

# DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. HOSPITAL “DR. LUIS F. NACHÓN”. XALAPA, VER., 2009.

*Alumna: Nelsy Marien Cortés Jiménez*

*Director de Tesis: Gabriel Riande Juárez*

*Asesora Externa: Claudia Patricia Laguna Martínez*

## 1. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo contiene las diferentes teorías que enmarcan y sustentan el estudio del clima organizacional (CO). Es importante señalar que si bien ésta es una investigación que se realizará en una institución de salud, la misma como organización se fundamenta en las teorías de la administración, el comportamiento y las relaciones humanas, finalizando con la teoría de las organizaciones de salud, propuesta por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), donde se analiza el estudio del CO en este tipo de instituciones. Posteriormente, se podrá encontrar los estudios relacionados al CO que se han hecho en diferentes países, enfatizando en su objetivo, metodología y resultados; por último, se contextualiza al lector sobre el hospital “Dr. Luis F. Nachón”, lugar donde se realiza la investigación.

### 1.1 Marco teórico

#### 1.1.1 Hospital como organización

Daft,<sup>1</sup> en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Existe una gran diversidad de organizaciones, dependiendo del tamaño, del giro o la industria a la que pertenezcan; sin embargo, es importante en el marco de esta investigación señalar la diferencia entre aquellas organizaciones que buscan una retribución económica y las que dirigen sus esfuerzos para la generación de un impacto social.

El autor menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra:

- Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras
- Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
- Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Es necesario que las organizaciones cumplan con dichas funciones, con el fin de que éstas lleven la dirección y alcancen los objetivos que se elaboraron en su planeación.

Por otro lado, es necesario entender que las organizaciones tienen diferentes perspectivas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización.

La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio.<sup>1</sup>

En este contexto, Miguel Ángel Asenjo, en su libro Gestión diaria del hospital, utiliza la definición propuesta por la Organización Mundial de la Salud (OMS), donde dice que un hospital es parte integrante de una organización

médica y social, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar.<sup>2</sup>

Otra definición de hospital, es la que proporciona la Ley de Hospitales de España, que dice que los hospitales son aquellos establecimientos que están destinados a dar servicios de asistencia médico-clínica, sin perjuicio de que puedan realizarse en ellos, además, de la medicina que se crea conveniente, medicina preventiva y de recuperación, además del tratamiento ambulatorio.<sup>2</sup>

En este contexto, los hospitales son organizaciones como cualquiera, en donde es necesario el logro de objetivos, formada por personas que ayudan y cooperan para el alcance de estos, con una estructura orgánica perfectamente planeada, de acuerdo a las necesidades del ambiente, y que cumple ciertas funciones, como es la producción de servicios.

El Hospital "Dr. Luís F. Nachón" es una organización que cumple con las características antes mencionadas, además de ser claro ejemplo de una institución como sistema abierto, es por ello que ésta debe ir cambiando y desarrollándose en función de las condiciones del medio en el que está inmerso.

Atendiendo a estas necesidades, el hospital se sometió a un proceso de certificación que inició en febrero del año 2008, por lo que se solicitó a los directivos la creación de un comité de certificación, el que integró una Coordinación de Desarrollo Hospitalario (CDH) con el fin de implementar un modelo de gestión de calidad, como parte de un programa de desarrollo organizacional (DO).<sup>3</sup>

El desarrollo organizacional surge en 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Según Chiavenato, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico.

Chiavenato en su libro, cita a French y Bel, quienes definen al DO como:

"el esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente

por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala".<sup>4</sup>

Según la OPS, el desarrollo organizacional se entiende como un conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el único fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados;<sup>5</sup> así como, desde mi punto de vista, la satisfacción de los usuarios.

Es importante mencionar que todo cambio siempre genera resistencia, aunque esto no siempre es negativo, ya que da una idea de cómo los individuos se van a comportar, además, de que señala cierto grado de estabilidad; sin embargo, muchas veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso.<sup>6</sup>

Esta resistencia se da por que existe una cultura que determina el comportamiento de las personas, ya que ésta se considera como un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten todos los miembros de la organización y que se enseña a aquellas personas que se van integrando a la organización; generalmente nadie sabe que existe, a pesar de que todos están inmersa en ella.

Otra definición de cultura es la que refiere a ella como el conjunto de hábitos, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización,<sup>4</sup> por lo cual es sumamente difícil intervenir en ella.

La cultura organizacional posee gran poder y existe la necesidad de enfrentarse a ella cuando se quiere dar un cambio, ya que este regularmente viene acompañado de estrategias que pueden ir en contra de las normas básicas de esa cultura y sus valores.<sup>1</sup>

La cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Si bien, en todo este proceso de cambio, en atención a las exigencias del exterior, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la organización, es decir el clima organizacional (CO), el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características

relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros<sup>7</sup>.

Hall, citado por Álvarez, define al clima organizacional como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

Este mismo autor cita a Dessler, quien hace referencia al hecho de que la definición de CO, se mueve entre aspectos tanto objetivos como subjetivos y es debido a eso que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema, sin embargo, ha optado por elaborar su propia definición que se divide en tres enfoques:

- Estructuralista: conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman.
- Subjetivo: opinión que el trabajador se forma de la organización.
- Síntesis: cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización y la manera en como el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, influyen sobre las actividades, creencias y valores, motivando o no a las personas que trabajan en una organización.<sup>8</sup>

Tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional no es más que un reflejo de la cultura de la organización.

### 1.1.2 Teorías en el estudio del clima organizacional

#### 1.1.2.1 Teorías de la administración

##### 1.1.2.1.1 Teoría clásica

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- comerciales: compra, venta e intercambio.
- financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- de seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.<sup>9</sup>

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como

se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

#### 1.1.2.2 Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas<sup>10</sup>.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma<sup>6</sup>.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

#### 1.1.2.3 Teoría "X" y "Y" del comportamiento organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría "X", en la cual se asume que las personas evitarán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría "Y" se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.<sup>11</sup>

Considero que la teoría "Y" ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

#### 1.1.2.4 Teoría "Z"

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría "Z", en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.<sup>12</sup>

La teoría "Z" afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO.

#### 1.1.2.5. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores<sup>7</sup>.

##### 1.1.2.5.1 Motivación humana

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.<sup>4</sup>

##### 1.1.2.5.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.<sup>1</sup>

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

##### 1.1.2.5.3 Liderazgo

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas<sup>12</sup>. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores<sup>6</sup>; y la teoría de estilos de liderazgo.

#### 1.1.2.5.4 Teoría de estilo de liderazgo

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo<sup>13</sup>:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.
3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional; y si bien las organizaciones del sector público, en este caso las de la salud, se han considerado diferentes por lo cual no se pueden manejar de la misma forma que otras, no se puede dejar de lado que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena

investigación.

En relación con la reflexión anterior, es importante mencionar que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) elaboró la teoría de la organización de los sistemas de salud, retomando partes importantes de todas las teorías ya mencionadas, fortaleciendo el planteamiento de que si bien las organizaciones son diferentes una de otra, incluso las del sector salud, estas parten de la misma base.

#### 1.1.3 Teoría y técnica de desarrollo organizacional de la Organización Panamericana de la Salud<sup>7</sup>

Una vez analizadas las teorías anteriores, es importante mencionar que la Organización Panamericana de la Salud, en la búsqueda por la mejora de los servicios de salud, implementa un programa sub-regional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, donde recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, la OPS las adaptó para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

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

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

La primera de ellas, se relaciona con todo aquella intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución<sup>a</sup>

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

En función de esto, se puede diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización.

<sup>a</sup> Este apartado se desarrolla específicamente más adelante

El modelo analítico, propuesto por la OPS con base en esta teoría, se comprende de cuatro áreas críticas:

- Ambiente
- Estructura
- Funcionamiento y
- Clima organizacional

El área crítica número cuatro toma gran importancia en esta investigación, ya que se pretende evaluar el clima organizacional de un hospital.

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

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional, así como un instrumento que abarca las dimensiones que permitirían, no solo la evaluación del clima organizacional, sino también el alcance de algunos de los objetivos y políticas establecidas, ya que estas se encuentran relacionadas con el fomento de un buen o mal clima organizacional<sup>b</sup>. El análisis de éste se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, mismas que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas; es un instrumento que se elaboró con base en las necesidades de las unidades de salud, por lo que se considera un buen instrumento para esta investigación, además de haber sido elaborado por un organismo de reconocimiento internacional; por ello, a pesar de que si bien existen diversos cuestionarios que permiten estudiar el fenómeno, este ya ha sido probado y validado en instituciones de salud, ya que se elaboró tomando en cuenta las características muy particulares de este tipo de organizaciones.

#### 1.1.3.1 Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen 4 variables cada una<sup>7</sup>. A continuación se presentan ad integran los conceptos para cada una.

- Liderazgo.- Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.
- Dirección.- Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estimulo de la excelencia.- Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- Estimulo del trabajo en equipo.- Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- Solución de conflictos.- Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.
- Motivación.- Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
- Realización personal.- Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- Reconocimiento de la aportación.- Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- Responsabilidad.- Capacidad de las personas a

<sup>b</sup> Las políticas y objetivos se presentaron en el apartado de marco contextual.

responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

- Adecuación de las condiciones de trabajo.- Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.
- Reciprocidad.- Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
- Aplicación del trabajo.- Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional.- Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
- Retribución.- La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- Equidad.- Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- Participación.- Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
- Compromiso por la productividad.- Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:
  - Parámetro de referencia de la productividad
  - Parámetro de referencia del rendimiento
  - Aceptación de metas comunes
  - Responsabilidad común
  - Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

- Compatibilidad de intereses.- Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:
  - Competencia para obtener recursos limitados
  - Distribución del poder
  - Tendencias a la autonomía
- Intercambio de información.- La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
- Involucramiento en el cambio.- Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.<sup>7</sup>

## 1.2 Argumentación empírica

A continuación se presentan una serie de investigaciones que se han realizado, en unidades de salud, sobre clima organizacional, esto con el fin de proporcionar evidencia sobre el estudio de éste; sin embargo, es oportuno mencionar que si bien, según la bibliografía, es un tema que se ha venido estudiando cada vez con mayor frecuencia, aún es difícil encontrar gran cantidad de evidencia.

1.2.1 Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. España. 2003<sup>14</sup>

Este estudio se realiza en España y tiene como objetivo identificar la influencia de las dimensiones del apartado personas y características socio demográficas, del modelo EFQM, en la alta satisfacción de los trabajadores de un hospital local de la ciudad.

Fue un estudio transversal, realizado en noviembre del año 2003, en el cual se utilizó una encuesta de satisfacción para las personas del País Vasco, donde se midieron las variables satisfacción, características socio demográficas de las personas y las organizacionales.

Para cuantificar el grado de asociación se utilizaron la odds ratio (OR) y su intervalo de confianza fue del 95%

c EFQM: European Foundation for Quality Management (Fundación Europea Para la Gestión de calidad).



(IC del 95%).

Dicho estudio, tuvo resultados de la variable de satisfacción general con una puntuación media de 5.95, en una escala del 1 al 10. El 25% de los trabajadores valoró su satisfacción general con el clima organizacional como  $\geq 8$ . Los aspectos mejor considerados fueron: el plan medioambiental, la relación jerárquica, la promoción y el desarrollo profesional. Los apartados peor valorados fueron: la retribución, el conocimiento e identificación con los objetivos y la formación.

Los factores socio demográficos presentaron menor influencia sobre la satisfacción; con estos resultados, se llegó a la conclusión de que poco menos del 50 por ciento del personal se siente satisfecho con el clima organizacional; se encontró que la satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de características propias de la organización.

