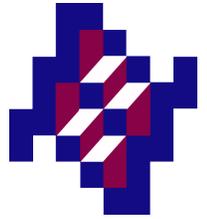


Instituto Nacional de Salud Pública  
Escuela de Salud Pública de México



**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**

**Alumna**

**Gerty Kory López Pérez**

[kory143@hotmail.com](mailto:kory143@hotmail.com)

**Cel: 044 55 37 29 05 03**

**Maestría en Salud Pública con área de concentración en Administración en  
Salud**

**Generación 2013-2015**

**Comité asesor de PTP**

**Director:** Dr. Jorge Montes Alvarado

Profesor Investigador del INSP

**Asesor:** Mtro. Rubén Chávez Ayala

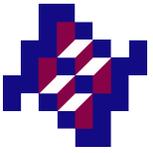
Coordinador adjunto de MSP-AS sede Cuernavaca

**Lector:**

Dra. Jacqueline Elizabeth Alcalde Rabanal

Coordinadora de MSP-AS sede Cuernavaca

Cuernavaca, Morelos. Agosto 2015



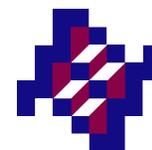
### AGRADECIMIENTO

Estas líneas son para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda y profesionalismo han colaborado en la realización del presente Proyecto Terminal Profesional, en especial al Dr. Jorge Montes Alvarado, director de esta investigación, y al Mtro. Rubén Chávez Ayala por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de la Dra. Jacqueline Elizabeth Alcalde Rabanal con la que me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada. Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis compañeros de la Maestría por todas las experiencias compartidas, que me ayudaron a crecer como persona y a trabajar en equipo y, especialmente a todos los catedráticos del Instituto Nacional de Salud Pública por haberme compartido sus conocimientos y sobre todo por su dedicación y tiempo.

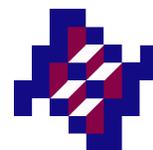
Finalmente quiero agradecer al Director del Hospital General de Temixco, Dr. Luis Miguel Cuevas Villanueva por su colaboración y sobre todo por el interés de que esta investigación se realizará en su Hospital. Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos por parte de mi esposo y mi familia. A todos ellos, muchas gracias.

Kory.



## INDICE DE TABLAS

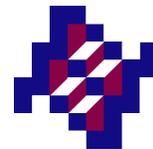
<b>Tablas</b>	<b>Página</b>
<b>Tabla I.</b> Comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas	12
<b>Tabla II.</b> Cronología de la definición de Clima Organizacional	14
<b>Tabla III.</b> Dimensiones del CO propuesto en el modelo de Segredo Pérez	16
<b>Tabla IV.</b> Alfa de Cronbach de las dimensiones de CO	22
<b>Tabla V.</b> Operacionalización de variables generales del estudio	23
<b>Tabla VI.</b> Construcción de la variable dependiente	28
<b>Tabla VII.</b> Características generales de la población de estudio	30
<b>Tabla VIII.</b> Distribución del personal encuestado por turno y área laboral	31
<b>Tabla IX.</b> Distribución del personal por área laboral que está realizando algún tipo de estudio	31
<b>Tabla X.</b> Categorización del CO según las medias encontradas en las dimensiones	32
<b>Tabla XI.</b> Descripción de las dimensiones del CO	33
<b>Tabla XII.</b> Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y edad	39
<b>Tabla XIII.</b> Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y sexo	40
<b>Tabla XIV.</b> Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y área laboral	41
<b>Tabla XV.</b> Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y turno laboral	42
<b>Tabla XVI.</b> Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y antigüedad laboral	43



## INDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráficas</b>	<b>Página</b>
<b>Gráfica I.</b> Medias de los ítems de la dimensión de Liderazgo	34
<b>Gráfico II.</b> Medias de los ítems de la dimensión de Motivación	35
<b>Gráfico III.</b> Medias de los ítems de la dimensión de Reciprocidad	36
<b>Gráfico IV.</b> Medias de los ítems de la dimensión de Participación	37
<b>Gráfico V.</b> Medias de los ítems de la dimensión de Comunicación	38

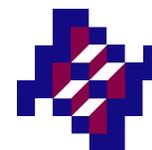
**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**ACRÓNIMOS**

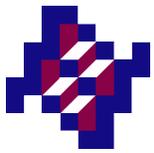
<b>CO</b>	Clima organizacional
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social
<b>OPS</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>ECCO</b>	Encuesta de Clima y Cultura Organizacional
<b>APF</b>	Administración Pública Federal
<b>CNB</b>	Comisión Nacional de Bioética
<b>PASCAP</b>	Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**INDICE DE CONTENIDO**

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANTECEDENTES .....	3
3.	JUSTIFICACIÓN .....	6
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
4.1	Pregunta de investigación.....	10
5.	OBJETIVOS.....	11
5.1	Objetivo General .....	11
5.2	Objetivos Específicos.....	11
6.	MARCO TEÓRICO.....	12
6.1	Teoría humanista de la Administración .....	12
6.2	Definición de Clima Organizacional .....	13
6.3	Dimensiones del Clima Organizacional .....	15
6.4	Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	16
7.	METODOLOGIA .....	19
7.1	Tipo de estudio.....	19
7.2	Población de estudio.....	19
7.3	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	20
7.4	Reclutamiento de los participantes .....	25
7.5	Consideraciones éticas.....	26
8.	PLAN DE ANÁLISIS .....	28
9.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
9.1	Características generales de la población de estudio .....	29
9.2	Resultado general de las dimensiones del CO .....	32
9.3	Resultado del análisis bivariado.....	38
9.4	Discusión .....	44
10...	CONCLUSIONES .....	48
11...	RECOMENDACIONES .....	50
13...	CRONOGRAMA.....	51
14.	PRESUPUESTO .....	52
15.	REFERENCIAS .....	53
16.	ANEXOS.....	57



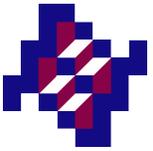
## 1. INTRODUCCIÓN

Una organización es un sistema humano y complejo, donde el Clima Organizacional (CO) es considerado como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.<sup>1, 4</sup> El conocimiento del CO proporciona información acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, y en Salud Pública es de suma importancia, porque constituye un elemento del desarrollo de la estrategia organizacional, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, con la finalidad de innovar para lograr mejoras en la productividad, en la calidad del entorno laboral y el servicio prestado.<sup>1, 5, 24, 25</sup>

En este contexto, los hospitales son organizaciones de salud formadas por personas que colaboran para el logro de los objetivos, con una estructura orgánica planeada de acuerdo a las necesidades del ambiente y que cumplen con funciones, como es la producción de servicios y donde el estudio del CO se considera información valiosa acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional.<sup>17, 21</sup>

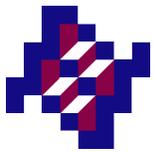
El Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales” es una organización que cumple con las características antes mencionadas, además de ser un hospital de segundo nivel de atención médica, el cual cuenta con 32 camas censables, se considera de tamaño mediana por el número de trabajadores que laboran en el establecimiento (238 trabajadores en plantilla) y es una organización sin fines de lucro, formal y centralizada.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



Para determinar el CO del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, se consideraron cinco dimensiones, las cuales son liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación, con el objetivo de identificar las necesidades organizacionales, para proponer estrategias de mejora del ambiente laboral.

El presente Proyecto Terminal Profesional contiene el planteamiento teórico y metodológico, así como los resultados de la evaluación del CO en el Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales, en base a la diferencia de medias de las 5 dimensiones evaluadas en los trabajadores, considerando sus características generales tales como sexo, edad, antigüedad, turno y área laboral, etc. El CO del hospital en general se considera en riesgo; por tal motivo se proponen estrategias con la finalidad que el ambiente de trabajo mejore y se refleje en la productividad y calidad de los servicios de salud que presta la institución a todos sus usuarios.



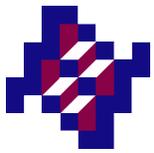
## 2. ANTECEDENTES

En la actualidad se vuelve una necesidad comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de los trabajadores en las unidades de salud.<sup>14, 5</sup> Donde cada organización es única y según la forma en la que los trabajadores perciban el ambiente de trabajo, así será su índice de productividad, sus relaciones laborales, el fracaso o éxito de las políticas de la institución e, incluso que se cometan actos delictivos.<sup>14,5</sup> Por tal motivo se dice que el Clima Organizacional (CO) constituye la personalidad de la organización y se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.<sup>14,15</sup>

El concepto de CO fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional en el año de 1960, por Gellerman.<sup>14</sup> Sin embargo existen varios expertos que han propuestos diversos planteamientos acerca del CO a nivel mundial, en la cual muestran la relación del hombre con la organización, algunos de ellos son: Lippit y White (1939), Lewin (1951), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), James y Jones (1974), Brunet (1987), Chiavenato (1990), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001); en Cuba, se destacan fundamentalmente los trabajos de la Escuela Nacional de Salud Pública realizados por Presno Labrador (1997), Jiménez Canga (1998), Márquez (2001), Segredo Pérez (2003- 2010).<sup>15,16</sup>

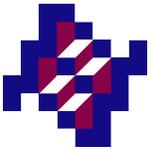
En México se han realizado pocos estudios del diagnóstico o evaluación del CO en instituciones de salud, a pesar que para la Salud Pública es de suma importancia, debido a que constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada.<sup>5</sup> En la bibliografía revisada en México se han realizado los siguientes estudios:

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



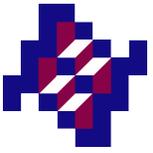
1. Evaluación del CO en un hospital de tercer nivel, realizado en el año 2008 por Bermejo GM, Bermejo GC, de la Rosa GV y Montaudon BG. Se evalúan siete diferentes dimensiones, en el personal de enfermería, administrativos y médicos, en donde el personal encuestado manifiesta un bajo nivel de aceptación en relación con las condiciones de trabajo y también se encontró una opinión dividida en el accionar de los directivos.<sup>2</sup>
  
2. Diagnóstico del CO del Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver. en el año 2009 realizado por Cortes Jiménez N., en este estudio se evalúan 4 dimensiones del CO, las cuales son: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación. En donde se observó que los departamentos de la subdirección médica administrativa, departamentos de recursos financieros, recursos materiales, conservación y mantenimiento y servicios generales; obtuvieron un puntaje no satisfactorio; sin embargo, los departamentos de adquisiciones, recursos humanos y sistemas informáticos, obtuvieron calificaciones poco satisfactorio. Siendo la variable liderazgo la de mejor puntaje con una calificación poco satisfactoria 2.9, mientras la variable participación es la que obtuvo menor valor 2.2, ubicándose en la categoría no satisfactoria.<sup>17</sup>
  
3. CO en una unidad de segundo nivel de atención, (Hospital General de Zona 71, del IMSS, Veracruz, Ver.) realizado por Aldana-González OL, Hernández-González MS, Aguirre-Bautista DE y Hernández-Solórzano S. en el año 2009; se evalúan 7 dimensiones, tales como, métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, proceso de toma de decisiones, proceso de planificación, relaciones sociales y proceso de control; según la escala de Likert. Los resultados obtenidos fueron que el CO es considerado regular en todas las dimensiones y se situó en el clima de tipo autoritario, sistema II autoritario-paternalista, en donde los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.<sup>19</sup>

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



4. Diagnóstico del CO del hospital de la mujer zacatecana, realizado en el año 2012 por Puch-Ceballos MC y Ruiz de Chávez- Ramírez D. En este estudio se evalúan cuatro dimensiones (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), donde la unidad de observación y análisis comprendió al personal médico y de enfermería. El resultado fue un clima no satisfactorio debido en parte a un mal liderazgo y baja motivación en sus trabajadores. <sup>18</sup>
  
5. El CO en las unidades de hemodiálisis en México. Un estudio transversal, realizado por Rojas-Russell M, Tirado-Gómez L, Pacheco-Domínguez RL, Escamilla-Santiago R, López-Cervantes M, en el año 2011. El objetivo del estudio fue describir y comparar el CO en unidades de hemodiálisis públicas, privadas y de la seguridad social en México, así como validar un instrumento para medir CO en unidades de hemodiálisis. El instrumento empleado mostró adecuadas propiedades psicométricas. Se observaron correlaciones significativas entre el CO y los indicadores de la calidad de la atención. En nueve de las 14 variables hubo diferencias significativas por tipo de unidad de hemodiálisis, con una mejor percepción del CO en las unidades privada y una peor percepción en las unidades de seguridad social. <sup>9</sup>

El presente estudio se realizó en el Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, establecimiento de atención médica de segundo nivel, ubicado en el municipio de Temixco, Morelos, perteneciente a los Servicios de Salud de Morelos e inaugurado en el año 2009. Cuenta con 8 especialidades médicas y servicios de apoyo médico; laboran aproximadamente 238 trabajadores de contrato y están distribuidos en diferentes áreas y turnos laborales.



