, equipo, innovación, etc.) con el fin de implementar acciones que coadyuven a mejorar la dinámica, las condiciones laborales y el bienestar de cada una de las personas que forman parte del equipo de trabajo. Para lograrlo es necesario que toda la comunidad del hospital participe respondiendo el siguiente cuestionario.

Toda la información será manejada de forma confidencial, eliminando cualquier dato que pueda comprometer la identidad de quien responde, asegurando así la neutralidad y el anonimato de los encuestados. Los datos registrados serán de uso exclusivo del consultor(a) responsable.

8.2. Escala de clima social WES

Este cuestionario sirve para describir las percepciones que tiene sobre su centro de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque “X” a la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco, en caso contrario, no podrá seguir avanzando. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial.

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6
1. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.						
2. Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable.						
3. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.						
4. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.						
5. Generalmente el mobiliario está bien acomodado.						

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Los jefes vigilan cercanamente a los empleados.						
7. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.						
8. Las oficinas están siempre bien ventiladas.						
9. Se refuerza el seguimiento de reglas y normas.						
10. La gente puede hacer las cosas por iniciativa propia.						
11. Los jefes controlan y supervisan mucho al personal.						
12. Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema.						

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. El ambiente de trabajo es novedoso y cambiante.						
14. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.						
15. Las cosas siempre están cambiando.						
16. Se siente el entusiasmo en el ambiente.						
17. Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados.						
18. Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente.						

8.3. Tablas Post Hoc de ANOVA por antigüedad

8.3.1. HSD Tukey por antigüedad

<i>Prueba Post Hoc: HSD de Tukey por antigüedad</i>						
(I) Antigüedad	(J) Antigüedad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Menos de 1 año	1 a 3 años	7.574	3.743	0.261	-2.8	17.94
	4 a 6 años	14.486*	4.306	0.009	2.56	26.41
	7 a 10 años	7.286	5.896	0.731	-9.05	23.62
	Más de 10 años	13.786	5.896	0.14	-2.55	30.12
1 a 3 años	Menos de 1 año	-7.574	3.743	0.261	-17.94	2.8
	4 a 6 años	6.912	4.135	0.456	-4.55	18.37
	7 a 10 años	-0.288	5.773	1	-16.28	15.7
	Más de 10 años	6.212	5.773	0.818	-9.78	22.2
4 a 6 años	Menos de 1 año	-14.486*	4.306	0.009	-26.41	-2.56
	1 a 3 años	-6.912	4.135	0.456	-18.37	4.55
	7 a 10 años	-7.2	6.152	0.768	-24.24	9.84
	Más de 10 años	-0.7	6.152	1	-17.74	16.34
7 a 10 años	Menos de 1 año	-7.286	5.896	0.731	-23.62	9.05
	1 a 3 años	0.288	5.773	1	-15.7	16.28
	4 a 6 años	7.2	6.152	0.768	-9.84	24.24
	Más de 10 años	6.5	7.353	0.902	-13.87	26.87
Más de 10 años	Menos de 1 año	-13.786	5.896	0.14	-30.12	2.55
	1 a 3 años	-6.212	5.773	0.818	-22.2	9.78
	4 a 6 años	0.7	6.152	1	-16.34	17.74
	7 a 10 años	-6.5	7.353	0.902	-26.87	13.87

* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05

8.3.2. Bonferroni por antigüedad

<i>Prueba Post Hoc: Bonferroni por antigüedad</i>						
(I) Antigüedad	(J) Antigüedad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Menos de 1 año	1 a 3 años	7.574	3.743	0.453	-3.13	18.28
	4 a 6 años	14.486*	4.306	0.01	2.17	26.8
	7 a 10 años	7.286	5.896	1	-9.58	24.15
	Más de 10 años	13.786	5.896	0.211	-3.08	30.65
1 a 3 años	Menos de 1 año	-7.574	3.743	0.453	-18.28	3.13
	4 a 6 años	6.912	4.135	0.973	-4.92	18.74
	7 a 10 años	-0.288	5.773	1	-16.8	16.23
	Más de 10 años	6.212	5.773	1	-10.3	22.73
4 a 6 años	Menos de 1 año	-14.486*	4.306	0.01	-26.8	-2.17
	1 a 3 años	-6.912	4.135	0.973	-18.74	4.92
	7 a 10 años	-7.2	6.152	1	-24.8	10.4
	Más de 10 años	-0.7	6.152	1	-18.3	16.9
7 a 10 años	Menos de 1 año	-7.286	5.896	1	-24.15	9.58
	1 a 3 años	0.288	5.773	1	-16.23	16.8
	4 a 6 años	7.2	6.152	1	-10.4	24.8
	Más de 10 años	6.5	7.353	1	-14.54	27.54
Más de 10 años	Menos de 1 año	-13.786	5.896	0.211	-30.65	3.08
	1 a 3 años	-6.212	5.773	1	-22.73	10.3
	4 a 6 años	0.7	6.152	1	-16.9	18.3
	7 a 10 años	-6.5	7.353	1	-27.54	14.54

* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05