En este estudio, se pudieron identificar la existencia de factores externos a la organización, como es el caso de los factores socio demográficos, que pueden influir en el clima organizacional, dando como resultado una baja satisfacción laboral y probando así la teoría "Z" de William Ouchi.

1.2.2 Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad.2006.<sup>15</sup>

Ésta evidencia elaborada por Romero, de la Universidad Veracruzana, tuvo como objetivo mostrar la relación que existe entre la calidad y la satisfacción laboral; a pesar de que si bien el clima organizacional y la satisfacción no son lo mismo, miden variables similares, este estudio evidencia su relación con la calidad, por lo que se puede inferir que el clima puede tener influencia directa o indirecta en la calidad de la prestación de los servicios.

La investigación se realizó en la ciudad de Campeche, en los centros de salud, en el año 2006, con el objetivo de conocer la satisfacción laboral del personal médico y paramédico, para mejorar la calidad de los servicios.

Dentro de la metodología, se aplicó un cuestionario a 100 trabajadores que incluía preguntas enfocadas a la satisfacción, actividades que desempeñan, remuneración, relaciones personales, carga y presión laboral, capacitación y desempeño.

Como resultado se obtuvo que: el 64 por ciento de los

entrevistados se sentían satisfechos en su trabajo; el 60 por ciento mostraba insatisfacción debido al poco reconocimiento de sus superiores; más de la mitad aseguraban no recibir un sueldo justo. Por lo que, en general, el investigador concluye que el personal, en su mayoría, se siente satisfecho con respecto a su trabajo; sin embargo, es un resultado que contrasta con la insatisfacción por parte del reconocimiento de sus superiores.

1.2.3 Experiencia cubana en la medición del clima organizacional<sup>16</sup>

El estudio realizado en Cuba por Segredo y Pérez, investigadoras de la Universidad Nacional de Salud Pública en Cuba, intentaron explicar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo de los sistemas administrativos, la investigación se realizó a través de una herramienta propuesta por la OPS, que mide las variables de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.

La investigación se realizó en unidades de atención primaria, del sistema nacional de salud, se aplicó únicamente a los directivos, ya que es en este nivel donde se puede facilitar la conducción de los procesos de dirección.

Como resultado se obtuvo que las dimensiones más afectadas fueron las de motivación, reciprocidad, lo que guarda relación con lo ya planteado, de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización (motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan).

1.2.4 Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital Victoria, Valdivia, Chile. 2003<sup>17</sup>

La importancia de mencionar este trabajo es hacer evidente el hecho de que se estudia el clima organizacional dentro de una unidad hospitalaria y cómo esto ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la organización, a través de la percepción que lo trabajadores tienen sobre ella.

Al hacer este estudio, López y Navarro, tuvieron como objetivo principal, medir y analizar el clima organizacional en el Hospital de Victoria, en Valdivia, Chile, para determinar cuál era el ambiente de trabajo existente.

La metodología para la recolección de la información se llevó a cabo a través de una muestra representativa,

donde se aplicó un cuestionario, a los trabajadores del hospital, con 71 indicadores, que determinaban las 14 variables que utilizaron para medir el clima de la organización.

Se obtuvo como resultado que el clima organizacional existente en el Hospital de Victoria es regular<sup>d</sup>, por lo que se consideró incapaz de impulsar la mejora de la administración hospitalaria.

1.2.5 La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Perú, 2001<sup>8</sup>.

El estudio se realizó en Perú, por Alvares, en el año 2001, en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO), el cual es un hospital de tercer nivel de atención médica; el objetivo principal fue resaltar la importancia de la cultura y el clima de la organización, planteándose que existe una relación con la eficacia del personal.

El estudio se realizó a través de la identificación de los factores culturales y su relación con la eficacia del personal, además de la relación de esos elementos con el desarrollo de la cultura organizacional, lo que se refleja en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

La investigación se realizó a través del levantamiento de encuestas a los diferentes públicos del hospital (internos y externos). Las variables que se utilizaron fueron las de motivación, comunicación y liderazgo. En total se aplicaron 137 cuestionarios y los datos se analizaron con el paquete estadístico SPSS. Posteriormente, se realizó un sondeo en 20 trabajadores sobre los hechos que le producían malestar, dentro del Instituto Nacional de Oftalmología, que no fuera de tipo económico.

Los resultados a los que se llegó es que el 67.6 por ciento consideraban que la política administrativa es poco resaltante y tuvo mayor frecuencia en el sexo femenino, teniendo como causa principal la falta de comunicación oportuna y la mala orientación de los recursos humanos, por lo que se calificó al clima organizacional como inapropiado.

En cuanto el clima organizacional, más específicamente, se identificó que 64 de los 137 encuestados (46.7%)

consideraban con mayor importancia la seguridad que puedan sentir en su trabajo, es decir la estabilidad laboral, y esto depende del tipo de contrato que tengan y la categoría de su puesto, ya sean médicos, enfermeros, técnicos en enfermería, administrativos, etc.; encontrando que los técnicos en enfermería eran los que más inestables se sentían laboralmente, además de que el sexo tiene gran influencia en esa percepción.

Por otro lado, 35 (25.5%) empleados afirmaron tener poca colaboración entre departamentos y 58 de los mismos (42.3 %) aseguran que la falta de colaboración entre ellos, es por el poco compañerismo que existe.

En el apartado de motivación, los empleados afirmaron que, aparte de una remuneración económica, lo que los une al INO es atender al paciente, el querer aprender más y que el INO les da la oportunidad de ser útiles para el trabajo.

Sin embargo, son los del departamento de enfermería lo que se sienten menos motivados, llegando a la conclusión de que son ellos los que, en general, se sienten menos satisfechos laboralmente de todo el hospital. El 34 % de los empleados afirman que no sienten que exista posibilidad de que sus ideas sean puestas en práctica.

Se llegó a la conclusión de que la cultura organizacional, que tienen en el INO, orienta los procesos administrativos y determina el clima organizacional.

Este estudio permite dar una idea de que es necesario tomar en cuenta otras variables externas a la organización, como podrían ser el sexo y la edad, además del tipo de contrato y función que desempeñan en la organización, variables que se integraron al presente estudio, ya que según Álvarez podría existir una relación entre los diferentes contextos del empleado, los internos y externos.

1.2.6 Clima organizacional en la administración pública federal. Secretaría de Salud. México 2001<sup>18</sup>.

La oficina de la presidencia para la Innovación Gubernamental aplicó un cuestionario con el fin de conocer el clima organizacional en las oficinas de la Administración Pública Federal (APF).

El objetivo fundamental, de este trabajo, era conocer los signos vitales de la organización (APF) para identificar qué impulsa u obstaculiza la productividad (servicios a la comunidad).

<sup>d</sup> Con base en una escala de tres categorías: bueno, regular y malo.

Para llevar a cabo esta encuesta de clima organizacional, se aplicó un cuestionario con 87 preguntas, dividido en 15 dimensiones, en el cual el personal expresó su opinión sobre diversos aspectos del trabajo y de la Institución.

Las variables que se midieron fueron:

- Recompensas y reconocimientos
- Capacitación y desarrollo
- Innovación y calidad
- Calidad y orientación al cliente
- Genero y diversidad
- Comunicación
- Disponibilidad de recursos
- Calidad de vida laboral
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Participación
- Identidad con la dependencia
- Valores
- Enfoque a resultados y productividad

Es significativo mencionar que este estudio no presenta los resultados obtenidos en la encuesta, sin embargo se menciona este trabajo debido a que se encuentran variables que si bien, no todas son las mismas, algunas de ellas corresponden a ciertas dimensiones que se miden en la presente investigación y que las sustenta.

1.2.7 Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. Costa Rica 2004.<sup>19</sup>

La investigación es cuantitativa, deductiva, prospectiva y descriptiva. Se analizó si los factores del clima organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad) influían en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004.

En esta unidad hay un total de 44 trabajadores, de los cuales 36 salieron seleccionados en la muestra, aplicando ciertos criterios de exclusión, de donde se excluyeron 4 trabajadores por ser jefaturas y 4 por incapacidades y vacaciones.

Las características de la población fueron que un 47.33% estaba casado (a), un 33.33% soltero(a) y un 19.34% viudo(a) o divorciado(a). La distribución por grupos

etarios fue de 40 o más años un 42%, entre 30 y 39 un 33% y menor de 30 un 25%. El promedio fue 38 años, la edad mínima de 20 y la máxima de 50. Un 14% de auxiliares de enfermería poseen una carrera universitaria, un 88% concluyó la enseñanza secundaria y un 11% no. Un 27.25% de asistentes de pacientes tienen carrera universitaria (incompleta) (3 son egresados), un 25.25% terminaron la enseñanza secundaria, pero un 22.25% no, y un 25.25% terminó la enseñanza primaria. Un 50% de secretarías completó la enseñanza secundaria, y el 50% posee preparación universitaria. El 100% de enfermeras son graduadas universitarias (requisito legal).

En cuanto a las relaciones contractuales, se encontró que un 41.34% del personal tenía plaza en propiedad y 16 o más años de antigüedad, lo mismo que un 33.33% cuya rango de antigüedad estaba entre 11 y 15 años; para un 25.33% el empleo era interino y su rango de antigüedad entre 1 y 15 años.

Del conjunto de profesionales (supervisora, enfermeras coordinadoras y enfermeras generales) un 68% era casado (a), jefa de hogar, cuya edad osciló entre 25 y 44 años, la antigüedad entre 1 y 15 años y el contrato de trabajo en propiedad. Del total de empleados un 56% era auxiliar de enfermería y el 11% asistentes de pacientes. El 33% restante corresponde a profesionales de enfermería y a las secretarías.

Se midieron variables de comunicación, liderazgo, motivación, reciprocidad y satisfacción laboral. Los datos se obtuvieron a través de cuestionario, entrevista estructurada, lista de cotejo y triangulación, los datos se analizaron por medio de Microsoft Excel.

Los resultados a los que se llegó, fue que a la comunicación se definió como satisfactoria; pero se recomienda que sea breve, concisa y retroalimentada. El liderazgo, se calificó como satisfactorio; aunque a las jefaturas se les solicita mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos. La motivación por el trabajo se describe como fuente de satisfacción y de realización; pero tanto las jefaturas del área, como las del Hospital, deben analizar lo concerniente a: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. La reciprocidad, se determinó como satisfactoria y se recomienda equidad en la asignación a cursos y ascensos.

Con todo esto, se llegó a la conclusión de que el clima organizacional en la UNCIN es definido como satisfactorio,

porque existen oportunidades de mejora.

1.2.8 Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de la Provincia de Cienfuegos. 2006.<sup>20</sup>

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal con el objetivo de caracterizar el clima organizacional del policlínico universitario "Cecilio Ruiz de Zarate", de la Provincia de Cienfuegos, en el periodo comprendido de enero a julio del 2006. El universo estuvo constituido por la totalidad de trabajadores (381), que en el momento de realización del cuestionario estaban en el centro. Los trabajadores fueron estratificados por categorías ocupacionales: directivos, profesionales, técnicos de la salud y otros trabajadores. Se estudiaron cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Para la realización del presente estudio se tomó el modelo propuesto por el Programa Subregional para el Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud de Centroamérica, propuesto por la OPS.

En los resultados de dicha investigación, la dimensión liderazgo se comportó de forma aceptable en sus cuatro categorías, ya que sus valores medios totales estuvieron entre los límites considerados como normales por este instrumento, lo que traduce que existe un equipo de dirección con un buen liderazgo a pesar de que hay grupos con variables afectadas, a los cuales debe dársele una atención especial por parte de los directivos.