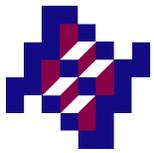
### 3. JUSTIFICACIÓN

El estudio del CO en una institución de salud es importante porque determina en gran medida el desempeño de los trabajadores e impacta sobre la atención que se brinda a los usuarios.<sup>9</sup> Se puede identificar las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo, la forma en que los trabajadores se identifican con la institución, entre otras múltiples variables; que forman un clima particular con sus propias características únicas y exclusivas, lo que podría representar la personalidad de la institución de salud, que influye en el comportamiento de los trabajadores y por consiguiente en la productividad de la institución.<sup>8,10</sup>

El CO tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, y repercute sobre la calidad de vida laboral, las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual puede tener consecuencias negativas o positivas de acuerdo a la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.<sup>5,8</sup> Una institución de salud con un adecuado CO tendrá consecuencias positivas en los trabajadores, debido a que estarán motivados a realizar adecuadamente sus labores, producirá relaciones laborales funcionales, tendrá mayor competitividad a través de la productividad obtenida y se logrará satisfacer las necesidades de los usuarios en un contexto de calidad total, además de cumplir con la misión y objetivos de la institución.<sup>10</sup>

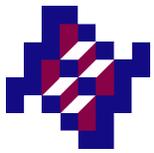
Toda organización se encuentra expuesta a circunstancias internas y externas que pueden llegar a afectar su dinámica y por ende su actividad.<sup>2</sup> Para tratar de identificar dichas circunstancias, se realiza el diagnóstico del ambiente organizacional, por medio de la percepción del clima en los trabajadores, en función de cinco dimensiones que son el liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.<sup>6, 21</sup>

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



El realizar un estudio diagnóstico del CO resulta pertinente para toda institución de salud, que a pesar de la subjetividad que pareciera prevalecer en la información arrojada por un diagnóstico de esta naturaleza, nos brinda un esclarecimiento que no puede a veces ser explicado con metodologías o conceptos aislados; debido a que constituye una de las estrategias de la gestión para reencauzar los objetivos que se plantean y que por alguna razón, no alcanzan lo planeado en la estructura institucional, además que nos va a permitir explorar intrínsecamente la realidad que se vive en la organización, para con ello poder continuar en la dinámica de innovación que impulsa el cambio y permite la consolidación y el liderazgo de la institución de salud. <sup>11</sup>

El objeto de medir las dimensiones del CO en el Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, se enfocó a realizar un análisis adecuado de los resultados, con la finalidad de identificar las necesidades organizacionales en los trabajadores, para proponer estrategias correctivas o de mejora de todos aquellos elementos que puedan estar afectando la calidad de la atención del servicio de salud prestado a los usuarios, el desempeño, la satisfacción y el desarrollo profesional de los trabajadores, e identificar las áreas de oportunidad para mejorar el ambiente de trabajo.



#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

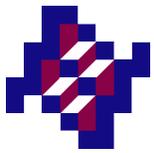
El estudio del CO construye una importante base para la posibilidad de cambios organizacionales y permite identificar, categorizar y analizar la forma en que los trabajadores perciben el ambiente de trabajo. En Salud Pública se le da importancia a la valoración del CO en las instituciones, porque constituye un elemento importante en el desarrollo de su estrategia organizacional, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización para lograr mejoras en la productividad, en la calidad del entorno laboral y servicio prestado, además de estar directamente relacionado con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, y el desempeño de los trabajadores.<sup>5, 24, 25</sup>

Para el análisis del CO se evalúan cinco dimensiones o áreas críticas, que son el liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación, por medio de la percepción individual de los miembros de la organización; con una escala ordinal que permite la clasificación del CO en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio.<sup>6,21,24,25</sup> Se debe considerar que el CO no puede verse como un resultado, si no como una herramienta administrativa diagnóstica, donde cada trabajador tiene una percepción diferente del medio en que labora.<sup>21, 24, 25</sup>

En el año 2002 se inicia en México con la aplicación anual de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) de la Administración Pública Federal (APF), en la cual participaron 35 instituciones públicas y fue aplicada a 35,350 servidores públicos.<sup>22, 23</sup> En el año 2013 participaron 279 instituciones públicas y fue aplicada a 603,083 servidores públicos. El índice de Clima y Cultura Organizacional de la APF fue del 73% en el año 2002 y para el año 2013 del 80%.<sup>23</sup>

## CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO

### “ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”

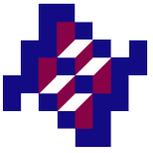


La ECCO de la APF tiene el propósito de medir la percepción que tienen los trabajadores de las instituciones públicas sobre factores que afectan el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen, para mejorarlos con acciones y así contribuir al cumplimiento de la misión Institucional.<sup>22</sup> Se compone de 71 reactivos estructurados en 17 factores: 1. Recompensas y reconocimientos, 2. Capacitación y desarrollo, 3. Mejora y cambio, 4. Calidad y orientación al usuario, 5. Equidad y género, 6. Comunicación, 7. Disponibilidad de recursos, 8. Calidad de vida laboral, 9. Balance trabajo - familia, 10. Colaboración y trabajo en equipo, 11. Liderazgo y participación, 12. Identidad con la institución y valores, 13. Austeridad y combate a la corrupción, 14. Enfoque a resultados y productividad, 15. Normatividad y procesos, 16. Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera, 17. Impacto de la encuesta en mi Institución.<sup>22,23</sup>

Según la ECCO 2011, la calificación del nivel de satisfacción en materia de Clima Organizacional de las Dependencias Gubernamentales; la Secretaria de Salud obtuvo un nivel de satisfacción del 74%.<sup>3</sup> El Hospital Regional del ISSSTE “Centenario de la Revolución” ubicado en el estado de Morelos en la ECCO 2012, obtuvo un nivel de satisfacción del 86% y en el año 2013 del 79%, donde el factor de enfoque a resultados y productividad, en el que se evalúa la percepción del servidor público sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, así como el factor de calidad laboral, donde se evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso, son los que obtuvieron un mayor nivel de satisfacción del 90%.<sup>7</sup>

El conocimiento del CO mediante las dimensiones o áreas críticas, en el Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, es de suma importancia, por ser un fenómeno que media entre los factores del sistema

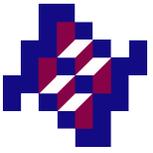
**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



organizacional y las tendencias motivacionales de los trabajadores, que a su vez se traducen en el comportamiento y desempeño individual y colectivo, que tiene consecuencias sobre la organización, sus resultados y su impacto social vistos como cambios en el comportamiento de los principales indicadores del estado de salud de la población y en los niveles de satisfacción de usuarios y trabajadores.<sup>6,21</sup>

#### **4.1 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características del clima organizacional del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales” durante el periodo 2014- 2015?



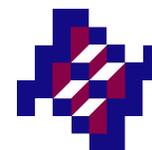
## 5. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo General

- Evaluar el clima organizacional del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, en el periodo 2014-2015

### 5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de las dimensiones del clima organizacional en los trabajadores en la plantilla del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, (motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación)
- Identificar las necesidades organizacionales a partir de las dimensiones del clima organizacional en los trabajadores en la plantilla del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”
- Proponer estrategias de mejoramiento a partir de los elementos identificados en el diagnóstico de necesidades acorde a las dimensiones estudiadas



## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 Teoría humanista de la Administración

El Enfoque Humanista de la administración, aparece en 1930 en Estados Unidos, con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, el desarrollo de las ciencias humanas, el humanismo de la administración y las conclusiones del experimento de Hawthorne en Western Electric; realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, en el cual se da importancia a las personas, a los grupos y a la organización informal, mejorando las condiciones laborales y el ambiente de trabajo. <sup>1,12</sup> Este Enfoque Humanista hace que el interés puesto en los aspectos técnicos y formales (Enfoque Clásico), ceda prioridad a los aspectos psicológicos y sociológicos. <sup>1</sup> (ver cuadro I)

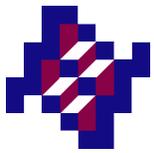
**Tabla I.** Comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Trata a la organización como máquina	Trata a la organización como grupos de personas
Pone el énfasis en las tareas o en la tecnología	Pone el énfasis en las personas
Inspirada en sistemas de ingeniería	Inspirada en sistemas de la psicología
Autoridad centralizada	Delega autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del empleado
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Hace énfasis en las relaciones entre las personas
Confianza en las reglas y en los reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre línea y personal	Dinámica, grupal e interpersonal

**Fuente:** Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Mc Graw-Hill Interamericana, 2006

El surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas aporta nuevos conceptos a la administración, como la motivación, liderazgo, comunicación informal, dinámica de grupo, etc. y surge la concepción sobre la naturaleza del hombre: el

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



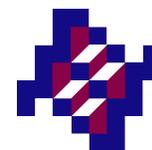
hombre social, basado en los trabajadores; donde se determina que: 1. Son criaturas sociales complejas, que tienen sentimientos, deseos y temores; 2. Están motivados por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan; 3. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo, y 4. Las normas del grupo sirven de mecanismo reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción.<sup>1</sup>

Para poder alcanzar los objetivos organizacionales, los trabajadores necesitan motivación, la cual será el impulso positivo en el trabajo; y la consecuencia del estado de motivación, es la moral, concepto perceptible. Una moral alta va acompañada de una actitud de interés, entusiasmo y genera colaboración; la moral baja se acompaña de desinterés, apatía en el trabajo y genera problemas. Del concepto de moral se deriva el de Clima Organizacional (CO), el cual va a condicionar el comportamiento de los trabajadores.<sup>1</sup>

## **6.2 Definición de Clima Organizacional**

No existe un consenso en cuanto a la definición de CO, este depende del enfoque que le den los expertos en el tema; por tal motivo se presenta una breve cronología de la definición de CO. (Ver cuadro II) Sin embargo, para efectos de este estudio se infiere que el CO es: *“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”*.<sup>4</sup>

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**Tabla II.** Cronología de la definición de Clima Organizacional

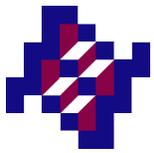
AÑO	AUTORES	DEFINICIÓN
1951	Lewin	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
1963	Halpins y Crofts	La opinión que el trabajador se forma de la organización
1964	Forehand y Gilmer	Características que distinguen a una organización de otra, perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
1968	Litwin y Stinger	Los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada
1970	Schneider y Hall	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
1974	James y Jones	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
1983	Schneider y Reichers	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
1987	Brunet	El clima constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad
1990	Robbins	Personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
1990	Chiavenato	Medio interno y la atmosfera de la organización. Factores como la tecnología, políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.
2004	Sagredo Pérez	Ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto al cual envía y recibe información para la toma de decisiones.

**Fuente:** Elaboración propia

Con la revisión de la literatura existente, las definiciones de CO se agrupan en cuatro enfoques diferentes: 1. Enfoque estructural, que lo definen como conjunto de características tangibles e influyentes sobre la conducta de los trabajadores; 2. Enfoque perceptual, lo definen como percepciones personales de los miembros de la organización; 3. Definiciones integradoras, conciben que el clima es resultado de la interacción recíproca de los individuos con el ambiente y; 4. Enfoque que ve la cultura organizacional como estructura abstracta que ayuda a formar el clima.<sup>13</sup> Sin embargo, se identifican elementos comunes en las definiciones de CO:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente interno de trabajo

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



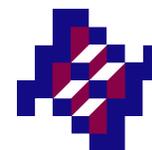
- El clima nace de la interacción entre las personas y de estas con su medio
- El clima no puede ser descrito o interpretado sino es a partir de la percepción de los trabajadores quienes pueden definir las características de un determinado clima en el entorno laboral que se desempeñan
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento de los trabajadores
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual <sup>4,11,13</sup>

### **6.3 Dimensiones del Clima Organizacional**

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones o áreas críticas que lo caracterizan y conforman su esencia, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del CO de una institución. <sup>14</sup> Existe multiplicidad de conjunto de dimensiones estudiadas por diferentes autores, sin embargo, para el desarrollo del presente estudio el cual se realizó en una institución de salud de segundo nivel de atención, se consideraron 5 dimensiones (liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación) que a su vez, se dividen en 4 subcategorías o subdimensiones cada una. Estas dimensiones se consideraron por la valiosa información que nos proporcionaron de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales <sup>17,21</sup>. (ver cuadro IV)

Estas áreas críticas o dimensiones se estudian en el modelo de análisis de CO para instituciones de salud, propuesto por Segredo Pérez, el cual se fundamenta en la incorporación de la dimensión de comunicación, al inventario de CO de la OPS/OMS, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud; el cual considera solamente 4 dimensiones (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación). El modelo de análisis propuesto por Segredo Pérez permite la clasificación del CO en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio, y además

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



incorpora la dimensión de comunicación, porque considera que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.<sup>17, 21, 24, 25</sup>

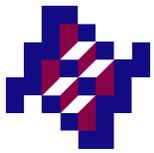
**Tabla III.** Dimensiones del CO propuesto en el modelo de Segredo Pérez

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	SUBDIMENSIONES
<b>Liderazgo</b>	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas. <sup>17</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección</li> <li>2. Estimulo de la excelencia</li> <li>3. Estimulo del trabajo en equipo</li> <li>4. Solución de conflictos</li> </ol>
<b>Motivación</b>	Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de la persona, que se manifiesta cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes. <sup>17</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización personal</li> <li>2. Reconocimiento de la aportación</li> <li>3. Responsabilidad</li> <li>4. Adecuación de las condiciones de trabajo</li> </ol>
<b>Reciprocidad</b>	Relación de dar y recibir, mutuamente entre el individuo y la organización. <sup>17</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación del trabajo</li> <li>2. Cuidado del patrimonio institucional</li> <li>3. Retribución</li> <li>4. Equidad</li> </ol>
<b>Participación</b>	Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos. <sup>17</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso por la productividad</li> <li>2. Compatibilidad de intereses</li> <li>3. Intercambio de información</li> <li>4. Involucramiento en el cambio</li> </ol>
<b>Comunicación</b>	Proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización. <sup>21</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estímulo al desarrollo organizacional</li> <li>2. Aporte a la cultura organizacional</li> <li>3. Proceso de retroalimentación</li> <li>4. Estilos de comunicación</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert

El investigador Rensis Likert es importante por su reputación en la elaboración de cuestionarios, por sus investigaciones sobre los procesos administrativos y por ser el autor de la teoría del CO, o de los sistemas de organización.<sup>14</sup> Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: 1. Las variables causales, que son variables independientes que determina el sentido



de la evolución de una organización y los resultados que se obtienen. Se distinguen por dos rasgos; el que puede ser modificada por los miembros de la organización y son variables de causa y efecto; independientes. 2. Variables intermedias, que reflejan el estado interno y salud de una empresa. 3. Variables finales, son dependientes que resultan del efecto conjunto de las procedentes.<sup>14</sup>

La interacción de estas variables permite determinar dos tipos de CO, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

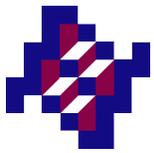
#### **6.4.1 Clima de tipo autoritario**

##### **6.4.1.1 Sistema I. Autoritarismo explotador**

En este sistema la dirección no tiene confianza a sus empleados. La ventaja de este sistema es que el clima presenta un ambiente estable y aleatorio. Las desventajas de este sistema es que los empleados trabajan dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenaza, ocasionalmente recompensa, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad; la comunicación con los empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.<sup>14</sup>

##### **6.4.1.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista**

La dirección en este tipo de sistema, tiene confianza condescendiente en sus trabajadores. Las ventajas es que las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados, la mayoría de las decisiones se toman en la cima de la organización, pero algunas se toman en los escalones inferiores y existe la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado. Las desventajas es que la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados.<sup>14</sup>



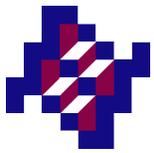
## 6.4.2 Clima de tipo participativo

### 6.4.2.1 Sistema III. Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados. Ventajas de este sistema es que la política y las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores y se trabaja en satisfacer las necesidades de prestigio y estima en los empleados; presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Desventajas, la comunicación es de forma descendente, hay una interacción moderada de tipo superior- subordinado y los aspectos de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. <sup>14</sup>

### 6.4.2.2. Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene confianza en los empleados. Ventajas el proceso de toma de decisiones están en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación es ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, hay una relación de confianza entre los superiores y subordinados. Desventajas es que hay mucha responsabilidad acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte en los niveles inferiores. <sup>14</sup>



## 7. METODOLOGIA

### 7.1 Tipo de estudio

Se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo<sup>20</sup>

### 7.2 Población de estudio

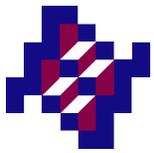
El universo de estudio para la presente investigación, estuvo integrado por todos los trabajadores en la plantilla del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, distribuidos por diferentes agrupaciones como lo pueden ser categorías del personal, funciones, turnos, áreas laborales, etc.