La dimensión motivación se comportó de forma no aceptable, pues dos de sus categorías: responsabilidad (R) y adecuación de las condiciones de trabajo (ACT), obtuvieron calificación inferior a tres. La dimensión reciprocidad se comportó de forma aceptable, ya que sólo la categoría aplicación al trabajo (AT) obtuvo calificación inferior a tres. La dimensión participación se comportó de forma aceptable, sólo la categoría compromiso con la productividad (CP) obtuvo calificación inferior a tres.

En el grupo de dirigentes encuestados, todas las dimensiones estuvieron entre los límites considerados como aceptables. En los profesionales de la salud, tres dimensiones estuvieron por debajo de la puntuación media, siendo sus valores; motivación con 2.75, reciprocidad con 2.92 y participación con 2.96. Aunque la dimensión liderazgo estuvo entre los límites normales, está muy cerca del límite inferior, por lo que el valor

medio total de clima organizacional, en este grupo está por debajo del valor medio de la organización (2.92).

En el grupo de los técnicos de la salud, sólo estuvo afectada la dimensión motivación, con un valor medio de 2.92.

En el grupo de otros trabajadores, también tres dimensiones estuvieron por debajo de la puntuación media aceptable, siendo sus valores; motivación con 2.70, reciprocidad con 2.82 y liderazgo con 2.94. La dimensión participación está en el límite inferior, por lo que el valor medio total de clima organizacional, en éste grupo también está por debajo del valor medio (2.87).

El grupo de profesores, fue el que mostró los mayores valores promedios en todas las dimensiones, así como el valor medio total de clima organizacional que fue de 3.85, lo cual es fundamental para este tipo de institución formadora de recursos humanos, ya que un buen sentido de pertenencia y realización personal en el profesorado que se refleje en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, entre otros aspectos, debe repercutir sobre los estudiantes, hacia el logro de su formación integral. De las cuatro dimensiones estudiadas la más afectada es la motivación, ya que en 3 de los 5 grupos implicados en el estudio, su valor medio estuvo por debajo del límite inferior aceptable, por lo que el valor medio total de esta dimensión fue 2.87.

1.2.9 Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003.<sup>21</sup>

El objetivo de la investigación fue identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional en sus instituciones.

Las variables que se midieron en dicho trabajo fueron las siguientes con 4 dimensiones cada una:

- Liderazgo: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).
- Motivación: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad: aplicación del trabajo (AT), cuidado de bienes de la institución (CBI), retribución (R), equidad (E).
- Participación: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucración en el cambio (IC).

Se realizó una investigación descriptiva, de corte transversal, en 11 provincias del país, para identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional en sus instituciones.

En cuanto a los resultados, se pudo observar que el clima organizacional que perciben los directores de áreas de salud, en el lugar que se desempeñan no es satisfactorio; se encuentran como las dimensiones más afectadas la motivación con sus cuatro categorías y la reciprocidad con las categorías: aplicación al trabajo y retribución.

Los valores medidos de en la variable de liderazgo, encontrándose cercano a la cifra mínima aceptable entre 3.2 y 3.9, de las variables estudiadas, ésta es la de mejores resultados. En la dimensión liderazgo las puntuaciones medias más bajas con 3.2 las obtuvo la categoría dirección (D) y la solución de conflictos (SC). Dentro del elemento dirección, el ítem que más baja puntuación acumuló estuvo relacionado con la percepción de los directores en relación al hecho de que, por lo general, tienen muchas cosas que hacer y no saben por cuál empezar. Mientras, en la solución de conflictos, el componente que influyó en su baja puntuación fue la opinión de que cuando analizan un problema las posiciones que adoptan los demás compañeros no siempre son sinceras.

En la categoría estímulo al trabajo en equipo (ETE), los valores más altos están dados por la idea que tienen que para cumplir con el trabajo deben recurrir a todas sus capacidades y que cuando no saben hacer algo reciben ayuda. En este aspecto es muy importante tener en cuenta estos criterios, ya que ayuda a fortalecer el trabajo en equipo como una de las premisas fundamentales para el desarrollo de la estrategia de Atención Primaria de Salud.

En la motivación como segunda dimensión estudiada se valoraron las categorías: realización personal (RP), reconocimiento de la aportación (RA), responsabilidad (R) y adecuación de las condiciones de trabajo (ACT), lo que permitió evaluarla en valores inaceptables con cifras entre 2.9 y 1,3 por debajo del límite inferior medio aceptado.

La reciprocidad es otra de las dimensiones estudiadas, aquí se exploran las categorías: aplicación al trabajo (AT), cuidado del patrimonio institucional (CPI), retribución (R) y equidad (E). Las categorías con más bajos valores son: la aplicación al trabajo con un promedio de 2.4 y la retribución con 2.8 ambos inferiores al límite aceptado. En la categoría aplicación al trabajo (AT) se señalan

aspectos negativos como: no perciben que se realice esfuerzo para cumplir a cabalidad con sus obligaciones, no sienten motivación ante el trabajo y por tanto manifiestan que no les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes, como puede apreciarse estas opiniones guardan relación con los aspectos ya analizados en la dimensión motivación. En esta dimensión; además se analiza, el comportamiento de la categoría retribución (R), aquí se plantea, que por lo general, las personas que trabajan bien no son premiadas con una mejor posición de la organización, esto quiere decir que no perciben que se les reconozca ni se realicen promoción por los buenos resultados ante el trabajo y exponen que no siempre se ofrecen buenas oportunidades de capacitación para el personal que dirige en el nivel primario de salud.

Por último se analizó la participación que conforma la cuarta dimensión del instrumento que se aplicó, dentro de esta dimensión se miden los siguientes elementos: compromiso con la productividad (CP), compatibilidad de intereses (CI), intercambio de información (II) e involucrarse en el cambio (IC). La categoría que se comportó con una puntuación promedio por debajo de lo establecido como normal es la que evalúa los aspectos relacionados con el compromiso de la productividad (CP) con 2.8. Dentro los aspectos que influyen en la baja puntuación de la categoría compromiso de la productividad, son de señalar, que los directores de áreas de salud manifiestan que los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos y que no existe espíritu de trabajo en equipo, por lo que los problemas que surgen entre los grupos de trabajo no siempre se pueden resolver de manera óptima. Los restantes componentes, dentro de la dimensión, obtienen valores entre 3 y 3.5.

Se destaca, de forma positiva, lo que se expresó en el componente compatibilización de intereses (3.5), con relación a que los objetivos de los policlínicos son congruentes con los objetivos del municipio en materia de salud, este fue el ítem de mayor puntaje de la categoría.

En general, las dimensiones del clima organizacional medido en los directores de las áreas de salud en el país, el mejor comportamiento lo manifiesta la dimensión

liderazgo, seguido de la dimensión participación y reciprocidad y el peor resultado lo aporta la dimensión motivación, con todas sus categorías por debajo del punto mínimo aceptable.

### 1.3 Marco contextual

#### 1.3.1 Origen y desarrollo del Hospital regional Dr. Luís F. Nachón

El hospital nace en 1820, como una casa que ofrece atención a mujeres, además de ser albergue y centro de asistencia eclesiástico atendido por monjas.

En el año de 1837 deja de ofrecer sus servicios a un solo público y abre sus puertas a pacientes que fueron infectados por un brote de tifoidea en la región.

En 1858, se convierte en hospital público debido a una intervención que, Don Miguel Lerdo de Tejada, hace con respecto a la reforma que nacionalizó los bienes eclesiásticos, esto bajo el gobierno estatal del Coronel Manuel Gutiérrez Zamora y es en 1862 que toma la nomenclatura de hospital civil.

En 1956, el Lic. Marco Antonio Muñoz, gobernador del estado de Veracruz, designa al hospital con el nombre que lo conocemos hasta la actualidad, "Dr. Luís F. Nachón", en honor de quien fuera director del hospital.

En el año de 1962, el hospital ofrecía los servicios de: consulta externa: medicina general, cardiología, medicina dental, enfermedades de la piel y alergias, oftalmología, otorrinolaringología, diatermia y metabolismo basal.

Los servicios de hospitalización: sala medicina hombres, sala medicina mujeres, sala de ortopedia, sala para cirugía hombres, sala cirugía mujeres, maternidad, cuartos para distinción, sala para detenidos o reos internos, dos salas de operación con todos sus servicios, departamento de rayos X, departamento de anatomía patológica, laboratorio y banco de sangre y otros como: farmacia, comedor, cocina, lavandería, biblioteca y auditorio para sesiones<sup>22</sup>.

El 7 de marzo de 1997, con fundamento en la Ley 54, se fusionan los Servicios Coordinados de Salud Pública y la Dirección General de Asistencia Pública, dando paso a la creación del Organismo Público Descentralizado Servicios de Salud de Veracruz (SESVER), que a partir de ese momento ha venido asumiendo progresivamente facultades, responsabilidades y control de la operación de los servicios

de salud en el estado y es como el hospital pasa a formar parte de las 53 unidades de segundo nivel de SESVER<sup>23</sup>.

En el primer semestre del 2007, se llevó a cabo una reestructuración del nivel central de los SESVER, funcionando a partir de entonces con una estructura orgánica conformada por la Junta de Gobierno, la Dirección General de Servicios de Salud y seis direcciones de área, en donde se ubica la Dirección de Atención Médica, de la cual se desprende la Subdirección de Atención Hospitalaria, de la cual dependen los 53 hospitales del estado de Veracruz, entre ellos el Hospital "Dr. Luis F. Nachón"<sup>23</sup>.

Los servicios que se otorgan, actualmente en el hospital, son de consulta externa, atención de urgencias, hospitalización, intervenciones quirúrgicas y auxiliar de diagnóstico y tratamiento. De igual forma se cuenta con clínicas de atención a pacientes con VIH SIDA, asma, adolescentes, climaterio y menopausia, embarazo de alto riesgo y estimulación temprana, ofreciendo servicio de diálisis peritoneal ambulatoria, unidad de quemados, membranoterapia y unidad de terapia intensiva.

El hospital tiene una población de responsabilidad de 929,758, proveniente de 49 municipios del centro del estado de Veracruz y recibe población referida de las Jurisdicciones Sanitarias V Xalapa y IV Martínez de la Torre, recibiendo pacientes de estas zonas a través de la referencia de 9 hospitales de segundo nivel y 218 unidades de primer nivel.

El hospital tiene como población de responsabilidad a casi un millón de personas en el estado, compartiendo los pacientes referidos con cuatro hospitales de especialidad en la ciudad.

Con el fin de poder proporcionar los servicios, la unidad hospitalaria cuenta con una plantilla aproximada de 1053 trabajadores, sin embargo esta se encuentra integrada por personal adscrito a los SESVER, así como personal becario y en servicio social, por otro lado, en la plantilla oficial se encuentran puestos vacantes, además de personal que comisionado, por lo que el personal queda dividido de la siguiente manera según turno:

Tabla 1. Total de personal en plantilla por turno. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. 2009

Turno	Total personal
Matutino	342
Vespertino	157

Nocturno	161
Jornada acumulada	106
Suplentes	114
Total	880

Fuente: elaboración propia a partir de plantilla de personal

La institución cuenta con una estructura organizacional dependiente de una Dirección General y dos Subdirecciones (ver anexo 1):

- Médica: esta subdirección tiene a su cargo todos los servicios médicos, tanto del área privada como de la institucional, y los departamentos paramédicos como trabajo social y nutrición, entre otros.
- Administrativa: subdirección que tiene a su cargo los departamentos de recursos humanos, financieros y materiales, así como los de informática, mantenimiento, adquisiciones y servicios generales, esto tanto para el área institucional como la privada.