#### 7.2.1 Criterios de inclusión

Todo trabajador en la plantilla del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, que al momento del estudio tuvieran 6 meses o más laborando en la institución de salud.

#### 7.2.2 Criterios de exclusión

- Personal que al momento del estudio tuvieran menos de 6 meses laborando en el Hospital General de Temixco “Enf María de la Luz Delgado Morales”
- Personal que en el periodo de aplicación de instrumento se encontraran de vacaciones
- Personal que se encontrara fuera de la institución en el momento de aplicación, en un área determinada, por permiso, licencia o comisión
- Personal becario (internos, pasantes y residentes)
- Personal que no deseo participar en el estudio



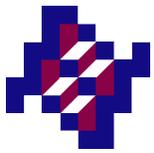
### 7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

El instrumento de recolección de información que se utilizó fue un cuestionario estructurado auto-aplicable, que fue construido a partir del modelo de CO desarrollado, por el Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, desarrollada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cual fue modificado con éxito en Cuba por Segredo Pérez, evaluando una dimensión más del CO que es Comunicación, ya que el propuesto por la OPS solamente evaluaba cuatro dimensiones Liderazgo, Participación, Reciprocidad y Motivación.<sup>6, 21</sup>

Consta de 100 ítems que evalúan el CO a través de 5 dimensiones, a cada elemento dimensional corresponden 4 subdimensiones. A su vez, cada subdimensión está compuesta por 5 ítems, por lo que finalmente cada área crítica contiene 20 ítems, al cual se realizó una modificación en las opciones de respuesta, en lugar de que los trabajadores en la plantilla del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, establecieran si la afirmación era aplicada o no en su área de trabajo (V o F); especificaron el nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación utilizando la escala de Likert, para evaluar las actitudes y opiniones. (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Anexo 1

Para poder aplicar el cuestionario de CO en el Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, fue necesario realizar pilotaje del instrumento de recolección de información para evaluar su validez y confiabilidad, el cual se realizó en el Hospital de la Mujer, establecimiento médico asignado para dicha prueba por los Servicios de Salud de Morelos; debido a que en México no se había aplicado este instrumento y por la modificación que se le realizó en la opción de respuesta, convirtiéndolo a escala de Likert.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



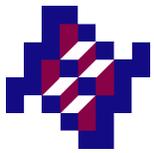
Para la validación se utilizó una muestra de 30 sujetos con antigüedad superior a 6 meses, pertenecientes a las diferentes áreas (médica administrativa, enfermería y para médica) y se consideraron dos componentes, la validez de contenido y la confiabilidad, que indica si el instrumento mide lo que dice medir y si esta medición es estable en el tiempo.<sup>29</sup> La validación de contenido se realizó con ayuda del comité asesor del estudio, los cuales evaluaron el instrumento considerando los siguientes criterios: a) pertinencia del ítem, b) relevancia del ítem; c) coherencia del ítem, d) claridad del ítem y e) suficiencia de los ítems para evaluar cada dimensión, y con base en ellos se elaboraron las diferentes correcciones y sugerencias para hacer entendible el instrumento.<sup>30</sup>

Para evaluar la Confiabilidad (consistencia interna) que se refiere si los ítems que miden una misma dimensión, presentan homogeneidad entre ellos se utilizó el Coeficiente alfa de Cronbach.<sup>29</sup> El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90.<sup>29</sup>

Es necesario considerar que el valor de alfa se pudo ver afectado directamente por el número de ítems que componen el instrumento (100) y por el tamaño de la muestra utilizada (30 sujetos), debido a que a medida que se incrementa el número de ítems y el tamaño de la muestra, se aumenta la varianza sistemáticamente colocada en el numerador, de tal suerte que se obtiene un valor sobreestimado de la consistencia de la escala.<sup>29</sup> Sin embargo, a pesar de esta limitación se decidió realizar esta exploración para fines probatorios.

El coeficiente alfa de Cronbach global del instrumento de medición (cuestionario auto aplicable del CO) es 0.96, lo que nos indica que existe una confiabilidad excelente, considerando las limitaciones; no obstante realizamos el cálculo del coeficiente para cada una de las dimensiones (liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación) y los resultados se presentan en la siguiente tabla.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**Tabla IV.** Alfa de Cronbach de las dimensiones de CO.

Dimensión del CO	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
<b>Liderazgo</b>	0.850	Buena
<b>Motivación</b>	0.838	Buena
<b>Reciprocidad</b>	0.842	Buena
<b>Participación</b>	0.854	Buena
<b>Comunicación</b>	0.579	Pobre

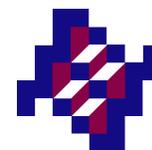
**Fuente.** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital de la Mujer. Mayo 2015.

La confiabilidad del instrumento utilizado en general se considera buena, sin embargo observamos que la dimensión de comunicación es pobre, de tal forma que si se eliminara algunos de los ítems pertenecientes a esta dimensión la confiabilidad sube hasta 0.63, considerándose a un débil, por tal motivo se decidió utilizar todos los ítems tal como en el cuestionario original propuesto por Segredo Pérez.

Se exploró mediante un análisis factorial la estructura de las dimensiones de la batería aplicada en este estudio, utilizando una rotación varimax y un valor de 100 iteraciones, estimando un valor de cargas factoriales de 0.40 para considerar la pertenencia de cada ítems en una dimensión. Se observó que debido a la muestra de 30 sujetos utilizada y al número de ítems para el pilotaje no se pudo realizar este análisis.

El cuestionario auto aplicable estaba estructurado con un texto introductorio en el cual se motivó a los participantes a contestarlo, se explicó el propósito del estudio, se agradeció su colaboración y se garantizó el anonimato y confidencialidad. Posteriormente contenía las instrucciones explícitas de cómo debería ser llenado y entregado. El primer apartado de preguntas sociodemográficas estaba compuesto por 10 reactivos con opción de respuesta y finalmente el apartado de las

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**

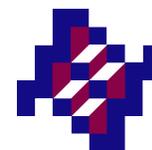


afirmaciones del CO estaba compuesto por 100 afirmaciones utilizando la escala de Likert. La duración de aplicación del instrumento fue de 30 minutos, aproximadamente y la investigadora del estudio fue la responsable de la aplicación del instrumento en el aula de enseñanza del Hospital General de Temixco.

**Tabla V.** Operacionalización de variables generales del estudio

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR
<b>Sexo</b>	Cualitativa, nominal dicotómica	Condición sexual biológica de las personas	1. Hombre 2. Mujer
<b>Edad</b>	Cuantitativa discreta	Cantidad de años cumplidos a la fecha de aplicación del cuestionario	_____años
<b>Estado civil</b>	Cualitativa nominal	Situación civil al momento de la aplicación del cuestionario	1. Unión libre 2. Casado (a) 3. Separado(a) 4. Divorciado(a) 5. Viudo(a) 6. Soltero(a)
<b>Escolaridad</b>	Cualitativa ordinal	Nivel educativo al momento de la aplicación del cuestionario	1. Primaria incompleta 2. Primaria completa 3. Secundaria incompleta 4. Secundaria completa 5. Estudios Técnicos 6. Preparatoria o equivalente incompleta 7. Preparatoria o equivalente completa 8. Licenciatura incompleta 9. Licenciatura completa 10. Maestría 11. Doctorado 12. Otro _____
<b>Capacitación</b>	Cualitativa ordinal	Actividades de enseñanza-aprendizaje que está realizando al momento de la aplicación del cuestionario	1. Ninguno 2. Primaria 3. Secundaria 4. Estudios Técnicos 5. Preparatoria o equivalente 6. Licenciatura o Estudios Profesionales 7. Maestría 8. Doctorado 9. Otro _____
<b>Tiempo de antigüedad laboral en el hospital</b>	Cualitativa nominal	Tiempo que tiene laborando en el hospital al momento de la aplicación del cuestionario	1. Más de 6 meses 2. 1 a 2 años 3. 3 a 4 años 4. 5 a 6 años

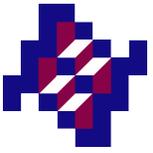
**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**Tabla V.** Operacionalización de variables generales del estudio (continuación)

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR
<b>Turno laboral</b>	Cualitativa nominal	Horario del puesto de trabajo diario	1. Matutino 2. Vespertino 3. Nocturno 4. Jornada Acumulada
<b>Área laboral</b>	Cualitativa nominal	Campo de acción donde desarrolla su trabajo	1. Personal médico 2. Otro personal del área médica 3. Personal de enfermería 4. Personal administrativo
<b>Nivel de puesto</b>	Cualitativa nominal	Cargo que desempeña en el hospital	1. Personal de mando superior y medio (directos, subdirector, jefe de servicio) 2. Personal médico y paramédico (funciones operativas) 3. Personal de apoyo administrativo (secretarial, técnicos, choferes) 4. Personal de servicios generales (camilleros, lavandería, cocina y comedor)
<b>Tiempo de antigüedad en el puesto</b>	Cualitativa nominal	Tiempo que tiene laborando en el cargo actual al momento de la aplicación del cuestionario	1. Más de 6 meses 2. 1 a 2 años 3. 3 a 4 años 4. 5 a 6 años
<b>Clima organizacional</b>	Cuantitativa continua	Ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización	Promedio de los resultados obtenidos en las 5 dimensiones
<b>Liderazgo</b>	Cuantitativa continua	Habilidad de una persona de orientar y convencer a otras, para ejecutar con entusiasmo, las actividades asignadas.	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro subcategorías
<b>Motivación</b>	Cuantitativa continua	Estímulos que mueven al trabajador a realizar determinadas acciones	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro subcategorías
<b>Reciprocidad</b>	Cuantitativa continua	Correspondencia mutua entre los trabajadores y el hospital	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro subcategorías
<b>Participación</b>	Cuantitativa continua	Necesidad que los trabajadores se involucren en el logro de los objetivos del hospital	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro subcategorías
<b>Comunicación</b>	Cuantitativa continua	Intercambio de opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro subcategorías

Fuente: Elaboración propia



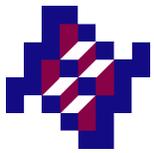
#### 7.4 Reclutamiento de los participantes

Se reclutó a 150 trabajadores de la plantilla del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, pertenecientes a los diferentes turnos laborales, que tuvieran 6 meses o más laborando en la institución de salud, y que aceptaron participar en la investigación. Se enfatizó que la investigación era independiente a la dirección del Hospital, que podían retirarse de la misma en cualquier momento, y que cualquier decisión que tomaran al respecto, así como sus respuestas del cuestionario, no afectaba en sus labores, ni en su contratación; debido a que toda la información se manejó de manera confidencial y anónima, solo tuvieron acceso a ella la investigadora y el comité asesor del proyecto.