Actualmente, el hospital se encuentra bajo un proceso de cambio que inicia en febrero del año 2008, por lo que se solicita a los directivos la creación de una Coordinación de Desarrollo Hospitalario (CDH), esto con el fin de implementar un Modelo de Gestión de Calidad, como parte de un programa de Desarrollo Organizacional<sup>3</sup>.

Si bien el hospital no cuenta con un estudio de clima organizacional, si se había efectuado una investigación, realizado por área de desarrollo humano de las oficinas centrales de SESVER, la cual no se llevo a cabo con una metodología adecuada, sin embargo, si puedo ofrecer una idea general de la situación del hospital sobre sus principales situaciones, por los que atravesaba el potencial humano, donde se encontraron como principales problemas, manifestados por los jefes de servicio, la actitud de sus subordinados, comunicación, trabajo en equipo, ausentismo, irresponsabilidad, falta de compromiso, motivación, indisciplina, falta de honradez, impuntualidad e indiferencia al trabajo, siendo los primeros dos los que se presentaron con mayor generalidad.

### 1.3.2 Filosofía institucional<sup>3</sup>

Misión: somos un hospital de segundo nivel, que brinda atención especializada con calidad, a la población que lo requiera y, en especial, a la de menor recurso económico, formando y desarrollando recursos humanos

para la salud.

Visión: ser un hospital certificado que proporciones seguridad a sus usuarios, con una cultura organizacional de clase mundial; formador de recursos humanos para la salud, reconocidos a nivel nacional, con sentido humano y ética, que brinden una atención médica de excelencia; a través de la generación y transmisión de conocimientos.

Valores: Actitud de servicio, alto sentido humano, compromiso social, comportamiento ético, excelencia, innovación continua, trabajo en equipo y sentido de pertenencia y lealtad por parte de los trabajadores.

### 1.3.3 Objetivo general de la institución

Como parte del Sistema Estatal de Salud, brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal del hospital, así como el sentido de pertenencia de este último.

### 1.3.4 Objetivos específicos de la institución

1. Cubrir al 100% los requisitos del Sistema Integral para la Calidad de los servicios de salud en la atención brindada a los usuarios.
2. Inducir y sensibilizar al puesto al 100% del personal.
3. Lograr el sentido de pertenencia del personal, mediante la motivación y el reconocimiento de logros que contribuyan al desarrollo del hospital.
4. Ampliar o actualizar los conocimientos del personal y favorecer su desarrollo humano.
5. Difundir y operar programas prioritarios de salud y académicos, dentro y fuera de la institución, como parte del Sistema Estatal de Salud.
6. Participar en la formación de recursos humanos para la salud.

### 1.3.5 Políticas del Hospital "Dr. Luís F. Nachón"

1. En el Hospital "Dr. Luís F. Nachón", los pacientes y sus familiares son lo más importante para todos los trabajadores.
2. El hospital reconoce a su personal como el recurso más valioso de la organización, fomentando su desarrollo y crecimiento profesional, así como su satisfacción en el trabajo.
3. Para los trabajadores es obligatorio llevar a cabo sus actividades aplicando el código de ética, garantizando

el trato humano y profesional a cada paciente.

4. En el hospital se participa activamente en la formación y desarrollo de los recursos humanos para la salud.
5. En el hospital se apoya e impulsa la participación y el desarrollo de líneas de investigación, clínica y sociomédica, para la generación del conocimiento
6. Se eficientiza el uso de los recursos humanos y materiales disponibles, manteniendo la calidad de atención al paciente
7. El personal de salud debe realizar todas sus actividades para resolver la problemática de los usuarios de manera efectiva y eficaz.
8. Los trabajadores deben conocer, tener conciencia y cumplir: el reglamento, la filosofía institucional, los objetivos y las políticas del hospital y de SESVER.
9. Los integrantes del cuerpo clínico del hospital deben contar con la certificación vigente por el consejo o colegio correspondiente.
10. Sin excepción alguna, todos los trabajadores del hospital deben portar el gafete de identificación oficial y el uniforme de acuerdo al área.
11. Se hacen las gestiones necesarias para contar con el recurso humano calificado y el equipamiento tecnológico de punta.
12. Consolidarnos como hospital de referencia local y regional del Sistema Estatal de Salud, contribuyendo a resolver la problemática de salud de la población.
13. El hospital mantendrá y desarrollará su capacidad resolutoria en áreas con experiencias exitosas, tales como:
  - Patologías cardiovasculares
  - Tratamiento ambulatorio de insuficiencia renal crónica
  - Detección y manejo del embarazo de alto riesgo
  - Tratamiento y control de enfermedades crónico-degenerativas
  - Manejo integral del recién nacido hasta su adolescencia
14. Mantener y establecer alianzas y convenios necesarios, gestionando la utilización de los rendimientos del área privada, para coadyuvar a lograr la suficiencia económica, manteniendo la uniformidad en la calidad de la atención.
15. El hospital atiende con calidad a toda la población que demanda servicio, con énfasis en la de menor recurso económico.

En este sentido, existe una política dirigida a la calidad en la que se comprometen a implementar, aplicar y

mejorar sistemas médicos, técnicos y administrativos, para el cumplimiento de los objetivos en las áreas de asistencia, enseñanza e investigación, basada en la atención efectiva y trato digno a pacientes y familiares, lo que permite tener un Modelo de Gestión de Calidad que proyecte al hospital a un nivel de clase mundial.

Donde, la dirección general se compromete a poner a disposición del Sistema de Gestión de Calidad los recursos necesarios para su cumplimiento, fomentar, en todos los trabajadores, la idea de que cada uno de ellos es responsable de dar calidad en su puesto de trabajo, que todo el personal conozca, cumpla y mantenga lo que establece el Sistema de Gestión de Calidad, establecer objetivos coherentes con esta política, por parte de las distintas jefaturas y tomar como referente el Modelo de Gestión de Calidad de la Secretaría de Salud, centrado en el usuario y basado en la responsabilidad de todos y cada uno de los profesionales.

De este apartado se puede rescatar el hecho de que, dentro de los objetivos y políticas de la organización, se dan las herramientas necesarias, de manera implícita, para favorecer un buen clima organizacional, ya que desde su objetivo general plantea la satisfacción no solo del usuario sino que también del prestador de servicio y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de éste. El objetivo específico No. 3, de igual manera, fomenta el sentido de pertenencia, a través de la motivación y el reconocimiento de sus logros.

Por otro lado, las políticas del hospital, específicamente la política dos, refiere la necesidad de reconocer al trabajador como el más valioso de los recursos.

Con este apartado se concluye el capítulo I, de marco referencial. En anexo 2 se puede consultar un glosario de términos recopilados a lo largo del capítulo que permite y facilita la conceptualización de éstos y su relación con el clima organizacional.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común.<sup>8</sup>

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos<sup>6</sup>.



Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional<sup>7</sup>.

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, de la organización, exitosamente.

Las instituciones de salud no son la excepción, como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios de salud con calidad y seguridad, no solo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, ya que el hecho de que los trabajadores de dichas organizaciones se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados y parte importante para el logro de los objetivos, permitirá que se desempeñen de manera óptima y permita alcanzar dichos objetivos de manera eficiente.

En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las instituciones públicas y es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales.

En la ciudad de Xalapa, capital del estado de Veracruz, se encuentra ubicado uno de las principales instituciones de salud de la entidad, el Hospital Regional "Dr. Luís F. Nachón"; el cual cuenta con una plantilla de 1,053 trabajadores dividida en cuatro categorías: personal médico, paramédico, enfermería y administrativo; teniendo como población de responsabilidad a casi un millón de personas en el estado, compartiendo los pacientes referidos, de gran cantidad de unidades de primer nivel de atención y 9 hospitales del estado, con cuatro hospitales de la ciudad, encontrándose en la actualidad en un proceso de cambio que permita asegurar la calidad en la prestación de sus servicios, para lo que se crea una Coordinación de Desarrollo Hospitalario, cuya función está encaminada a la implementación del Modelo de Gestión de Calidad de la Secretaría de Salud, como parte de un Programa de Desarrollo Organizacional.

Dicha institución tiene, como objetivo principal, brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal del hospital, así como el sentido de pertenencia de este último.

En la búsqueda por la mejora de los servicios de salud, la OPS implementa un programa sub-regional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud. El clima organizacional es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis.

Los 1,053 trabajadores y 146 años de historia hacen de la institución un hospital con características muy particulares, que han determinado la cultura del hospital, reflejando esto en el clima de la organización.

El hospital no cuenta con estudios, con validez metodológica, que permita conocer cual es la situación actual del hospital en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal de salud y su sentido de pertenencia, concepto que se encuentra claramente en el objetivo general de la organización.

En este sentido, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional, a través del instrumento propuesto por la OPS, que prevalecen en el Hospital Regional "Dr. Luís F. Nachón" de la ciudad de Xalapa, Veracruz, con el fin de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de los empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos.

## 2.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009?

## 3. OBJETIVOS

### 3.1 Objetivo general

Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón", de la Ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009.

### 3.2 Objetivos específicos

1. Conocer el nivel de motivación que tienen los trabajadores del hospital, desde la perspectiva de los trabajadores.
2. Identificar el nivel de liderazgo que prevalece en el hospital.
3. Conocer el nivel de reciprocidad entre los prestadores de servicios de salud y el hospital.
4. Conocer el nivel de participación que prevalece en los prestadores de servicios de salud en el hospital.
5. Elaborar un análisis que permita identificar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los distintos subgrupos de estudio (turnos y tipo de personal).
6. Proponer alternativas de solución para mejorar el clima organizacional o mantenerlo, según sea el caso.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Paradigma

La investigación se encuentra inmersa en un paradigma positivista, ya que se partió de teorías previamente seleccionadas, por lo que los hechos se observaron de una forma esperada, ya que es información que ha sido comprobada y se espera que ocurra de la misma manera; además, se analizó la información a través de programas estadísticos.

Se trató de detallar las cosas tal como ocurren sin buscarle una explicación que implique el involucramiento de valores por parte del investigador.

Las variables del clima organizacional se pudieron medir a través de su cuantificación y operacionalización.

Este trabajo tuvo como objetivo explicar un fenómeno, característico de este enfoque, además de que como investigador me mantuve al margen y libre de valores, por lo que no interviendré de ninguna manera en los sujetos, es decir que no se trató de interpretar su punto de vista e ir más allá de ello. Los resultados se obtuvieron a través de un cuestionario y se analizaron con programas estadísticos y como herramienta la estadística descriptiva e inferencial.

### 4.2 Tipo de estudio

Existen diferentes clasificaciones para definir los tipos de estudios cuantitativos, dependiendo del autor que se seleccione. Hernández E.<sup>24</sup> presenta una clasificación donde divide el tipo de estudio según: análisis y alcance

de los objetivos, tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información, periodo y secuencia del estudio, comparación de poblaciones y la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza.

El tipo de estudio que se aplicó para la elaboración del diagnóstico del clima organizacional, en el hospital "Dr. Luis F. Nachón", se ubicó dentro de la clasificación mencionada, como un estudio, por el análisis y alcance de los objetivos, de tipo descriptivo, ya que buscó especificar las propiedades de un grupo, en este caso las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS, las cuales fueron: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, a través de su medición.

Según el periodo y secuencia del estudio, fue transversal, ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las variables, además, de que se aplicó en una sola ocasión, en un solo momento a los sujetos de estudio (personal del hospital), es decir que se hizo un corte en el tiempo.

De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, el estudio fue de tipo observacional, ya que solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle.

Por lo antes mencionado, este apartado se resume a definir que el tipo de estudio de esta investigación fue descriptivo, transversal y observacional.

### 4.3 Universo de estudio

El universo de estudio para la presente investigación, se compuso de los 880 trabajadores del hospital "Dr. Luis F. Nachón", así como de las 38 unidades organizativas<sup>e</sup> que lo forman, siendo éstas las unidades de análisis (ver anexo 1).

Debido a la complejidad de las organizaciones de salud de segundo nivel de atención, así como del estudio y análisis del clima organizacional, se realizó un censo, entendiendo por este a la recopilación de datos de una población entera; en este sentido, los datos se

*e Las unidades organizativas del hospital son aquellas áreas administrativas en las que está estructurado el hospital orgánicamente.*

recolectaron a través de la totalidad de los empleados y áreas de la organización, lo que permitió un mejor y mayor análisis de la información, al poder abarcar diferentes agrupaciones como lo pueden ser categorías de personal, departamentos, turnos, funciones, etc.

La ubicación espacial de los sujetos de estudio fue muy precisa, ya que se encontraron siempre ubicados en sus áreas de trabajo dentro del hospital, además de que existió la facilidad de poder obtener información sobre el personal y su ubicación, así como días de descanso o vacaciones, con el fin de identificar en que momento se podían localizar o no en la institución.

#### 4.3.1 Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

- Todo el personal del Hospital "Dr. Luís F. Nachón" de base, contrato y suplente que tenga más de un año de laborar en él y acepte participar en la investigación.

Exclusión:

- Personal que tenga menos de un año de laborar en la organización.
- Personal que se encuentre de vacaciones en el período de aplicación del instrumento.
- Personal que se encuentre fuera de la institución en el momento de la aplicación, en un área determinada, por permiso o comisión.
- Personal becario.

## 4.4 Variables

A continuación se definen operacionalmente las variables que se midieron para poder explicar el clima organizacional del hospital<sup>f</sup>.

Son cuatro variables, las cuales a su vez se dividen en 4 dimensiones cada una, para las que, según el instrumento que propone la OPS, se destinan cinco afirmaciones en las que se responden falso (f) o verdadero (v), otorgando valores de 1 y 0 a las respuestas a favor o en contra de un clima organizacional satisfactorio respectivamente.

- 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 información
  - Involucramiento en el cambio

Los siguientes cuadros presentan una explicación, más específica, de cómo se midieron las diferentes variables.

*Tabla 2. Operacionalización de la variable motivación. Clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver.*

<sup>f</sup> Las definiciones conceptuales se encuentran en el apartado teórico del trabajo

2009

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
<p>Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.</p> <p>Se entenderá por motivación satisfactoria o de nivel alto cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y un nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de motivación del cuestionario de clima organizacional</p>	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la motivación	Realización Personal	Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de realización personal de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems			
				No. ítem	Valor		
					V	F	
				3	1	0	
				18	1	0	
		37	0	1			
		49	1	0			
		74	1	0			
		Reconocimiento de la aportación	Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems			
					No. ítem	Valor	
						V	F
					19	1	0
					32	1	0
		40	0	1			
		56	1	0			
		69	1	0			
Responsabilidad	Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems					
			No. ítems	Valor			
				V	F		
			4	1	0		
			20	0	1		
43	1	0					
57	0	1					
75	1	0					
Adecuación de las condiciones de trabajo	Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo	Sumatoria de los resultados de los ítems					
			No. ítems	Valor			
				V	F		
			5	0	1		
			21	1	0		
41	0	1					
59	1	0					
65	1	0					

Tabla 3. Operacionalización de la variable liderazgo. Clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. 2009.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador																				
<p>Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.</p> <p>Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de liderazgo del cuestionario de clima organizacional</p>	<p>Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable liderazgo</p>	Dirección	<p>Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. ítem</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>33</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>51</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>67</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	No. ítem	Valor		V	F	1	1	0	14	0	1	33	0	1	51	0	1	67	1	0
				No. ítem		Valor																		
					V	F																		
				1	1	0																		
				14	0	1																		
				33	0	1																		
		51	0	1																				
		67	1	0																				
		Estimulo de excelencia	<p>Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. ítem</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>30</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>34</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>52</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	No. ítem	Valor		V	F	15	1	0	30	1	0	34	1	0	52	0	1	70	0	1
				No. ítem		Valor																		
					V	F																		
				15	1	0																		
30	1			0																				
34	1			0																				
52	0	1																						
70	0	1																						
Estimulo de trabajo en equipo	<p>Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable liderazgo</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. ítems</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>35</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>73</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	No. ítems	Valor		V	F	2	1	0	17	1	0	35	0	1	50	0	1	73	0	1		
		No. ítems		Valor																				
			V	F																				
		2	1	0																				
		17	1	0																				
35	0	1																						
50	0	1																						
73	0	1																						
Solución de conflictos	<p>Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. ítems</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>16</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>36</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>55</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>68</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	No. ítems	Valor		V	F	16	1	0	31	0	1	36	0	1	55	0	1	68	0	1		
		No. ítems		Valor																				
			V	F																				
		16	1	0																				
		31	0	1																				
36	0	1																						
55	0	1																						
68	0	1																						

Tabla 4. Operacionalización de la variable Participación. Clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. 2009

Definición conceptual y operacional	Indicador	Definición operacional		Indicador		
<p>Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.</p> <p>Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de participación del cuestionario de clima organizacional</p>	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable participación	Compromiso por la productividad	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
				No. ítem	Valor	
					V	F
				10	0	1
				26	1	0
		46	0	1		
		61	1	0		
		77	0	1		
		Compatibilidad de intereses	Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
				No. ítem	Valor	
					V	F
				11	1	0
				27	0	1
		47	0	1		
		62	1	0		
		78	0	1		
Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems				
		No. Ítems	Valor			
			V	F		
		12	0	1		
		28	0	1		
48	0	1				
63	0	1				
79	0	1				
Involucramiento en el cambio	Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems				
		No. Ítems	Valor			
			V	F		
		13	0	1		
		29	0	1		
38	0	1				
64	0	1				
80	0	1				

Tabla 5. Operacionalización de la variable reciprocidad. Clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. 2009

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador																				
<p>Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.</p> <p>Se entiende por reciprocidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de reciprocidad del cuestionario de clima organizacional</p>	<p>Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable reciprocidad</p>	<p>Aplicación al trabajo</p>	<p>Se entiende por aplicación al trabajo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. ítem</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>42</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>58</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	No. ítem	Valor		V	F	6	1	0	22	1	0	42	0	1	58	1	0	71	1	0
				No. ítem		Valor																		
					V	F																		
				6	1	0																		
				22	1	0																		
				42	0	1																		
		58	1	0																				
		71	1	0																				
		<p>Cuidado del patrimonio institucional</p>	<p>Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. ítem</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>44</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>60</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>72</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	No. ítem	Valor		V	F	7	0	1	23	1	0	44	1	0	60	1	0	72	0	1
						No. ítem	Valor																	
					V		F																	
					7	0	1																	
23	1				0																			
44	1				0																			
60	1	0																						
72	0	1																						
<p>Retribución</p>	<p>Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. Ítems</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>39</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>54</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>66</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	No. Ítems	Valor		V	F	8	1	0	24	1	0	39	1	0	54	1	0	66	1	0		
				No. Ítems	Valor																			
			V		F																			
			8	1	0																			
			24	1	0																			
			39	1	0																			
54	1	0																						
66	1	0																						
<p>Equidad</p>	<p>Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 4 a 5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad                      Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 2.6 a 3.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y nivel bajo (No satisfactorio): obtener una calificación menor a 2.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No. Ítems</th> <th colspan="2">Valor</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>45</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>53</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>76</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	No. Ítems	Valor		V	F	9	0	1	25	0	1	45	0	1	53	0	1	76	1	0		
				No. Ítems	Valor																			
			V		F																			
			9	0	1																			
			25	0	1																			
			45	0	1																			
53	0	1																						
76	1	0																						

#### 4.5 Técnica de obtención de datos

De acuerdo con Rojas, en su guía para realizar investigaciones sociales, el tipo de información que se recabó en el trabajo de campo debió estar plenamente justificada en los objetivos de la investigación, esto con el fin de que la información realmente nos fuera a ser de utilidad para el análisis del problema abarcando todas sus dimensiones, por lo que en capítulos anteriores se pudo observar la identificación específica del problema, así como la determinación de las variables que podrían dar respuesta a éste.<sup>25</sup>

Con el fin de resolver la pregunta de investigación se siguió un procedimiento que permitió recolectar la información necesaria sobre nuestro objeto de estudio, a éste se le llama técnica de recopilación de información o técnica de obtención de datos.<sup>26</sup>

Para lograr recolectar la información de manera adecuada, en esta investigación, se elaboró un plan que condujo a la recopilación de dicha información y es, en este apartado que se aborda de manera detallada las fuentes de donde se obtuvo la información, su localización y a través de que método o medio.

#### 4.6 Instrumento análisis del clima organizacional

El análisis del clima organizacional se realizó a través de lo que se denomina una prueba proyectiva, la cual ayuda a obtener mediciones psicológicas que proyecten sus necesidades, motivos, opiniones o características de la personalidad, proporcionando al investigador las percepciones individuales y grupales<sup>27</sup> que los trabajadores tienen sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas; en este estudio, la fuente de información fueron los 880 trabajadores del hospital.

El instrumento está elaborado con base en 80 afirmaciones distribuidas aleatoriamente, el cual fue aplicado de forma confidencial, donde los trabajadores emitieron juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización.

Este es un instrumento que elaboró la OPS en su Programa Regional de Desarrollo de Servicios de Salud y publicado en el documento de Teoría y Desarrollo Organizacional, el que, como ya se había mencionado en un capítulo anterior, propone un sistema de análisis organizacional que abarca al ambiente, estructura, funcionamiento y clima organizacional.

La OPS ofrece el instrumento con una serie de componentes:

- Guía para identificar perfiles reales del clima organizacional a partir de afirmaciones comunes.
- Instructivo para la aplicación del instrumento.
- Cuadernillo para hacer la prueba proyectiva con 80 afirmaciones comunes.
- Hoja de respuesta
- Plantilla para la calificación de hoja de respuestas.
- Hoja de conteo de respuestas.
- Relación del conjunto de las 80 reflexiones del instrumento, para su interpretación.
- Hoja de representación gráfica de las variables del clima organizacional.

Si bien el documento propone las 80 afirmaciones posibles para el instrumento, en un apartado ofrece una extensa variedad de éstas, con el fin de poder reemplazarlas de acuerdo a las necesidades de la institución.

Es importante mencionar que en el caso específico de esta investigación, si se reemplazaron algunas de las afirmaciones, no solo por otra diferente que se adecuara mejor a las características de la organización, sino que algunas se modificaron, sólo en su redacción, con el fin de poderla hacer entendible a todo el personal.<sup>9</sup>

Este instrumento se elaboró a través de dicha guía práctica de afirmaciones, de las cuales se seleccionaron cinco por cada una de las dimensiones de las cuatro variables, 80 reflexiones en total, ya con las pertinentes adecuaciones, sin perder de vista el tipo de prueba proyectiva que se propuso.