##### Antes del Reclutamiento

- El Protocolo del Proyecto Terminal, fue aprobado por el Comité de Ética del Instituto Nacional de Salud Pública sede Cuernavaca, Morelos y por el Departamento de Enseñanza e Investigación de los Servicios de Salud de Morelos
- Se realizó pilotaje del instrumento de recolección de información para evaluar su validez y confiabilidad en el Hospital de la Mujer localizado en el municipio de Yautepec, Morelos.
- Se realizaron las coordinaciones necesarias con el Hospital General de Temixco “Enf María de la Luz Delgado Morales” para convocar a un determinado número de trabajadores de los diferentes turnos laborales, en horarios que no intervinieran con sus actividades, para la aplicación del cuestionario auto aplicable, en el aula de enseñanza del Hospital. Enfatizando en todo momento que la investigación era independiente a la institución.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



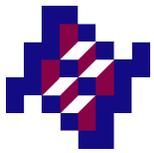
Durante la aplicación del cuestionario

- A los participantes se les explicó verbalmente la importancia del estudio y en qué consistía, en seguida se les leyó la carta de consentimiento informado y se les pidió autorización para la aplicación del instrumento
- Se proporcionó un lápiz a cada participante para que contestaran el cuestionario, y así unificar el color con el que se responde el instrumento y evitar que sean identificados
- Se enfatizó que podían retirarse del estudio en cualquier momento, si así lo deseaban
- Una vez que terminaron de contestar el cuestionario lo depositaron en una urna, con la finalidad de que la investigadora no tuviera contacto con el instrumento y conservar así el carácter de anonimato
- Se les informó que los resultados y las estrategias de mejoramiento, a partir de los elementos identificados en el diagnóstico de necesidades acorde a las dimensiones estudiadas del CO, se les darían a conocer ya analizada la información

### **7.5 Consideraciones éticas**

Toda investigación científica, incluyendo el presente estudio, en la que el ser humano es sujeto de investigación, debe apegarse al marco jurídico nacional, como la Ley General de Salud en materia de Investigación en salud; e internacional como el Código de Nuremberg donde se señala que el consentimiento de los participantes debe ser voluntario, la Declaración de Helsinki, el Informe Belmont, el cual explica y unifica los principios éticos básicos para la investigación en seres humanos, las Guías Éticas Internacionales para Investigación Biomédica, que Involucra a Seres Humanos, del Consejo de Organizaciones Internacionales de la Ciencias Médicas y de la OMS, las Guías

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



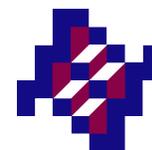
para la Buena Práctica Clínica, de la Conferencia Internacional de Armonización, por mencionar algunos.<sup>27</sup>

Además esta investigación se apegó a los principios éticos aplicables, tales como autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. En todo momento se respetó la dignidad y los derechos humanos de los participantes; así como su voluntariedad de participar en la investigación y el bienestar sobre cualquier otro interés de la ciencia y la sociedad.<sup>26,27</sup>

La confidencialidad fue parte importante de la investigación, debido a que se aseguró que la información proporcionada por los participantes, únicamente fuera vista por la investigadora y el comité asesor de la investigación, además que los resultados del estudio se presentaron en términos de tendencias o hallazgos generales y en ningún momento fueron específicos de cada participante. Respetando la autonomía de los participantes, expresando su autorización para participar en el estudio a través del consentimiento informado.

La carta de consentimiento oral que se presentó a los participantes del estudio fue proporcionada por el Comité de Ética del Instituto Nacional de Salud Pública sede Cuernavaca, Morelos, la cual contenía el nombre de la investigadora y de los asesores, describió el propósito y la finalidad de realizar el estudio de Clima Organizacional del Hospital General de Temixco “Enf. María De La Luz Delgado Morales” y se hizo del conocimiento de los participantes mediante lectura de la misma, solicitando el apoyo para que participaran en contestar el cuestionario auto-aplicable de CO.

Finalmente se dio a conocer que la participación era estrictamente voluntaria, que no implicaba ningún riesgo y que el retiro del estudio podía ser cuando los participantes lo desearan. Se proporcionó los números telefónicos del asesor representante y del Presidente del Comité de Ética en Investigación para cualquier duda relacionada con sus derechos como participante.



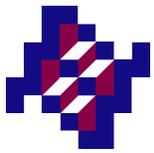
## 8. PLAN DE ANÁLISIS

Se realizó un análisis de tipo descriptivo de todas las variables del estudio y un análisis bivariado para determinar las diferencias de las medias entre las dimensiones del CO y cada variable independiente, mediante pruebas de t de student para las variables dicotómicas y ANOVA para las variables politómicas, considerando los supuestos de normalidad y homocedasticidad mediante la prueba de Levene. Para todas las variables se estableció un nivel de significancia de  $p < 0.05$ . Los análisis se realizaron con el programa SPSS 20.

**Tabla VI.** Construcción de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
<b>Clima Organizacional</b>	Liderazgo	Dirección
		Estimulo de la excelencia
		Estimulo del trabajo en equipo
		Solución de conflictos
	Motivación	Realización personal
		Reconocimiento de la aportación
		Responsabilidad
		Adecuación de las condiciones de trabajo
	Reciprocidad	Aplicación del trabajo
		Cuidado del patrimonio institucional
		Retribución
		Equidad
	Participación	Compromiso por la productividad
		Compatibilidad de intereses
		Intercambio de la información
		Involucramiento en el cambio
	Comunicación	Estímulo al desarrollo organizacional
		Aporte a la cultura organizacional
		Proceso de retroalimentación
		Estilos de comunicación

**Fuente:** Elaboración propia



## 9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

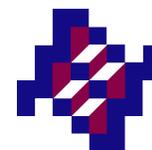
El Hospital General de Temixco “Enf. Maria de la Luz Delgado Morales” es un establecimiento de atención médica de 2do. Nivel, ubicado en el municipio de Temixco, Morelos, inaugurado en el año 2009. Ofrece servicios diagnósticos y de tratamiento de especialidades básicas, cuenta con consulta externa y hospitalización, así como laboratorio clínico y servicios de imagenología, urgencias y transfusión sanguíneas las 24 horas del día los 365 días del año.

La plantilla del personal está integrada por 238 trabajadores de contrato temporal, pertenecientes a las diferentes áreas laborales (médica, enfermería, administrativos y otro personal del área médica), los cuales están organizados por turnos (matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada). La productividad del establecimiento médico de enero a la fecha de este año, se han atendido más de 24 mil urgencias, cerca de mil 500 partos y 9 mil 114 consultas, y en el año 2013 logró la acreditación en capacidad, calidad y seguridad para la atención médica.

### 9.1 Características generales de la población de estudio

El cuestionario auto aplicable de CO fue contestado a finales del mes de mayo del 2015 por 150 trabajadores contratados por los Servicios de Salud de Morelos, es decir se obtuvo una tasa de respuesta del 63%, los cuales tienen una media de edad de 35 años(IC 95% [34, 37]),al momento de contestar el cuestionario, el 64.4% (IC 95% [55, 71]) de los encuestados fueron del sexo femenino, el 44.67% (IC 95%[36, 56]) su estado civil era casado (a), el 28.67% (IC 95%[21, 36]) su grado escolar fue de licenciatura completa y el 33.78% (IC 95%[26,42]) tenía más de 5 años de antigüedad en el hospital. Datos que se pueden observar con mayor detalle en la siguiente tabla VII.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



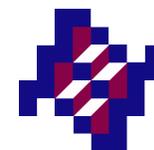
**Tabla VII.** Características generales de la población de estudio

Variable sociodemográfica	Categoría	Proporción (%)	Std. Err.	IC 95%
Sexo	Hombre	35.5%	0.03	[27, 43]
	Mujer	64.4%	0.03	[55, 71]
Edad	Media 35.37 años		0.75	[34, 37]
Estado civil	Unión libre	12.67%	0.27	[7, 19]
	Casado (a)	44.67%	0.04	[36, 56]
	Separado (a)	3.33%	0.01	[1, 7]
	Divorciado (a)	2.67%	0.01	[0, 6]
	Soltero (a)	36.67%	0.03	[28, 44]
Nivel escolar	Primaria completa	0.67%	0.00	[0, 36]
	Secundaria completa	2.67%	0.01	[0, 66]
	Estudios técnicos	27.33%	0.03	[20, 35]
	Preparatoria incompleta	4%	0.01	[1, 8]
	Preparatoria completa	13.33%	0.02	[8, 19]
	Licenciatura incompleta	6%	0.01	[2, 11]
	Licenciatura completa	28.67%	0.03	[21, 36]
	Maestría	8.67%	0.02	[4, 14]
	Doctorado	0.67%	0.00	[0, 3]
	Otro	8%	0.02	[4, 13]
Antigüedad en el Hospital	Más de 6 meses	8.78%	0.02	[4, 14]
	1 a 2 años	28.38%	0.02	[4, 13]
	3 a 4 años	29.05%	0.03	[21, 37]
	5 a 6 años	33.78%	0.03	[26, 42]

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

Los 146 trabajadores del Hospital General de Temixco que contestaron la pregunta de área y turno laboral el 37.84% (n=56) eran del turno matutino, el 29.05% (n=41) turno nocturno, 16.89% (n=25) jornada acumulada y el 16.22% (n=24) turno vespertino. El área laboral que más participó fue el de enfermería (n=48), de las cuales 19 pertenecían al turno nocturno, 11 a jornada acumulada, 10 al matutino y 8 al vespertino, mientras el área que menos participó fue el otro personal del área médica (laboratoristas, técnicos radiólogos, personal de farmacia y trabajo social) con 29 participantes, de los cuales 12 pertenecían al turno matutino, 7 al nocturno, 6 al vespertino y 4 a jornada acumulada. Esta

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



distribución del personal encuestado por turno y área laboral se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla VIII.** Distribución del personal encuestado por turno y área laboral.

Turno	Área Médica	Otro personal del área médica	Área de Enfermería	Área administrativa	Total y Porcentaje
Matutino	14	12	10	20	56 (37.84%)
Vespertino	5	6	8	5	24 (16.22%)
Nocturno	8	7	19	7	41 (29.05%)
Jornada acumulada	3	4	11	7	25 (16.89%)
<b>Total</b>	30	29	48	39	146

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

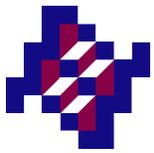
El 65.3% (n=96) de los encuestados no está realizando ningún estudio actualmente, sin embargo es importante ver la distribución del personal que está realizando algún tipo de estudio para ver las oportunidades de superación personal por área laboral.

**Tabla IX.** Distribución del personal por área laboral que está realizando algún tipo de estudio.

Estudio	Área Médica	Otro personal del área médica	Área de Enfermería	Área Administrativa	Total y porcentaje
Ninguno	18	20	31	27	96 (65.3%)
Estudios Técnicos	0	1	1	0	2 (1.3%)
Preparatoria o equivalente	0	1	4	0	5 (3.4%)
Licenciatura o Estudios profesionales	0	3	11	6	20 (13.6%)
Maestría	0	1	1	3	5 (3.4%)
Otro	11	3	1	4	19 (12.9%)
<b>Total</b>	29	29	49	40	147

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



En esta tabla IX, se puede observar que de los 147 trabajadores que respondieron a esta pregunta, solamente el 27.81% (n=41) se encuentran capacitándose al momento de aplicar la encuesta, perteneciendo al personal del área de enfermería los que más están realizando algún tipo de estudio (n=18), seguido del área administrativa (n=13) y área médica (n=11) y el que menos se está capacitando son otro personal del área médica.

### **9.2 Resultado general de las dimensiones del CO**

Se realizó un análisis descriptivo de las dimensiones de CO que se están evaluando en este estudio (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación y Comunicación), para tener un panorama general de la tendencia de las dimensiones en el Hospital General de Temixco por medio del cálculo de las medias.

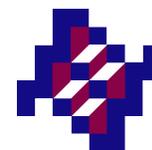
Las medias obtenidas en cada dimensión proporcionó el grado de percepción del CO. La tabla X contiene la información relacionada con la calificación jerárquica mínima y máxima y el grado de categorización del CO según la percepción de los trabajadores.

**Tabla X.** Categorización del CO según las medias encontradas en las dimensiones.

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Media</b>
Satisfactorio	3-4
Riesgo	2-2.9
Insatisfactorio	1-1.9

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



Se considera que el CO es satisfactorio cuando las dimensiones presentan una media entre 3-4, en riesgo cuando la media está entre valores 2-2.9 e insatisfactorio medias entre 1-1.9, tal como se puede observar en la tabla X.

**Tabla XI.** Descripción de las dimensiones del CO.

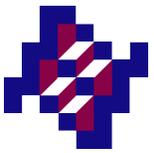
DIMENSIÓN	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría	
						Estadístico	Error típico
<b>Liderazgo</b>	150	1,45	3,85	<b>2,693</b>	0,45505	-0,09	0,198
<b>Motivación</b>	150	1,4	3,75	<b>2,599</b>	0,43989	0,04	0,198
<b>Reciprocidad</b>	150	1,45	3,7	<b>2,603</b>	0,41258	0,07	0,198
<b>Participación</b>	150	1,35	3,7	<b>2,507</b>	0,46397	0,2	0,198
<b>Comunicación</b>	150	1,5	3,35	<b>2,495</b>	0,35018	-0,20	0,198

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

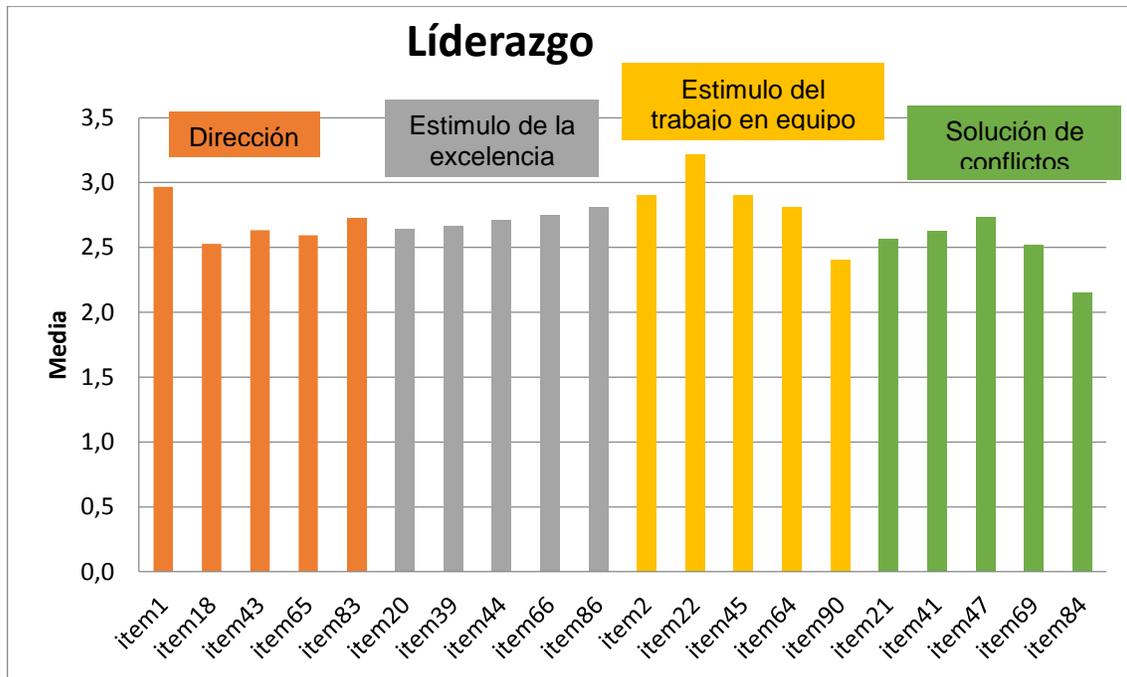
En términos generales como se observa en la tabla XI el CO se considera en riesgo debido a que en las 5 dimensiones estudiadas presentaron una media entre 2.0-2.9, sin embargo la tendencia en las dimensiones Motivación, Reciprocidad y Participación es hacia lo negativo y en las dimensiones de Liderazgo y Comunicación es hacia lo positivo.