El instrumento es un cuestionario estructurado, el cual fue auto aplicado, es decir, que ellos fueron quienes llenaron por sí mismos el cuestionario; este conjuga ítems relacionados con las variables que se midieron y cuenta, como ya se había mencionado antes, con preguntas cerradas las cuales contiene dos opciones de respuesta (dicotómicas), falso y verdadero.

Las preguntas tienen una pre codificación, debido a que esto facilitaría el análisis estadístico, donde se asignan valores de cero y uno, dependiendo del número de ítem, quedando distribuidas de la siguiente manera:

<sup>9</sup> Es importante recordar que fue un censo, donde se aplicó la encuesta en todas las áreas del hospital y en todos sus niveles, desde un directivo hasta personal operativo.



Tabla 6. Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

Variables	Dimensiones	No. ítem		Total		
		V	F			
Liderazgo	Dirección	1	1	0	5	
		14	0	1		
		33	0	1		
		51	0	1		
		67	1	0		
	Estimulo de la excelencia	15	1	0	5	
		30	1	0		
		34	1	0		
		52	0	1		
		70	0	1		
	Estimulo trabajo en equipo	2	1	0	5	
		17	1	0		
		35	0	1		
		50	0	1		
	Solución de conflictos	73	0	1	5	
		16	1	0		
		31	0	1		
		36	0	1		
	Total		55	0	1	20
			68	0	1	

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 7. Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

Variables	Dimensiones	No. ítem		Total		
		V	F			
Motivación	Realización personal	3	1	0	5	
		18	1	0		
		37	0	1		
		49	1	0		
		74	1	0		
	Reconocimiento de la aportación	19	1	0	5	
		32	1	0		
		40	0	1		
		56	1	0		
		69	1	0		
	Responsabilidad	4	1	0	5	
		20	0	1		
		43	1	0		
		57	0	1		
	Adecuación de las condiciones de trabajo	75	1	0	5	
		5	0	1		
		21	1	0		
		41	0	1		
	Total		59	1	0	20
			65	1	0	

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 8. Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

Variables	Dimensiones	No. ítem		Total	
		V	F		
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	6	1	0	5
		22	1	0	
		42	0	1	
		58	1	0	
		71	1	0	
	Cuidado del patrimonio institucional	7	0	1	5
		23	1	0	
		44	1	0	
		60	1	0	
		72	0	1	
	Retribución	8	1	0	5
		24	1	0	
		39	1	0	
		54	1	0	
		66	1	0	
	Equidad	9	0	1	5
		25	0	1	
		45	0	1	
		53	0	1	
		76	1	0	
Total				20	

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

Tabla 9. Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

Variables	Dimensiones	No. ítem		Total	
		V	F		
Participación	Compromiso por la productividad	10	0	1	5
		26	1	0	
		46	0	1	
		61	1	0	
		77	0	1	
	Compatibilización de intereses	11	1	0	5
		27	0	1	
		47	0	1	
		62	1	0	
		78	0	1	
	Estímulo trabajo en equipo	12	0	1	5
		28	0	1	
		48	0	1	
		63	0	1	
		79	0	1	
	Solución de conflictos	13	0	1	5
		29	0	1	
		38	0	1	
		64	0	1	
		80	0	1	

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

El instrumento de investigación esta estructurado de la siguiente manera (ver anexo 3):

- Parte superior aparece el escudo y nombre de la Universidad Veracruzana, nombre y escudo del Instituto de Salud Pública; nombre de la maestría, así como el título del instrumento.
- Explicación como aplicar el instrumento, así como las instrucciones de llenado.
- Ficha de identificación del entrevistado
- 80 afirmaciones con opciones de respuesta de falso y verdadero.

Para recolectar la información se realizó un cronograma de actividades, donde se delimitó bien el tiempo que tomo la recolección de la información por área organizativa, priorizando aquellas donde se encuentre la mayor concentración de personal.

Para ello se contó con la información necesaria, la plantilla de personal, donde se describe la función, categoría, turno y horario, lo que permitió identificar, en que momento y en que lugar se podía localizar al personal, además de que con ella fue más fácil identificar, junto con el número de folio, a quien se le estaba entregando cada cuestionario.

Si bien, las autoridades correspondientes conocían de la estancia de los alumnos del Instituto de Salud Pública dentro de la organización, fue necesario dar aviso con anterioridad al periodo de recolección de información, el cual se realizó segundo trimestre del año 2009, con el fin de tener acceso a todas las áreas del hospital para encuestar a todas las personas que otorgaron la información necesaria para la investigación, tomando en cuenta que existen áreas restringidas como la unidad de quemados o neonatos, en ese caso fue necesario identificar a la persona en otro momento, fuera de dicha área.

#### 4.7 Confiabilidad y validez

Un instrumento de medición es, según Hernández, un recurso utilizado por los investigadores con el fin de registrar la información obtenida sobre las variables<sup>28</sup>. Según este autor, toda investigación cuantitativa se debe auxiliar de este tipo de herramientas para poder medir las variables de interés; para que esta medición sea correcta y se acerque más a la realidad, debe ser efectiva, cumpliendo ciertos requisitos:

- Confiabilidad: este término hace referencia a que cada vez que el instrumento se aplique al mismo sujeto, este debe arrojar resultados similares; ofreciendo así resultados coherentes y consistentes.
- Validez: grado en el que un instrumento realmente mida la variable que desea medir. Esta característica se dimensiona en:
  - contenido: hace referencia a todo aquello que se incluye en el instrumento y que debe abarcar todo lo necesario para medir las variables, sin dejar nada fuera; que den respuesta a la pregunta, es decir que sea muy específico en su contenido.
  - criterio: se compara con algún criterio externo que mida lo mismo.
  - constructo: explica el modelo teórico empírico que sustenta la variable de interés, este proceso se vincula con la teoría, demostrando que los conceptos que se van a medir están relacionados.

Se pretendía que el estudio de clima organizacional, que se realizó en el Hospital Regional "Dr. Luis F. Nachón", tuviera una fortaleza metodológica que permitiera ofrecer resultados que sean de utilidad para la institución, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, por lo que parte importante de esta fortaleza se debe de observar en el instrumento de medición, el cual se pretendía contara con las características de validez y confiabilidad.

En este sentido se realizó una prueba piloto, la cual constó de la aplicación del instrumento a una muestra pequeña, que compartía características con la población objeto de estudio, en una institución que tuviera las mismas características, por lo que se realizó en el Centro de Especialidades Médicas de Veracruz "Dr. Rafael Lucio" (CEMEV), ya que al igual que el Hospital Regional "Dr. Luis F. Nachón" es una unidad de segundo nivel de atención que pertenece a los Servicios de Salud de Veracruz (SESVR), ubicado en la ciudad de Xalapa y el cual cuenta con una estructura orgánica igual de compleja como en la que se realizó el estudio; por lo que se solicitó autorización con las autoridades correspondientes para poder acceder a un área de la institución y llevar a cabo la prueba.

Debido a que la investigación se realizó a través de un censo, ya que se aplicó a todo el personal del hospital, en todos sus niveles, turnos, horarios, etc., se buscó que en la prueba piloto el instrumento se pudiera aplicar en un área donde se reuniera al mismo tipo de personal, desde

administrativos, médicos, enfermeros, paramédico, etc. Según Hernández<sup>28</sup>, en su libro metodología de la investigación, aconseja que cuando la muestra es mayor a 300, la prueba piloto se lleve a cabo entre 30 y 60 personas, como en este caso la muestra superaba esa cantidad se realizó el número de encuestas necesarias para cubrir el total de personas de un área que no bajará ni superará esa cantidad.

Esta prueba se realizó con el fin de analizar si las instrucciones son claras, si los ítems funcionan de manera adecuada, evaluando lenguaje y redacción, además de que los resultados obtenidos ayuden a determinar la confiabilidad y validez del instrumento.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se hizo, en términos de la congruencia interna, a través de la técnica de división por mitades, la cual consistió en dividir los reactivos del instrumento en dos grupos, obteniendo de manera independiente los puntajes para cada grupo y calcular el coeficiente de correlación<sup>27</sup>.

Debido a que el instrumento cuenta con un total de 80 reactivos, estos se dividieron en dos grupos de cuarenta, poniendo en el grupo uno a los números nones y en el grupo dos a los números pares, para ser comparados. La estimación de la congruencia interna, de la cédula de análisis del clima organizacional, correspondió al cálculo del coeficiente de correlación que describió la relación entre los dos grupos de reactivos, el coeficiente de confiabilidad fue alto, ya que los reactivos de un grupo midieron los mismos atributos que el otro grupo.

Coeficiente de correlación .8756

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

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

Donde:

r = coeficiente de correlación calculado en las mitades de las pruebas

r<sup>1</sup> = Confiabilidad estimada de toda la prueba

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

Según Polit<sup>27</sup>, el cálculo del coeficiente de correlación debe arrojar un resultado que exprese que las preguntas nones midan el mismo atributo que las preguntas pares, si esto sucede el coeficiente será alto; mientras más alto sea el coeficiente, más estable será la medición, en este caso los coeficientes superiores a .70 pueden considerarse satisfactorios, por lo que se puede observar que el instrumento de medición que se utilizó en el diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" es confiable, ya que obtuvo un valor de .9337.

Para que el instrumento fuera válido, se sometió a criterio de expertos, con el fin de que analizaran los ítems, determinando las dimensiones de cada variable representaba adecuadamente y en las proporciones correctas el contenido del instrumento.

#### 4.8 Procesamiento y análisis de la información

El primer paso que se utiliza en el procesamiento y análisis de los datos, es la codificación, como ya se pudo ver en la operacionalización de las variables, los valores que se le asignaron a cada ítem varían entre 1 y 0, dependiendo de la afirmación.

Una vez codificados los datos, fue más fácil el análisis de estos, a través de un programa informático, además de que fue más sencillo por la gran cantidad de información que se analizó.

Para ello se realizó una base de datos en el programa Statiscal Package for the Social Sciences 17(SPSS), ya que es un programa que contiene todas las pruebas estadísticas que se utilizan para un análisis.

Lo primero que se realizó, fue un análisis descriptivo, donde se obtuvieron los promedios por cada uno de los 80 ítems, los cuales resultaron de dividir el resultado de la suma de los valores obtenidos en sus respuestas entre el número de encuestados; posteriormente, se sumaron los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones, para poder categorizarlas en tres niveles satisfactorio (alto), poco satisfactorio (medio) y no satisfactorio (bajo), como se precisó en la operacionalización de las variables;

y los resultados de cada dimensión se promediaron para obtener la categoría de la variable.

Posteriormente, los resultados se presentaron en tablas y gráficas de barras, ya que son variables categóricas, las cuales se elaboraron para cada una de las variables y sus dimensiones; dichas gráficas muestran el resultado general del hospital, así como de cada uno de los diferentes grupos que la componen, como lo son los turnos y tipo de personal.

Con el fin de poder ofrecer información más detallada, se realizaron técnicas estadísticas que permitieron un mejor análisis de información y, con ello, elementos objetivos para una mejor toma de decisiones.

Para ello, se realizó un análisis univariado y de variables categóricas, donde intervienen más de 3 grupos (médicos, enfermeros, paramédicos, administrativos; turnos: matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada), para lo cual se aplicó una prueba estadística de  $X^2$  de homogeneidad, en los casos que resultaron estadísticamente significativos se realizaron pruebas  $t$  para diferencia de proporciones, tomando como nivel de confiabilidad 95%.

Es frecuente el análisis de situaciones en las que, de antemano, las poblaciones son conocidas como diferentes, pero el interés radica en tomar una decisión acerca de si el comportamiento de éstas es homogéneo, respecto de alguna característica.