En las siguiente gráficas que se presentan se observa con mayor claridad las medias de los ítems de cada subdimensión de las dimensiones del CO; esto con la finalidad de tener un panorama más amplio de la percepción de los trabajadores del CO en el hospital

CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
 “ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”

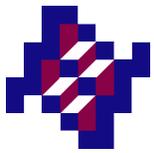


Gráfica I. Medias de los ítems de la dimensión de Liderazgo

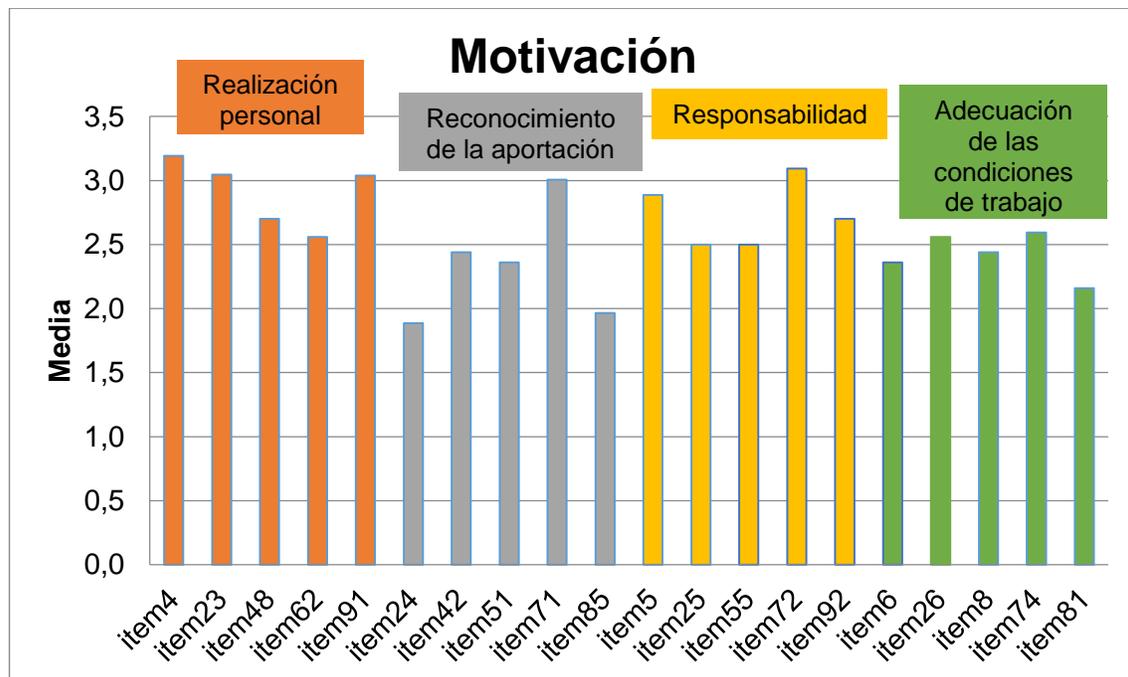


**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

En el gráfica I de la dimensión de Liderazgo se observa que en general los 20 ítems pertenecientes a la dimensión tienen medias entre 2-2.9 a excepción del ítem 22 (Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades), el cual tiene una media mayor a 3 y pertenece a la subdimensión de Estimulo del trabajo en equipo. El ítem 84 (Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras) es el ítem que tiene valoración más baja, con media de 2.15 y pertenece a la subdimensión de Solución de conflictos, la cual se observa en general con medias con valoración más bajas en comparación con las demás subdimensiones.

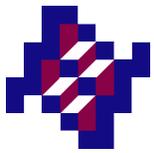


Gráfica II. Medias de los ítems de la dimensión de Motivación



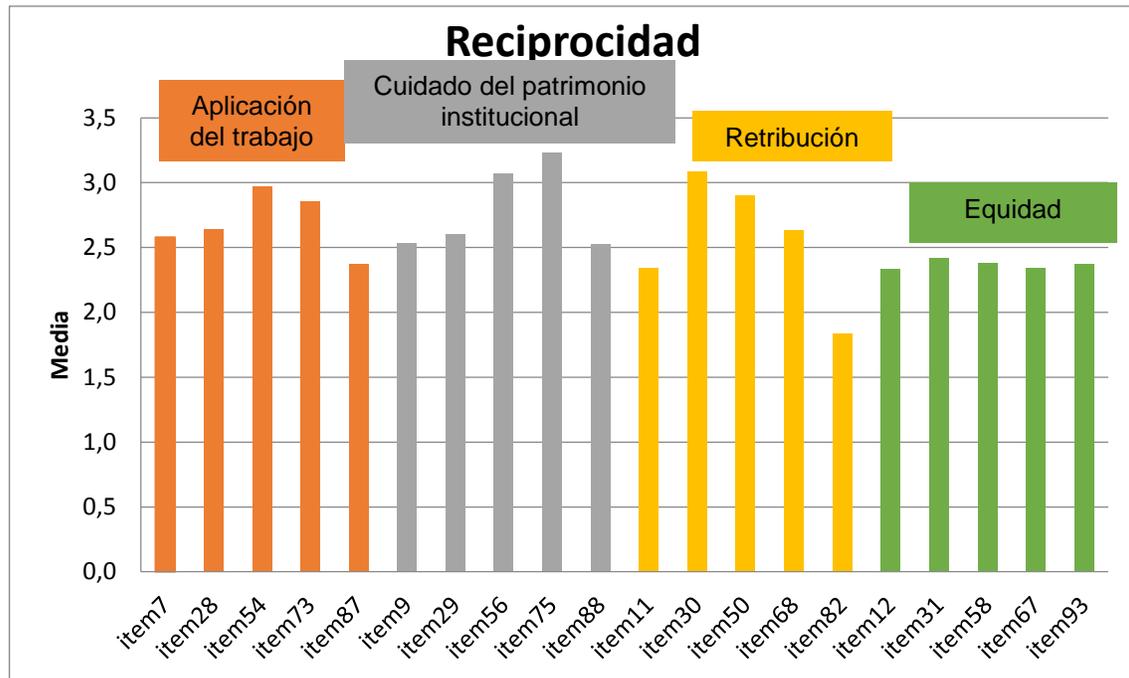
**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

Se observa en esta gráfica II de la dimensión de Motivación que a pesar que en general se considera en riesgo por tener una media entre 2-2.9, tiene ítems pertenecientes a la subdimensión de Reconocimiento de la aportación con valoraciones por debajo de la media de 2, tales como ítem 24 (En el hospital se premian a las personas que trabajan bien) y el ítem 85 (Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo); sin embargo, existen ítems con valoraciones por arriba de la media de 3, pertenecientes a la subdimensión de Realización personal, el ítem 4 (La mayoría de los trabajos que realizamos exige reflexión), ítem 23 (Con este trabajo me siento realizado profesionalmente) y el ítem 91 (Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a este hospital); así como el ítem 71 (La dedicación del colectivo del hospital merece reconocimiento) de la subdimensión de Reconocimiento de la aportación y el ítem 72 (Toda decisión que se toma es necesario consultarla con



los superiores antes de ponerla en práctica) de la subdimensión de Responsabilidad.

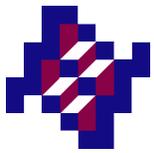
**Gráfica III.** Medias de los ítems de la dimensión de Reciprocidad



**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

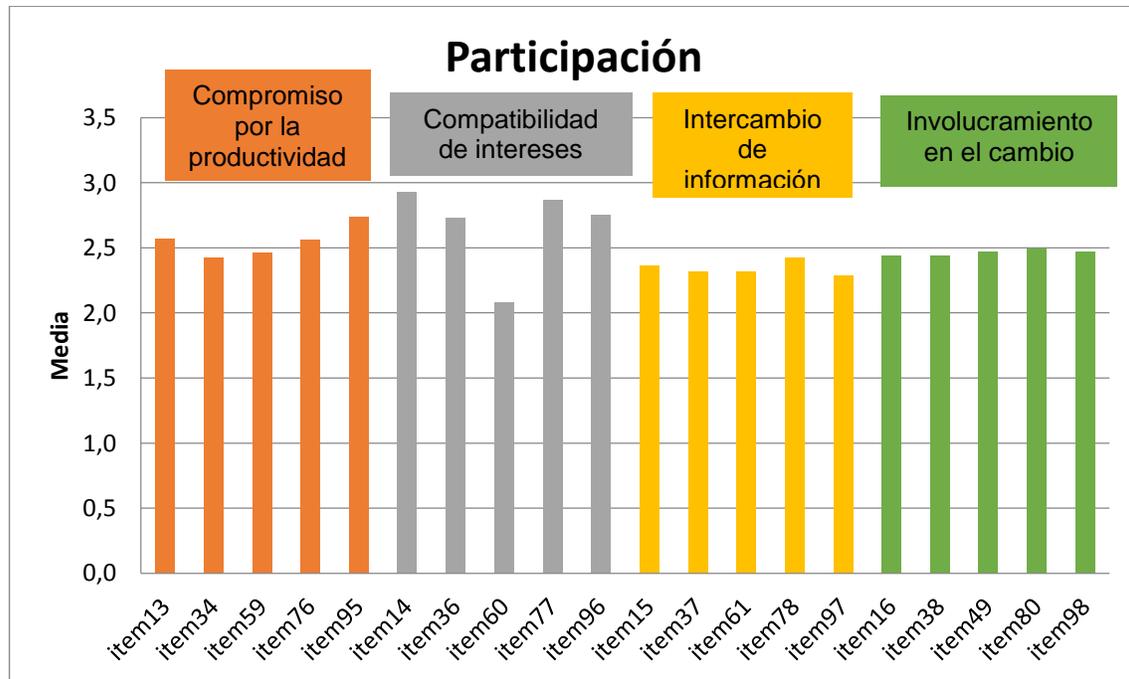
La dimensión de Reciprocidad se encuentra en riesgo por tener una media entre 2.0-2.9; sin embargo, como se puede observar en la gráfica III existe un ítem con valoración por debajo de la media de 2.0, que es el ítem 82 (Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición en la organización), el cual pertenece a la subdimensión de Retribución. El ítem 54 (En general, el trabajo se hace superficial y mediocre) tiene una media de 3.0 y pertenece a la subdimensión de Aplicación del trabajo. Otros ítems que están mejor valorados con medias mayores a 3 son el ítem 56 (Se trata con respeto y rapidez a los usuarios de nuestros servicios) y el ítem 75 (Defendemos con ímpetu el trabajo y la imagen de nuestro hospital), pertenecientes a la subdimensión de

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



Cuidado del patrimonio institucional y finalmente el ítem 30 (Yo me siento muy motivado para trabajar), el cual pertenece a la subdimensión de retribución.

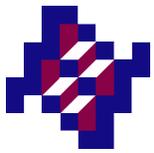
**Gráfica IV. Medias de los ítems de la dimensión de Participación**



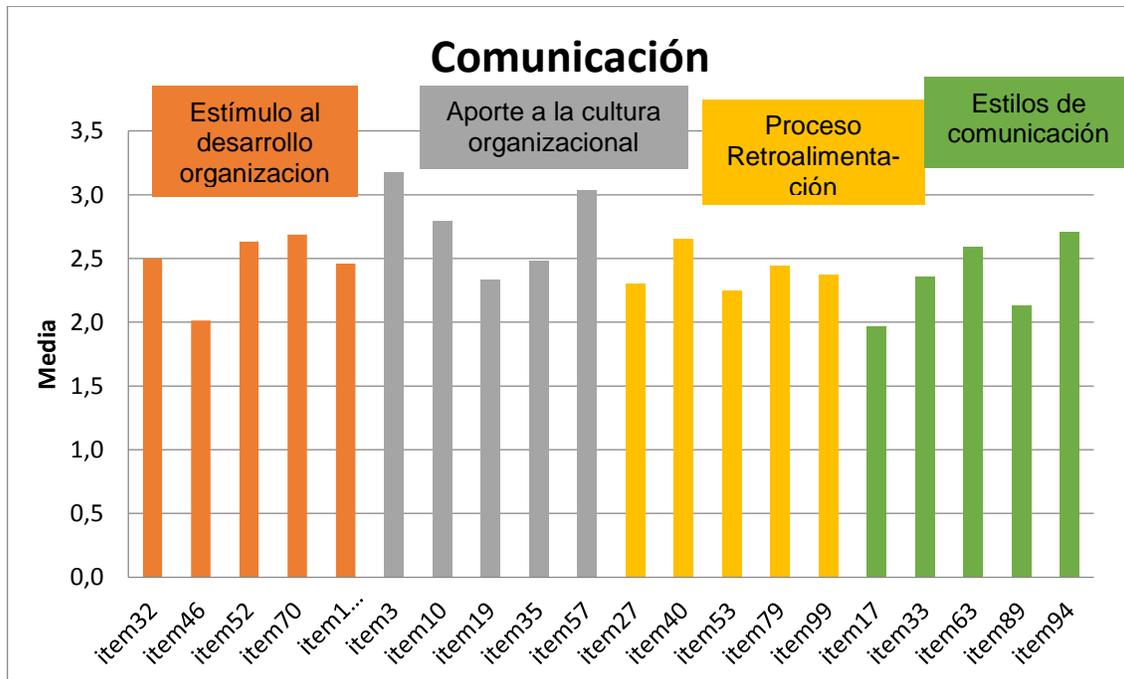
**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

En el gráfica IV de la dimensión de Participación se observa que en general los 20 ítems pertenecientes a la dimensión tienen medias entre 2-2.9, es decir en riesgo. La subdimensión de Compatibilidad de intereses es la que tiene los ítems con valoración más baja y más alta de la dimensión, obteniendo el ítem 60 (El poder está concentrado en unas pocas personas), la valoración más baja con una media de 2.1 y el ítem mejor valorado con una media de 2.9 es el 14 (Los objetivos del área son congruentes con los objetivos de la coordinación en materia de salud).

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**Gráfica V.** Medias de los ítems de la dimensión de Comunicación

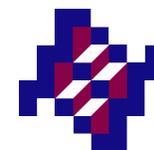


**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

Se observa en este gráfica V de la dimensión de Comunicación que a pesar que en general se considera en riesgo por tener una media entre 2-2.9, tiene ítems pertenecientes a la subdimensión de Aporte a la cultura organizacional con media por arriba de 3.0, tales como ítem 3 (El mantener las buenas relaciones interpersonales es interés personal) y el ítem 57 (No se acostumbra el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo).

Existen ítems con valoraciones más bajas, aunque están considerados en el rango de en riesgo con medias de 2.0, tales como el ítem 46 (Las reuniones del hospital responden a planificaciones de organismos superiores), el cual está dentro de los ítems de la subdimensión de Estímulo al desarrollo organizacional y el ítem 17 (La coordinación y transmisión de la información, necesaria para realizar las tareas es responsabilidad del jefe superior), de la subdimensión Estilos de comunicación.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**9.3 Resultado del análisis bivariado**

Se realizó un análisis bivariado para determinar las diferencias entre las dimensiones del CO por cada variable independiente, utilizando pruebas de comparación de medias (ANOVA para variables independientes politómicas y T de student para variables independientes dicotómicas), considerando un nivel de significancia de  $p < 0.05$  y los resultados son los que se presentan a continuación:

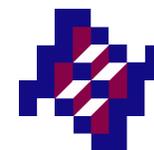
**Tabla XII.** Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y edad

Dimensión	Edad	N	Media	Desviación típica	F	Sig	Levene Homogeneidad
<b>Aplicación del Trabajo (Reciprocidad)</b>	20 a 29 años	42	2.86	0.50	3.88	0.02	0.25
	30 a 39 años	56	2.55	0.48			
	más de 40	41	2.67	0.62			
	Total	139	2.68	0.54			
<b>Cuidado del Patrimonio Institucional (Reciprocidad)</b>	20 a 29 años	42	2.89	0.50	4.37	0.01	0.20
	30 a 39 años	56	2.62	0.57			
	más de 40	41	2.93	0.62			
	Total	139	2.79	0.58			

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

Se observa en la tabla XII que en la subdimensión Aplicación del Trabajo el grupo de edad de 20 a 29 años tiene una mejor percepción (media 2.86; ( $p < 0.05$ )), en comparación a los demás grupos de edad, perteneciendo al grupo de 30 a 39 años los que tienen la valoración más baja (media 2.55; ( $p < 0.05$ )); y en la subdimensión de Cuidado del Patrimonio Institucional el grupo de edad de más de 40 años tienen una mejor valoración de la subdimensión (media 22.93; ( $p < 0.05$ )) en comparación con los otros grupos, perteneciendo al grupo de 30-39 años los que tienen la percepción más baja (media 2.62; ( $p < 0.05$ )).

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



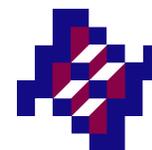
**Tabla XIII.** Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y sexo

Dimensión	Sexo	N	Media	Desviación típ.	T	Sig
Adecuación de las Condiciones de Trabajo (Motivación)	Hombre	53	2,66	0,66	3.330	0.001
	Mujer	96	2,29	0,63		
Motivación	Hombre	53	2,72	0,45	2.374	0.019
	Mujer	96	2,54	0,42		
Aplicación del Trabajo (Reciprocidad)	Hombre	53	2,81	0,57	1.990	0.049
	Mujer	96	2,62	0,51		
Compromiso por la Productividad (Participación)	Hombre	53	2,70	0,58	2.207	0.029
	Mujer	96	2,48	0,57		

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

Según la tabla XIII se puede observar que los hombres tienen mejor valoración en todas las dimensiones y subdimensiones estadísticamente significativas para el sexo, en comparación con las mujeres, en la subdimensión Adecuación de las Condiciones de Trabajo (media 2.66; ( $p < 0.05$ )), Aplicación del Trabajo (media 2.81; ( $p < 0.05$ )) y Compromiso por la Productividad (media 2.70; ( $p < 0.05$ )) y de la dimensión de Motivación (media 2.72; ( $p < 0.05$ )); debido a que las medias presentadas en las mujeres en todas las subdimensiones y dimensión son menores.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**

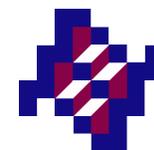


**Tabla XIV.** Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y área laboral

Dimensión	Área laboral	N	Media	Desv.Típ	F	Sig	Leve ne
<b>Reconocimiento de la Aportación (Motivación)</b>	Médica	30	2,4	0,6	3.92	0.010	0.303
	Otro personal	29	2,6	0,5			
	Enfermería	49	2,2	0,5			
	Administrativa	40	2,3	0,5			
	Total	148	2,3	0,6			
<b>Adecuación de las Condiciones de Trabajo (Motivación)</b>	Médica	30	2,5	0,7	5.60	0.001	0.244
	Otro personal	29	2,7	0,5			
	Enfermería	49	2,1	0,7			
	Administrativa	40	2,5	0,6			
	Total	148	2,4	0,7			
<b>Motivación</b>	Médica	30	2,6	0,5	4.05	0.008	0.505
	Otro personal	29	2,8	0,4			
	Enfermería	49	2,5	0,4			
	Administrativa	40	2,6	0,5			
	Total	148	2,6	0,4			
<b>Retribución (Reciprocidad)</b>	Médica	30	2,5	0,6	3.37	0.020	0.421
	Otro personal	29	2,8	0,4			
	Enfermería	49	2,6	0,5			
	Administrativa	40	2,4	0,6			
	Total	148	2,6	0,6			
<b>Reciprocidad</b>	Médica	30	2,6	0,5	3.07	.030	0.271
	Otro personal	29	2,8	0,3			
	Enfermería	49	2,6	0,4			
	Administrativa	40	2,5	0,5			
	Total	148	2,6	0,4			
<b>Proceso retroalimentación (Comunicación)</b>	Médica	30	2,4	0,6	3.59	0.015	0.514
	Otro personal	29	2,7	0,6			
	Enfermería	49	2,3	0,5			
	Administrativa	40	2,4	0,6			
	Total	148	2,4	0,5			

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



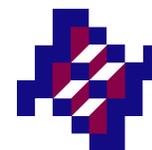
En la tabla XIV en relación a las dimensiones del CO con el área laboral, el otro personal del área médica (laboratoristas, técnicos radiólogos, personal de farmacia y trabajo social) tienen mejor valoración en comparación con las otras áreas en las subdimensiones Reconocimiento de la Aportación (media 2.6; ( $p < 0.05$ )), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (media 2.7; ( $p < 0.05$ )), Retribución (media 2.8; ( $p < 0.05$ )), Proceso de Retroalimentación (media 2.7; ( $p < 0.05$ )) y en las dimensiones Motivación (media 2.8; ( $p < 0.05$ )) y Reciprocidad (media 2.8; ( $p < 0.05$ )). Las áreas de enfermería y administrativa presentan las valoraciones más bajas; tal como se puede observar en la tabla XV.

**Tabla XV.** Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y turno laboral.

Dimensión	Turno laboral	N	Media	Desviación típica	F	Sig	Levene
<b>Cuidado del Patrimonio Institucional (Reciprocidad)</b>	Matutino	56	2,66	0,50	3.12	0.028	0.066
	Vespertino	24	2,75	0,62			
	Nocturno	43	3,00	0,54			
	J. Acumulada	25	2,86	0,67			
	Total	148	2,81	0,57			
<b>Compatibilidad de Intereses (Participación)</b>	Matutino	56	2,68	0,51	2.67	0.049	0.168
	Vespertino	24	2,73	0,45			
	Nocturno	43	2,77	0,40			
	J. Acumulada	25	2,44	0,53			
	Total	148	2,67	0,48			
<b>Involucramiento en el Cambio (Participación)</b>	Matutino	56	2,54	0,62	2.67	0.050	0.691
	Vespertino	24	2,56	0,57			
	Nocturno	43	2,49	0,59			
	J. Acumulada	25	2,16	0,62			
	Total	148	2,46	0,61			
<b>Participación</b>	Matutino	56	2,54	0,49	3.05	0.030	0.237
	Vespertino	24	2,58	0,47			
	Nocturno	43	2,58	0,37			
	J. Acumulada	25	2,26	0,49			
	Total	148	2,51	0,46			

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



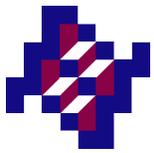
Se observa en la tabla XV que el turno laboral Nocturno en comparación con los demás, tiene mejor valoración de las subdimensiones de Cuidado del Patrimonio Institucional (media 3.00; ( $p < 0.05$ )), Compatibilidad de Intereses (media 2.77; ( $p < 0.05$ )) y de la dimensión Participación (media 2.58; ( $p < 0.05$ )) que tiene igual valoración con el turno Vespertino, el cual en la subdimensión Involucramiento en el Cambio (media 2.56; ( $p < 0.05$ )) es el que mejor la valora. La Jornada Acumulada es el turno que tiene la valoración más baja de las subdimensiones Compatibilidad de Intereses (media 2.44; ( $p < 0.05$ )), Involucramiento en el Cambio (media 2.16; ( $p < 0.05$ )) y en la dimensión Participación (media 2.26; ( $p < 0.05$ )). En la subdimensión de Cuidado del Patrimonio Institucional el turno que tiene la valoración más baja es el turno Matutino (media 2.66; ( $p < 0.05$ )).

**Tabla XVI.** Análisis bivariado entre las dimensiones de CO y antigüedad laboral.

Dimensión	Antigüedad laboral	N	Media	Desv. Típica	F	Sig	Levene
<b>Aplicación del Trabajo (Reciprocidad)</b>	Más de 6 meses	13	3,12	0,44	3.53	0.016	0.415
	1 a 2 años	42	2,70	0,48			
	3 a 4 años	43	2,61	0,51			
	5 a 6 años	50	2,62	0,60			
	Total	148	2,68	0,54			
<b>Cuidado del Patrimonio Institucional (Reciprocidad)</b>	Más de 6 meses	13	3,28	0,59	4.11	0.008	0.862
	1 a 2 años	42	2,84	0,56			
	3 a 4 años	43	2,73	0,53			
	5 a 6 años	50	2,68	0,59			
	Total	148	2,79	0,58			
<b>Reciprocidad</b>	Más de 6 meses	13	2,91	0,39	2.96	0.034	0.948
	1 a 2 años	42	2,61	0,40			
	3 a 4 años	43	2,56	0,40			
	5 a 6 años	50	2,55	0,42			
	Total	148	2,60	0,42			
<b>Compatibilidad de Intereses (Participación)</b>	Más de 6 meses	13	2,97	0,45	2.69	0.048	0.959
	1 a 2 años	42	2,74	0,48			
	3 a 4 años	43	2,61	0,47			
	5 a 6 años	50	2,59	0,48			
	Total	148	2,67	0,48			

**Fuente:** Elaboración propia con datos del cuestionario estructurado auto-aplicable de CO realizado en el Hospital General de Temixco. Mayo 2015.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



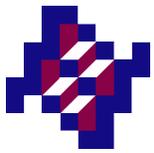
En la tabla XVI se observa que el personal que tiene más de 6 meses laborando en el hospital tiene mejor percepción de las subdimensiones de Aplicación del Trabajo (media 3.12; ( $p < 0.05$ )), Cuidado del Patrimonio Institucional (media 3.28; ( $p < 0.05$ )) y Compatibilidad de Intereses (media 2.97; ( $p < 0.05$ )), así como de la dimensión de Reciprocidad (media 2.91; ( $p < 0.05$ )) en comparación con los demás grupos de antigüedad laboral. El personal que tiene más de 5 años de antigüedad laborando en el hospital tiene en general la valoración más baja de todas las dimensiones y subdimensiones del CO estadísticamente significativas.

También se realizó el análisis bivariado de las dimensiones del CO y las variables independientes de estado civil, nivel escolar, estudios actuales, nivel de puesto y antigüedad en el puesto actual; sin embargo la comparación de las medias no fue estadísticamente significativa; es decir el nivel de significancia de  $p$  es mayor a 0.05, por tal motivo no se presentan estos resultados.

#### **9.4 Discusión**

Las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas y del ambiente interno de trabajo donde se desarrollan, constituye un elemento básico para estudiar la organización.<sup>31</sup> El Hospital General de Temixco es una organización sin fines de lucro, formal y centralizada, la cual se considera de tamaño mediana por el número de trabajadores que laboran en el establecimiento (238 trabajadores en plantilla), integrada por adultos jóvenes con escolaridad media superior, en su mayoría.<sup>1</sup>

El CO se evaluó mediante las dimensiones estudiadas (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación y Comunicación) y en el Hospital General de Temixco, en general estas dimensiones se consideran en riesgo por presentar medias entre 2-2.9, de acuerdo a la categorización realizada en esta investigación; sin embargo, se consideró importante conocer la valoración que se le dio a los ítems



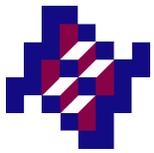
pertenecientes a cada subdimensión, para tener un panorama más amplio de las características del CO del hospital.

En la dimensión de Liderazgo, la subdimensión de Solución de conflictos tiene los ítems con valoración más baja en comparación con las demás subdimensiones, debido a que cuando los trabajadores analizan los problemas del hospital consideran que las posiciones que adoptan los compañeros de trabajo no siempre son sinceras, esto es necesario considerarlo para fortalecer el compañerismo y trabajo en equipo del hospital.