La prueba estadística de  $X^2$  de homogeneidad se emplea cuando se tienen clases de datos con respecto a las proporciones de los casos que caen en diferentes categorías, para ello se elaboraron tablas de contingencia, con el fin de probar el significado de diferentes proporciones. La  $X^2$  de homogeneidad se calculó al comparar dos conjuntos de frecuencias que, en el caso de esta investigación, fueron aquellos que corresponden a una cualidad satisfactoria o no satisfactoria en las diferentes variables y sus respectivas dimensiones. Si bien, el análisis general del clima organizacional considera tres categorías, para el ejercicio de esta prueba fue necesario convertirla en categoría dicotómica, donde la categoría de poco satisfactoria fue agregada a la categoría de no satisfactorio.

Para este análisis fue necesario elaborar tablas de contingencia donde, en la parte superior, se colocaron las categorías y, en la parte lateral izquierda, los diferentes grupos, como podrían ser, el personal según

turnos y tipo de personal; una vez hecho eso, se sacaron las proporciones, es importante mencionar que era necesario que las celdas quedaran llenas con una frecuencia igual o mayor a 5 para que la prueba arroje resultados confiables, en esta investigación siempre se encontraron esas frecuencias, debido al gran tamaño del universo de estudio.

Esta prueba se calculó resumiendo las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas para cada celda. Fue necesario comparar esta prueba estadística con el valor de la distribución teórica de  $X^2$  y para ello existe una tabla de valores de  $X^2$  para diversos grados de libertad y niveles de significancia, las cuales ofrecieron la información que permitió identificar si existía dicha diferencia estadísticamente significativa en el comportamiento de los grupos.

Como se había mencionado anteriormente, si la prueba resultaba estadísticamente significativa se realizaría una prueba  $t$  de Student para diferencia de proporciones, situación que ocurrió en el caso del análisis por tipo de personal.

La prueba  $t$  de Student, es una prueba estadística que sirvió para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa. La comparación se realiza únicamente sobre una variable, en el caso de esta investigación donde existe más de una, entonces la prueba se realizó para cada una de las variables (contando sus dimensiones).

A continuación se presentan los resultados descriptivos y los obtenidos con dichas pruebas.

general por departamentos de la subdirección administrativa

Tabla 10. Promedio de las variables en el diagnóstico de clima organizacional en los departamentos de la subdirección administrativa. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Unidades administrativas	Liderazgo		Reciprocidad		Participación		Motivación		Promedio de clima organizacional	
	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría
Recursos humanos	3	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Recursos financieros	2.9	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Recursos materiales	2.6	Poco satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Sistemas informáticos	3.8	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.8	Poco satisfactorio	3.8	Poco satisfactorio	3.6	Poco satisfactorio
Conservación y mantenimiento	2.6	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Adquisiciones	2.4	No satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Servicios generales	2.8	Poco satisfactorio	1.8	No satisfactorio	0.8	No satisfactorio	1	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio
Promedio	2.9	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio

Fuente: Elaboración propia partir de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

La tabla 10, muestra los valores obtenidos en las diferentes variables que miden el clima organizacional en los departamentos de la subdirección administrativa; se puede observar que ninguno de los departamentos obtuvieron un puntaje satisfactorio; sin embargo, los departamentos de adquisiciones, recursos humanos y sistemas informáticos obtuvieron calificaciones poco satisfactorios, mientras que los departamentos de recursos financieros, recursos materiales, conservación y mantenimiento y servicios generales tienen una calificación no satisfactoria, siendo este último el que tiene la puntuación más baja (1.0). Se puede observar que la variable con mejor puntuación fue la de liderazgo con una calificación poco satisfactoria 2.9, mientras que la variable de participación tiene el menor valor (2.2), ubicándose en una categoría no satisfactoria. En general, el clima organizacional de dichos departamentos es no satisfactorio.

A continuación se presenta el análisis de clima organizacional para las unidades administrativas que pertenecen a la subdirección médica.

## 5.8 Subdirección médica

### 5.8.1 Liderazgo

Tabla 11. Promedio y categorización de liderazgo y dimensiones. Clima organizacional en unidades administrativas de subdirección médica. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Unidades administrativas	Dirección		Estímulo de la excelencia		Estímulo de trabajo en equipo		Solución de conflictos		Promedio liderazgo	
	Valor	Categorización	Valor	Categorización	Valor	Categorización	Valor	Categorización	Valor	Categorización
Subdirección médica	4.5	Satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	3.6	Poco satisfactorio	3.8	Poco satisfactorio
Urgencias	2.5	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	1.3	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio
Consulta externa	3.3	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio
Cirugía general	3.0	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Pediatría	2.9	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio
CAPASITS	3.2	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio
Ginecología y obstetricia	3.1	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Medicina interna	2.3	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Anestesiología	3.1	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio
Epidemiología	3.0	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Coordinación médica del área privada	4.0	Poco satisfactorio	3.7	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio
Enfermería	2.6	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Laboratorio	3.7	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio
Imagenología	1.9	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	1.3	No satisfactorio	1.5	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio
Medicina transfusional	4.0	Satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio
Anatomía patológica	3.5	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio	3.6	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio
Trabajo social	2.7	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Nutrición	3.3	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio
Promedio	3.5	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

La tabla 11 muestra los resultados obtenidos en la variable liderazgo y sus dimensiones, donde se puede observar que la unidad administrativa con mejor calificación fue la subdirección médica (asistentes de la dirección) con un valor de 3.8 (poco satisfactorio), mientras que el servicio de imagenología fue el peor calificado, ya que obtuvo un promedio de 1.8 (no satisfactorio). Se puede observar que la dimensión que mejor evaluada salió fue la de dirección, la cual tiene una calificación poco satisfactoria (3.5) mientras que la dimensión peor evaluada fue la de solución de conflictos con una calificación de 2.5 (no satisfactorio). La calificación general de la variable liderazgo fue de 2.9 (poco satisfactorio).

La tabla 12 muestra los resultados obtenidos en la variable de reciprocidad y sus dimensiones, donde se puede observar que las unidades administrativas con mejor calificación fueron la subdirección médica, coordinación médica del área privada y el servicio de anatomía patológica, con un valor de 3.1 (poco satisfactorio), mientras que el servicio de imagenología fue el peor calificado, ya que obtuvo un promedio de 1.6 (no satisfactorio). Se puede observar que la dimensión que mejor evaluada salió fue la de cuidado del patrimonio institucional, la cual tiene una calificación poco satisfactoria (3.1) mientras que la dimensión peor evaluada fue la de equidad con una calificación de 2.1 (no satisfactorio). La calificación general de la variable reciprocidad fue de 2.5 (no satisfactorio).

## 5.8.2 Reciprocidad

Tabla 12. Promedio y categorización de reciprocidad y sus dimensiones. Clima organizacional en unidades administrativas de la subdirección médica. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Unidades administrativas	Aplicación al trabajo		Cuidado del patrimonio inst.		Retribución		Equidad		Promedio reciprocidad	
	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría
Subdirección médica	3.4	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio
Urgencias	2.2	No satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	0.8	No satisfactorio	1.2	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio
Consulta externa	2.7	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	1.1	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Cirugía general	3.2	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	1.2	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Pediatría	2.6	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	1.5	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
CAPASITS	3.7	Poco satisfactorio	3.6	Poco satisfactorio	0.6	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Ginecología y obstetricia	2.7	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	1.1	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio
Medicina interna	3.1	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	1.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Anestesiología	3.6	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	1.2	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Epidemiología	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	0.7	No satisfactorio	1.3	No satisfactorio	1.7	No satisfactorio
Coordinación médica del área privada	3.7	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	3	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio
Enfermería	2.8	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	1.4	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Laboratorio	4.3	Satisfactorio	3.9	Poco satisfactorio	1.4	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio
Imagenología	2.2	No satisfactorio	2.7	No satisfactorio	0.6	No satisfactorio	0.8	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio
Medicina transfusional	3.8	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	1.6	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio
Anatomía patológica	3.8	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	3	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio
Trabajo social	3.2	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	1.1	No satisfactorio	1.5	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Nutrición	3	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Promedio	2.8	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".



## 5.8.3 Participación

Tabla 13. Resultado y categorización de participación y sus dimensiones. Clima organizacional en unidades administrativas de la subdirección médica. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Unidades administrativas	Compromiso por la productividad		Compatibilidad de intereses		Intercambio de información		Involucramiento en el cambio		Promedio participación	
	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría
Subdirección médica	3.5	Poco satisfactorio	4.3	Satisfactorio	4.0	Satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.7	Poco satisfactorio
Urgencias	1.6	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	1.7	No satisfactorio	1.3	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio
Consulta externa	2.3	No satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Cirugía general	2.2	No satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Pediatría	2.5	No satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
CAPASITS	1.9	No satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	1.7	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio
Ginecología y obstetricia	1.9	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio
Medicina interna	2.7	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Anestesiología	2.8	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.1	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Epidemiología	2	No satisfactorio	3	Poco satisfactorio	2	No satisfactorio	2	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Coordinación médica del área privada	3.3	Poco satisfactorio	3.7	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	3	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio
Enfermería	1.9	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio
Laboratorio	2.9	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio
Imagenología	1.1	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio	0.7	No satisfactorio	0.8	No satisfactorio	1.1	No satisfactorio
Medicina transfusional	2.7	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio
Anatomía patológica	3.4	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	3.7	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio
Trabajo social	2.4	No satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	1.8	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Nutrición	2.4	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Promedio	2.6	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

La tabla 12 muestra los resultados obtenidos en la variable participación y sus dimensiones, donde se puede observar que la unidad administrativa con mejor calificación fue la subdirección médica con un valor de 3.7 (poco satisfactorio), mientras que el servicio de imagenología fue el peor calificado, ya que obtuvo un promedio de 1.1 (no satisfactorio). Se puede observar que la dimensión que mejor evaluada salió fue la de compatibilidad de intereses, la cual tiene una calificación poco satisfactoria (3.5), mientras que la dimensión peor evaluada fue la de involucramiento en el cambio con una calificación de 2.2 (no satisfactorio). La calificación general de la variable participación fue de 2.8 (poco satisfactorio).

La tabla 13 muestra los resultados obtenidos en la variable de motivación y sus dimensiones, donde se puede observar que la unidades administrativas con mejor calificación fueron la subdirección administrativa, el servicio de anestesiología, la coordinación médica del área privada y el servicio de medicina transfusional, con un valor de 3.0 (poco satisfactorio), mientras que el servicio de imagenología fue el peor calificado, ya que obtuvo un promedio de 1.8 (no satisfactorio). Se puede observar que la dimensión que mejor evaluada salió fue la de realización personal, la cual tiene una calificación poco satisfactoria (3.3) mientras que la dimensión peor evaluada fue la de responsabilidad con una calificación de 2.2 (poco satisfactorio). La calificación general de la variable motivación fue de 2.6 (poco satisfactorio).