La dimensión de Motivación está afectada por la subdimensión de Reconocimiento de la aportación, ésta con valoraciones muy bajas, ya que los trabajadores perciben que los directivos de la institución no siempre reconoce el desempeño de sus labores; situación que se debe de tomar en cuenta para que continúen realizando sus actividades con el mejor desempeño y con esto mejorar el servicio de salud con una mayor calidad, considerando que los trabajadores se sienten realizados profesionalmente con su trabajo y orgullosos de pertenecer al hospital donde laboran.

En la dimensión de Reciprocidad, la subdimensión de Retribución tiene la valoración más baja, debido a que los trabajadores perciben que el trabajar con un mayor desempeño no significa que va ser reconocido con un mejor puesto en el hospital y esto puede estar motivando a que las actividades se realicen de manera superficial y con mediocridad; sin embargo, esta situación aún no afecta el servicio de salud prestado, debido a que el personal considera que el trato a los usuarios es con respeto y están motivados en trabajar para incrementar la buena imagen del hospital,

Participación es la única dimensión que en general todas sus subdimensiones están dentro del rango que se considera en riesgo, favorecido por la subdimensión de Compatibilidad de intereses, debido a que los trabajadores perciben que el poder, está concentrado en varias personas, haciendo esto más participativo en la



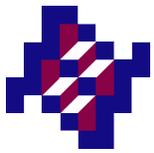
toma de decisiones, aunado a esto los objetivos de las diferentes áreas laborales se encuentran concatenados con los objetivos de la coordinación en materia de salud, cumpliendo de manera más congruente con la misión y la visión de la organización

La valoración de la dimensión de Comunicación se ve afectada ya que los trabajadores consideran que las reuniones que se realizan en el hospital, no responden a las planificaciones de los organismos superiores y con esto se pudieran ver afectadas las políticas de la organización. La subdimensión de Estilos de comunicación y la de Aporte a la cultura organizacional, están favorecidas, porque consideran que la coordinación y transmisión de la información necesaria para realizar las tareas cotidianas, es responsabilidad de todos y no solamente del jefe superior, y que el mantener las buenas relaciones interpersonales es de su interés. Tomando en cuenta las subdimensiones anteriores nos refleja que la comunicación, existente no es efectiva.

El presente estudio también proporcionó resultados relevantes en torno a las diferencias existentes entre las dimensiones y subdimensiones del CO y las variables independientes, tales como la edad, sexo, área laboral, turno laboral y la antigüedad, dichas variables fueron las únicas que resultaron ser estadísticamente significativa.

La edad de los trabajadores está directamente relacionada con la dimensión de Participación, sin duda entre más jóvenes se involucran más en el trabajo y a mayor edad existe más cuidado en el patrimonio institucional, esto puede estar relacionado con que a medida que una persona envejece es más estable y cuidará más su trabajo, por la probabilidad de tener menos oportunidades de encontrar otro empleo, de acuerdo con Robins (1998).<sup>32</sup> Lo anterior coincide con la mayor parte de los estudios que indican una asociación positiva entre edad y satisfacción laboral, por lo menos hasta los 60 años.<sup>32</sup>

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**

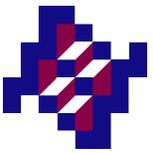


En relación al sexo los hombres tienen mejor percepción del CO en las subdimensiones Adecuación de las Condiciones de Trabajo, Aplicación del Trabajo y Compromiso por la Productividad, así como de la dimensión de Motivación, en comparación con las mujeres, sin embargo en otros estudios no hay evidencia que el sexo de un trabajador afecte la satisfacción laboral.<sup>32</sup>

El personal del área de enfermería tiende a valoraciones bajas del CO en comparación con las otras áreas, llama la atención que en este grupo de los 48 trabajadores que contestaron el cuestionario 42 eran mujeres, y como se comentó anteriormente, las mujeres tienden a tener baja percepción del clima, sin embargo no es posible establecer asociación directa con el sexo.

En general el turno laboral de Jornada Acumulada es el que tiene la percepción más baja de las dimensiones del CO, esto se puede estar presentando debido a que los fines de semana la demanda de la población puede ser mayor en relación al número de trabajadores que están laborando, además que la duración del turno es de 12 horas y esto puede estar afectando la satisfacción laboral. Considerando que los mandos superiores y medios no laboran esos días, quedando al mando un jefe de turno el cual puede tener problemas en los flujos de decisión ante las problemáticas que se puedan presentar.

Finalmente se observa que a mayor tiempo de antigüedad en el establecimiento médico existe una baja valoración de las dimensiones del CO en la institución, lo contrario a la evidencia existente que indica que la antigüedad y la satisfacción laboral están positivamente relacionadas.<sup>32</sup> Esto puede estar influenciado con el estatus laboral de los empleados, en donde no cuentan con las prestaciones vinculadas con el puesto que desempeñan, debido a que los puestos que se brindan solamente son por contrato temporal, considerando que las responsabilidades que tienen los trabajadores son semejantes al personal de base. Además de no existir estímulos relacionados a la productividad y desempeño laboral, y carecen de promociones para ascenso de puesto dentro de la institución.



Como podemos observar en el Hospital General de Temixco el CO se encuentra en riesgo, tomando en cuenta algunos factores como la percepción heterogénea del CO, debido a variables como la edad, sexo, área laboral, turno y la antigüedad. Este resultado debe ser considerado por los directivos para implementar estrategias de mejora, pero nunca se debe olvidar que la productividad del empleado es resultado de una combinación de habilidades y su nivel de motivación, del CO y de la tecnología con la que tiene que trabajar.<sup>31</sup>

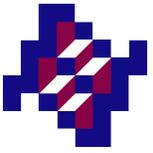
## 10. CONCLUSIONES

El presente estudio proporcionó una visión integradora del CO del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, ya que se consideró a más del 60% del personal de las diferentes áreas y turnos laborales, donde los resultados de la investigación arrojaron que el CO se encuentra en riesgo (media 2-2.9) en las cinco dimensiones estudiadas (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación y Comunicación).

Considerando los resultados de las dimensiones del CO, es necesario priorizar las estrategias de mejora para la dimensión de Motivación, especialmente en el sexo femenino y en el área de enfermería, debido a que la dirección no está reconociendo el desempeño de los trabajadores, afectando así las actividades realizadas. Es necesario tomar en cuenta que la dirección pudiera estar limitada para retribuir a los trabajadores, sin embargo, puede realizar las gestiones necesarias a la institución correspondiente, para que considere el desempeño de estos.

En la dimensión de Liderazgo surge la necesidad de brindar herramientas que fortalezcan las habilidades para la solución de conflictos en los trabajadores, con la finalidad que se desarrollen equipos de trabajo efectivos dentro del hospital.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



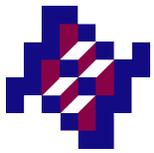
La dirección debe considerar que para mejorar la dimensión de Participación es necesario involucrar a todo el personal que labora en los diferentes turnos y áreas, en los problemas y decisiones que se generen, con la finalidad de hacerlos partícipes de estas acciones, poniendo énfasis en la jornada acumulada como resultado de la evaluación realizada.

La comunicación existente no es efectiva y esto puede generar problemas en la organización y gestión, por tal motivo es necesario diagnosticar las barreras que impiden que se transmita la información de manera clara, para poder implementar estrategias que fortalezcan los canales de comunicación.

Considerando que la totalidad del personal se encuentra bajo el esquema de contrato eventual, esto influye a que los resultados del clima resulten en riesgo; sin embargo, los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer al hospital y realizados profesionalmente con su trabajo, además de estar comprometidos en mantener las buenas relaciones interpersonales y la imagen del hospital, situación que se debe considerar para implementar las estrategias que se desarrollaran a partir de este diagnóstico, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.

Según la Teoría del CO de Likert el tipo de clima que se percibe es consultivo participativo, debido a que la dirección tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores y se trabaja en satisfacer las necesidades de prestigio y estima en los empleados, aunque estas son limitadas por el sistema. Presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar y la comunicación es de forma descendente, hay una interacción moderada de tipo superior-subordinado y los aspectos de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

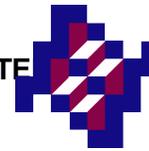
**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



En este sentido, el estudio del CO es una herramienta que permite a los directivos aprovechar las fortalezas manifiestas en los resultados de la investigación y a identificar las áreas de oportunidad, para realizar intervenciones en los aspectos del clima relacionados con la motivación, retribución, los estándares de desempeño y los estilos de comunicación, las cuales son un área de mejora.

### **11.RECOMENDACIONES**

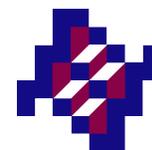
1. La Dirección tiene la obligación de realizar la gestión necesaria con las autoridades correspondientes para implementar estrategias de mejora para motivar a los trabajadores, mediante incentivos que consideren el desempeño laboral.
2. La Dirección debe involucrar a todo el personal, mandos medios y personal operativo de todas las áreas y turnos, en los problemas que se generen y las estrategias que se implementen, con la finalidad de mejorar la participación en la toma de decisiones.
3. Los Jefes de cada área deben crear grupos de trabajo de alto desempeño con todo el personal, con talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo, los cuales deben de tener los siguientes atributos: Participación, Responsabilidad, Claridad, Interacción, Flexibilidad, Focalización, Creatividad y Rapidez
4. El departamento de Recursos Humanos debe apearse a las políticas de la institución, y contar con un programa de inducción a los puestos administrativos que sirva como guía, para que el personal tenga un adecuado desempeño y motivación para el alcance de mejores oportunidades en la organización
5. La Dirección debe de realizar evaluaciones periódicas del CO, para verificar si las estrategias implementadas a partir de los elementos identificados en los diagnósticos, responden a las necesidades de mejora del ambiente laboral



13. CRONOGRAMA

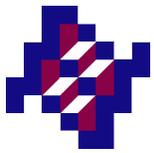
NOMBRE DEL PROYECTO TERMINAL	CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO "ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES"																																															
	ACTIVIDAD	2014												2015																																		
		JULIO				AGOSTO				SEPT				OCTUBRE				NOV				DIC				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO		
No. DE SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Registro de tema (proyecto terminal y comité)	x	X	x	x																																												
Aprobación de proyecto terminal y comité					x	X																																										
Diseño de protocolo					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																																
Revisión del protocolo pro el comité de tesis																	X																															
Ajustes y finalización del protocolo																		X																														
Evaluación de protocolo por la comisión de investigación ética																		X	x	x	x																											
Recolección de la información																									x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X											
Análisis																																									x	x	x	x				
Informe final																																													x	x	x	x

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**14. PRESUPUESTO**

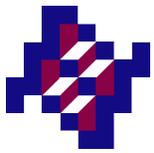
<b>TALENTO HUMANO</b>					<b>Fuente Financiación</b>
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	
Estudiante MSP	1	\$54 / hora	480 Horas	25,920	Estudiante MSP
Asesores	2	\$100 / hora	120 Horas c/u	24,000	INSP
<b>Subtotal Talento Humano</b>				<b>49,920</b>	
<b>TRANSPORTE</b>					
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	
Visitas al Hospital	32	\$300	32 visitas	9,600	Estudiante MSP
<b>Subtotal Transporte</b>				<b>9,600</b>	
<b>MATERIALES Y PAPELERIA</b>					
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	
Impresiones	200	50 centavos	200 hojas	100	Estudiante MSP
Cuestionarios	200	\$6	200 cuestionarios	1,200	
Encuadernados	4	\$200	4 Documentos	800	
Materiales y papelería	2 kits	\$20	2 kits	40	
Equipos de Computo	1	\$8,000	1 equipo	8,000	
<b>Subtotal Materiales y papelería</b>				<b>10,140</b>	
<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ESTUDIO</b>				<b>69,660</b>	



## 15. REFERENCIAS

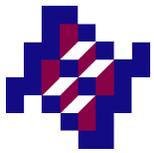
1. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Mc Graw-Hill Interamericana, 2006.
2. Bermejo GM, Bermejo GC, de la Rosa GV, Montaudon BG. Evaluación del clima organizacional en un hospital de tercer nivel. Rev Hosp Jua Mex 2008; 75(1):50-57
3. Encuesta 2011 del clima y cultura organizacional de la Administración Pública Federal [monografía en internet]. México: INECC, 2011. [consultado 2014 septiembre]. Disponible en: [http://www.inecc.gob.mx/descargas/transparencia/res\\_eco2011.pdf](http://www.inecc.gob.mx/descargas/transparencia/res_eco2011.pdf)
4. Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico, Administrativas 2004; 27: 78-82.
5. Segredo-Pérez AM, Reyes-Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín 2004;8(3). (consultado 2014 septiembre). Disponible en : <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
6. Rodríguez-Salvá A, Álvarez-Pérez A. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología. 2010; 48(2)177-196
7. Resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional 2013. Dirección de Administración. Subdirección de Personal [monografía en internet]. México: ISSSTE, 2013. [consultado 2014 septiembre]. Disponible en: <http://www2.issste.gob.mx:8080/images/downloads/instituto/administracion/resultadoencuesta.pdf>
8. Ramos-Moreno D. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Agosto 2012.
9. Rojas-Russell M, Tirado-Gómez L, Pacheco-Domínguez RL, Escamilla-Santiago R, López-Cervantes M. El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México. Un estudio transversal. Unidad de Proyectos

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



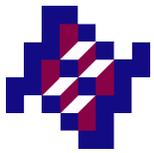
- Especiales de Investigación. Facultad de Medicina. UNAM. México, DF (México). *Nefrología* 2011;31(1):76-83
10. Loyo-Quijada J, López-Galindo M. Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de Caso. *Gestión y estrategia*. [consultado 2014 septiembre]. Disponible en:  
<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>
11. Pérez RM, del Ángel DN. "El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio." *Sincronía* 3 (2008): 11. Disponible en: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>
12. Robbins SP, Judge TA. *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera edición. Pearson educación, México, 2009
13. Orbegoso-Galarza A. Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Rev. Psicol.* 12, 347-362, 2010
14. Brunet, L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1987 (reimp. 2007)
15. Santa Eulalia-Mainegra JM, Sampedro-Díaz BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Rev Méd Electrón [Internet]*. 2012 Sep-Oct [consultado 2014 septiembre]; 34(5). Disponible en: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol5%2012/tema11.htm>
16. Vega D, Arevalo A, Sandoval J, Aguilar MC, Giraldo J. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Revista Diversitas – Perspectivas en psicología - Vol. 2, No. 2, 2006*
17. Cortés-Jimenez N. Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver. 2009. Colecciones Educativas en Salud pública 8. [consultado 2014 septiembre]. Disponible en:  
<http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>
18. Puch-Ceballos MC, Ruiz de Chávez- Ramírez D. Diagnóstico del clima organizacional del hospital de la mujer zacatecana. *Revista Salud Pública y Nutrición*. Volumen 13 No. 4 Octubre-Diciembre 2012. [consultado 2014

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



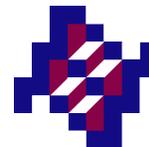
- septiembre]. Disponible en:  
[http://www.respyn.uanl.mx/xiii/4/articulos/clima\\_organizacional.htm](http://www.respyn.uanl.mx/xiii/4/articulos/clima_organizacional.htm)
19. Aldana-González OL, Hernández-González MS, Aguirre-Bautista DE, Hernández-Solórzano S. Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc 2009; 17 (2): 91-96
  20. Hernández-Sampieri R, Fernández-Collado C, Baptista-Lucio P. Metodología de la investigación. 2 ed. México: Mc-Graw Hill, 2003: 501.
  21. Segredo-Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. CCM. 2013, vol.17, n.3, pp. 344-352. ISSN 1560-4381.
  22. Mejores prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público. [Consultado 2014 octubre]. Disponible en [www.normateca.gob.mx/documento.php?Clave=2758](http://www.normateca.gob.mx/documento.php?Clave=2758)
  23. Premio interamericano a la innovación para la Gestión Pública Efectiva 2014. [Consultado 2014 octubre]. Disponible en: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/Banco/docs\\_paises/Mexico\\_Gestion%20de%20Recursos%20Humanos\\_2014.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/Banco/docs_paises/Mexico_Gestion%20de%20Recursos%20Humanos_2014.pdf)
  24. Segredo-Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393
  25. Segredo-Pérez AM, Díaz-Rojas PA. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Educación Médica Superior. 2011; 25(3):255-274
  26. Hudson R, Laclette JP, Lomelí C, et al. Código Ético para el Personal Académico del Instituto de Investigaciones Biomédicas, UNAM. 2005
  27. Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, SSA. 2012 [consultado 2014 octubre]. Disponible en <https://www.google.com.mx/#q=Lineamientos+BPC+31052012>
  28. Instituto Nacional de Salud Pública. Guía para elaborar protocolos de tesis. Disponible en: <http://www.inspvirtual.mx/ComunidadDocente/CuadernosSAC/?p=24>

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**  
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



29. Oviedo HC, Campo A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Rev. Colomb. Psiquiatr. 2005, vol.34, n.4, pp. 572-580. ISSN 0034-7450.
30. Gómez RC. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM Acta Colombiana de Psicología [en línea] 2004, [Fecha de consulta: 8 de abril de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>> ISSN 0123-9155
31. Bohlander G, Snell S. Administración de recursos humanos. 14ª. Edición. CENGAGE Learning. 2008
32. Robbins SP. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996

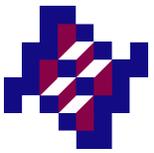
**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**16. ANEXOS**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
ANEXO 1. Cuestionario auto aplicable de Clima Organizacional del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”	<b>58</b>
ANEXO 2. Carta de consentimiento informado	<b>67</b>
ANEXO 3. Datos de contacto	<b>69</b>

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO  
“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



**ANEXO 1.**

**Escuela de Salud Pública de México**

**Instituto Nacional de Salud Pública**

**Cuestionario auto aplicable del Clima Organizacional del Hospital General de Temixco**

**“Enf. María de la Luz Delgado Morales”**

Con el objetivo general de evaluar el Clima Organizacional del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales”, determinando el nivel de sus dimensiones y con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento del ambiente laboral, a partir de los elementos identificados en el diagnóstico; es inestimable su colaboración para llevar a cabo esta investigación. De antemano le agradecemos por haberse tomado el tiempo de responder este cuestionario

**INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente y conteste los datos generales colocando el número de la respuesta correcta en el cuadro [\_\_\_], posteriormente lea cada una de las afirmaciones sobre el clima organizacional, pues de ello dependerá el éxito de este cuestionario auto aplicable; y establezca marcando con una X, si está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, según sea el caso, con cada una de las oraciones que se le presentan en la columna de la izquierda. Cuando tenga una duda sobre la respuesta, haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta.

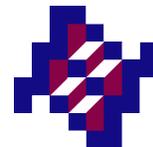
No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y no se registrará su nombre o algún dato que pueda identificarle; las respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente confidencial. Ya que termine de contestarlo, favor de depositarlo en la urna.

FOLIO [__][__][__]
--------------------

1. DATOS GENERALES	
1.1 ¿El entrevistado es?	[___]
	Hombre..... 1 Mujer..... 2
1.2 ¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	_____ años
1.3 ¿Su estado civil es?	[___]
	Unión libre..... 1 Casado(a)..... 2 Separado(a)..... 3 Divorciado(a)..... 4 Viudo(a)..... 5 Soltero(a)..... 6

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**

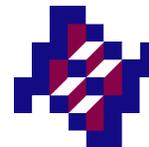
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



<p>1.4 ¿Hasta qué nivel escolar estudió usted?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Primaria incompleta..... 1</p> <p>Primaria completa..... 2</p> <p>Secundaria incompleta..... 3</p> <p>Secundaria completa..... 4</p> <p>Estudios Técnicos..... 5</p> <p>Preparatoria o equivalente incompleta..... 6</p> <p>Preparatoria o equivalente completa..... 7</p> <p>Licenciatura incompleta..... 8</p> <p>Licenciatura completa..... 9</p> <p>Maestría..... 10</p> <p>Doctorado..... 11</p> <p>Otro..... 12</p>
<p>1.5 ¿Qué tipo de estudios realiza usted actualmente?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Ninguno..... 1</p> <p>Primaria..... 2</p> <p>Secundaria..... 3</p> <p>Estudios Técnicos..... 4</p> <p>Preparatoria o equivalente..... 5</p> <p>Licenciatura o Estudios Profesionales..... 6</p> <p>Maestría..... 7</p> <p>Doctorado..... 8</p> <p>Otro..... 9</p>
<p>1.6 ¿Cuánto tiempo ha laborado en este Hospital?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Más de 6 meses ..... 1</p> <p>1 a 2 años..... 2</p> <p>3 a 4 años..... 3</p> <p>5 a 6 años..... 4</p>
<p>1.7 ¿En qué turno labora usted?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Matutino..... 1</p> <p>Vespertino..... 2</p> <p>Nocturno..... 3</p> <p>Jornada acumulada..... 4</p>
<p>1.8 ¿En qué área labora usted?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Personal médico..... 1</p> <p>Otro personal del área médica..... 2</p> <p>Personal de enfermería..... 3</p> <p>Personal administrativo..... 4</p>
<p>1.9 ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Personal de mando superior y medio (directos, subdirector, jefe de servicio)..... 1</p> <p>Personal médico y paramédico (funciones operativas)..... 2</p> <p>Personal de apoyo administrativo (secretarial, técnicos, choferes)..... 3</p> <p>Personal de servicios generales (camilleros, lavandería, cocina y comedor)..... 4</p>
<p>1.10 ¿Cuánto tiempo ha trabajado en su puesto actual?</p>	<p align="right">[ ]</p> <p>Más de 6 meses..... 1</p> <p>1 a 2 años..... 2</p> <p>3 a 4 años..... 3</p> <p>5 a 6 años..... 4</p>

## CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO

### “ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”



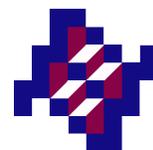
#### INSTRUCCIONES:

En la siguiente sección, evalúe cada afirmación de la izquierda de acuerdo a la escala que se indica arriba, y coloque una cruz sobre el cuadro en blanco según corresponda a su respuesta.

<b>2. AFIRMACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Mi superior se preocupa porque entendamos bien las tareas que nos asigna				
2. Generalmente se aceptan las ideas para mejorar el trabajo.				
3. El mantener las buenas relaciones interpersonales es interés personal.				
4. La mayoría de los trabajos que realizamos exige reflexión.				
5. En esta área se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar mejor su trabajo.				
6. El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.				
7. Todos en el hospital se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.				
8. Por lo general se percibe interés real de los directivos hacia su actividad, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.				
9. Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.				
10. Generalmente los cambios en el hospital dependen de las necesidades o demandas de la organización misma.				
11. Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.				
12. Aquí las promociones carecen de objetividad.				
13. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima.				
14. Los objetivos del área son congruentes con los objetivos de la coordinación en materia de salud.				

## CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO

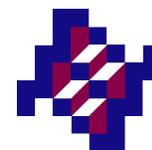
### “ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”



AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
15. La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.				
16. La adopción de nuevas iniciativas se mira con recelo.				
17. La coordinación y transmisión de la información, necesarias para realizar las tareas es responsabilidad del jefe superior.				
18. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.				
19. No se le da atención al desarrollo de los equipos humanos.				
20. Se preocupan por mantener informado al personal de los métodos y las tecnologías, con el fin de mejorar la calidad y gestión.				
21. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.				
22. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.				
23. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.				
24. En el hospital se premia a las personas que trabajan bien.				
25. En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.				
26. Las condiciones de trabajo son buenas				
27. La información generalmente llega de forma rápida y oportuna al área en que trabajo				
28. Se siente automotivado en el trabajo.				
29. En nuestro hospital se trabaja con orden.				
30. Yo me siento muy motivado para trabajar.				
31. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.				

## CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO

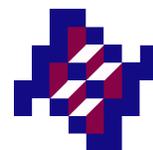
### “ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”



AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
32. El hospital se preocupa porque se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.				
33. Las mejores acciones en los procesos de cambio de la organización son planteadas por los jefes.				
34. Cuando hay un problema en el hospital todas las áreas participan activamente en la solución.				
35. Son conocidos los mecanismos establecidos para que la información fluya en el hospital.				
36. Lo importante es cumplir con los objetivos del hospital, lo demás no interesa				
37. Generalmente, cuando se va hacer algo, somos los últimos en enterarnos.				
38. Las iniciativas de las áreas no reciben respaldo de los niveles superiores.				
39. Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.				
40. Las tareas se realizan aunque no se comprenda su orientación.				
41. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.				
42. En el hospital el valor de los funcionarios es reconocido.				
43. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.				
44. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.				
45. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie lo ayuda.				
46. Las reuniones en el hospital responden a planificaciones de organismos superiores.				
47. Cuando tenemos un problema nadie se interesa en resolverlo.				

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**

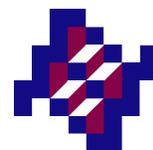
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
48. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.				
49. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo en el hospital.				
50. Los programas de capacitación de este hospital están diseñados para mejorar en su trabajo.				
51. Únicamente están pendiente de los errores.				
52. Se tiene en cuenta la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo organizacional en el hospital.				
53. Poco tiempo es dedicado a revisar qué se requiere para mejorar su desempeño.				
54. En general, el trabajo se hace superficial y mediocre.				
55. Casi todos hacen el trabajo como mejor les parece.				
56. Se trata con respeto y rapidez a los usuarios de nuestros servicios.				
57. No se acostumbra el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.				
58. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.				
59. En el hospital cada área trabaja por su lado.				
60. El poder está concentrado en unas pocas personas.				
61. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).				
62. No se puede desarrollar ingenio y creatividad.				
63. En la solución a los problemas y conflictos dentro del hospital se tienen en cuenta las mejores opciones que aporta el personal.				

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**

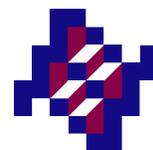
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
64. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.				
65. A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.				
66. Mi superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.				
67. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.				
68. En este hospital, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.				
69. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.				
70. La imagen que se proyecta del trabajo del equipo de dirección del hospital a la sociedad es de reconocimiento y prestigio.				
71. La dedicación del colectivo del hospital merece reconocimiento.				
72. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.				
73. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.				
74. La mayoría de los trabajadores de este hospital nos sentimos satisfechos con el ambiente físico en el que se trabaja.				
75. Defendemos con ímpetu el trabajo y la imagen de nuestro hospital.				
76. El espíritu de equipo en este hospital es excelente.				
77. Los recursos limitados de nuestras áreas, los compartimos fácilmente con otras áreas.				
78. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.				
79. Es reconocida la importancia de las autoevaluaciones sistemáticas por parte de los equipos de trabajo.				

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**

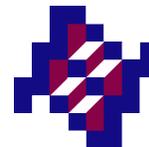
**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



AFIRMACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
80. En este hospital existen grupos que se oponen a todos los cambios.				
81. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.				
82. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición en la organización del hospital.				
83. Por lo general tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.				
84. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.				
85. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.				
86. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.				
87. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.				
88. En general, todos tratan con cuidado los bienes del hospital.				
89. Las acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas son decididas por la dirección.				
90. Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.				
91. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a este hospital.				
92. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.				
93. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.				
94. Generalmente existen barreras que no permiten el acceso a altos directivos.				
95. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos				

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DE TEMIXCO**

**“ENF. MARÍA DE LA LUZ DELGADO MORALES”**



<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
96. Aquí las diferentes áreas de trabajo viven en un conflicto permanente				
97. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.				
98. Los niveles superiores del hospital no propician cambios positivos para los niveles inferiores				
99. La información al hospital llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores de los niveles subordinados.				
100. De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas.				