## 5.8.4 Motivación

Tabla 14. Promedio y categorización de motivación y sus dimensiones. Diagnóstico de clima organizacional en unidades administrativas de la subdirección médica. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Unidades administrativas	Realización personal		Reconocimiento de la aportación		Responsabilidad		Adec. De las condiciones de trabajo		Promedio motivación	
	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría
Subdirección médica	3.4	Poco satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	2.0	No satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio
Urgencias	3.2	Poco satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	1.4	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Consulta externa	3.2	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Cirugía general	3.1	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio
Pediatría	3.5	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio
CAPASITS	3.2	Poco satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Ginecología y obstetricia	3.2	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Medicina interna	3.2	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Anestesiología	3.9	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio
Epidemiología	3.7	Poco satisfactorio	2.0	No satisfactorio	1.3	No satisfactorio	1.7	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Coordinación médica del área privada	3.8	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	3.5	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio
Enfermería	3.0	Poco satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Laboratorio	3.4	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	3.7	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio
Imagenología	1.8	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	1.2	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio
Medicina transfusional	3.9	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio
Anatomía patológica	3.5	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio
Trabajo social	3.2	Poco satisfactorio	1.9	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Nutrición	2.9	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Promedio	3.3	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón".

## 5.8.5 Clima organizacional general de la subdirección médica

Tabla 15. Promedio y categorización de variables. Diagnóstico de clima organizacional. Unidades admvas. de subdirección médica. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Unidades administrativas	Liderazgo		Reciprocidad		Participación		Motivación		Promedio clima organizacional	
	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría
Subdirección médica	3.6	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.7	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio
Servicio de urgencias	2.1	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio
Coordinación consulta externa	2.9	Poco satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Servicio de cirugía general	2.6	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Servicio de pediatría	2.9	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
CAPASITS	2.8	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.1	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio
Servicio de ginecología y obstetricia	2.5	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Servicio de medicina interna	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio
Servicio de anestesiología	2.9	Poco satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio
Departamento de epidemiología	2.6	Poco satisfactorio	1.7	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio
Coordinación médica del área privada	3.5	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio
Servicio de enfermería	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.0	No satisfactorio	2.4	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Servicio de laboratorio	3.3	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio
Servicio de imagenología	1.8	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio	1.1	No satisfactorio	1.8	No satisfactorio	1.6	No satisfactorio
Servicio de medicina transfusional	3.3	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	2.9	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio	3.0	Poco satisfactorio
Servicio de anatomía patológica	3.4	Poco satisfactorio	3.1	Poco satisfactorio	3.4	Poco satisfactorio	3.2	Poco satisfactorio	3.3	Poco satisfactorio
Departamento de trabajo social	2.5	No satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio	2.3	No satisfactorio
Departamento de nutrición	2.8	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.2	No satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio
Promedio	2.9	Poco satisfactorio	2.5	No satisfactorio	2.8	Poco satisfactorio	2.6	Poco satisfactorio	2.7	Poco satisfactorio

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

La tabla 15, muestra los valores obtenidos en las diferentes variables que miden el clima organizacional, en las unidades administrativas de la subdirección médica; se puede observar que ninguno de los departamentos obtuvieron un puntaje que categorice al clima como satisfactorio; sin embargo, la unidad administrativa que obtuvo el puntaje más alto fue la subdirección médica, la cual tiene un promedio de 3.4 (poco satisfactorio), mientras que el servicio de imagenología es el peor evaluado con una calificación de 1.6 (no satisfactorio). Se puede observar que la variable con mejor puntuación fue la de liderazgo con una calificación poco satisfactoria (2.9), mientras que la variable de reciprocidad tiene el menor valor (2.5), ubicándose en una categoría no satisfactoria. En general el clima organizacional de dichas unidades administrativas es poco satisfactorio (2.7).

Como ya se había mencionado en el capítulo de metodología, con el fin de realizar un análisis más detallado del comportamiento de los grupos con respecto al clima organizacional que prevalece en el hospital, se utilizaron técnicas estadísticas que permitirían ver si la diferencia de los resultados, entre los diferentes grupos de estudio, son o no estadísticamente significativos, para lo que se utilizó la prueba estadística  $X^2$ , donde se toma como nivel de confiabilidad el 95%, por lo que si el valor de "p", es igual o mayor a 0.05 se dice que los grupos no tienen una diferencia significativa, sin embargo, si el valor de "p" es menor a .05, entonces la diferencia si es estadísticamente significativa.

Una vez obtenido el valor de "p", y si este resultaba significativo, entonces se procedió a realizar una prueba t para diferencia de proporciones, con el fin de identificar que grupos y en que variables y dimensiones eran diferentes.

## 5.9 Prueba $X^2$ de homogeneidad

Esta prueba se aplicó a los grupos de estudio, donde se analizaba el clima organizacional por turno y tipo de personal, se elaboraron tablas que permitieron obtener las frecuencias y proporciones del personal o del turno que tenía un clima organizacional satisfactorio o no satisfactorio. Es importante recordar que las frecuencias en un principio se tenían concentradas en tres categorías: no satisfactorio, poco satisfactorio y satisfactorio.

Con el fin de realizar dichas pruebas, donde únicamente se necesitaban frecuencias satisfactorias o no satisfactorias, se sumaron aquellas que eran poco satisfactorias a las no satisfactorias.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, donde se puede observar la frecuencia y porcentaje de personal satisfecho y no satisfecho en general, por variable y dimensión, tanto en grupos de estudio que incluyen los diferentes turnos<sup>h</sup>, como tipo de personal.

### 5.9.1 Análisis por turno

Tabla 16. Frecuencia y porcentaje general por turno sobre satisfacción o insatisfacción. Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Turnos	Satisfacción		No satisfacción		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Matutino	32	11%	268	89%	300	100%
Vespertino	8	7%	104	93%	112	100%
Nocturno A	7	11%	56	89%	63	100%
Nocturno B	3	6%	44	94%	47	100%
J/A diurna	6	8%	74	93%	80	100%
J/A nocturna	2	18%	9	82%	11	100%
Total	58	91%	555	9%	613	100%

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón".

<sup>h</sup> En el caso de análisis por turnos la prueba de  $X^2$  de homogeneidad no presentó valores significativos, es decir, p no obtuvo valores menores a .05, por lo que no se aplicó la prueba t para diferencia de proporciones.

En general, el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, ya que como se puede observar en la tabla 16, únicamente el nueve por ciento del total del personal<sup>i</sup> se inclinan a percibir un clima satisfactorio, mientras que el otro 91 por ciento perciben un clima no satisfactorio.5.9.1.1 Análisis general por variable

Tabla 17. Personal satisfecho y no satisfecho por turno en variables del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Variables Turnos	Liderazgo				Participación				Reciprocidad				Motivación			
	S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Matutino (n=300)(n=100%)	70	23%	230	77%	51	17%	249	83%	36	12%	249	83%	32	11%	268	89%
Vespertino (n=112)(n=100%)	14	13%	98	87%	14	13%	98	88%	8	7%	98	88%	8	7%	104	93%
Nocturno A (n=63)(n=100)	13	21%	50	79%	11	17%	52	83%	7	11%	52	83%	6	10%	57	90%
	B (n=47)(n=100)	4	9%	43	91%	4	9%	43	91%	1	2%	43	91%	2	4%	45
Jornada acumulada Diurna (n=80)(n=100%)	13	16%	67	84%	15	19%	65	81%	6	8%	65	81%	8	10%	72	90%
	Nocturna (n=11)(n=100%)	2	18%	9	82%	2	18%	9	82%	1	9%	9	82%	2	18%	9
Tótal (N=613)(N=100%)	116	19%	497	81%	97	16%	516	84%	59	10%	516	84%	58	9%	555	91%
Probabilidad <sup>+</sup>	.0591				.5764				.2732				.5929			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativo)

\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

En la tabla anterior se puede observar que todo el personal, en los diferentes turnos, califica, con mayor proporción, de manera no satisfactoria las diferentes variables del clima organizacional.

Una vez identificado que las diferentes variables del CO, presentan un porcentaje no satisfactorio, se presenta a continuación una serie de tablas que permiten identificar en que dimensión de cada variable se tuvieron porcentajes satisfactorios a del clima organizacional.

Las tablas 18, 19, 20 y 21 muestran valores de "p" no significativos, por lo que las diferencias entre los turnos no son; sin embargo, si se puede observar como el personal en todas las dimensiones, de las diferentes variables, sus calificaciones se inclinan hacia un clima organizacional no satisfactorio, por lo que se puede afirmar que, en proporción, todo el personal, por turno, esta igual de insatisfecho.

<sup>i</sup> Sin contar personal suplente

## 5.9.1.2 Liderazgo

Tabla 18. Personal satisfecho y no satisfecho por turno en dimensiones de liderazgo. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Variables		Dirección				Estímulo de la excelencia				Estímulo de trabajo en equipo				Solución de conflictos			
		S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Turnos																	
Matutino (n=300)(n=100%)		143	48%	157	52%	99	33%	201	67%	78	26%	222	74%	100	33%	200	67%
Vespertino (n=112)(n=100%)		46	41%	66	59%	34	30%	78	70%	26	23%	86	77%	26	23%	86	77%
Nocturno	A (n=63)(n=100)	27	43%	36	57%	17	27%	46	73%	17	27%	46	73%	22	35%	41	65%
	B (n=47)(n=100)	16	34%	31	66%	14	30%	33	70%	8	17%	39	83%	7	15%	40	85%
Jornada acumulada	Diurna (n=80)(n=100%)	30	38%	50	63%	21	26%	59	74%	17	21%	63	79%	21	26%	59	74%
	Nocturna (n=11)(n=100%)	5	45%	6	55%	4	36%	7	64%	3	27%	8	73%	4	36%	7	64%
Total (N=613)(N=100%)		267	44%	346	56%	189	31%	424	69%	149	24%	464	76%	180	29%	433	71%
Probabilidad*		.3808				.8379				.7613				.0590			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativo).

\*Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

## 5.9.1.3. Reciprocidad

Tabla 19. Personal satisfecho y no satisfecho por turno en dimensiones de reciprocidad. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones		Aplicación al trabajo				Cuidado del patrimonio institucional				Retribución				Equidad			
		S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Turnos																	
Matutino (n=300)(n=100%)		139	46%	161	54%	143	48%	157	52%	38	13%	262	87%	70	23%	230	77%
Vespertino (n=112)(n=100%)		53	47%	59	53%	48	43%	64	57%	9	8%	103	92%	14	13%	98	88%
Nocturno	A (n=63)(n=100)	24	38%	39	62%	28	44%	35	56%	6	10%	57	90%	13	21%	50	79%
	B (n=47)(n=100)	13	28%	34	72%	19	40%	28	60%	3	6%	44	94%	5	11%	42	89%
Jornada acumulada	Diurna (n=80)(n=100%)	31	39%	49	61%	33	41%	47	59%	6	8%	74	93%	12	15%	68	85%
	Nocturna (n=11)(n=100%)	4	36%	7	64%	4	36%	7	64%	3	27%	8	73%	2	18%	9	82%
Total (N=613)(N=100%)		264	43%	349	57%	275	45%	338	55%	65	11%	548	89%	116	19%	497	81%
Probabilidad*		.1493				.8124				.2115				.0797			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativo).

\*Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

## 5.9.1.4 Motivación

Tabla 20. Personal satisfecho y no satisfecho por turno en dimensiones de motivación. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Turnos		Realización personal				Reconocimiento de la aportación				Responsabilidad				Adecuación de las condiciones de trabajo			
		S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Matutino (n=300)(n=100%)		134	45%	166	55%	66	22%	234	78%	24	8%	276	92%	97	32%	203	68%
Vespertino (n=112)(n=100%)		49	44%	63	56%	19	17%	93	83%	8	7%	104	93%	30	27%	82	73%
Nocturno	A (n=63)(n=100)	28	44%	35	56%	11	17%	52	83%	8	13%	55	87%	19	30%	44	70%
	B (n=47)(n=100)	20	43%	27	57%	6	13%	41	87%	4	9%	43	91%	10	21%	37	79%
Jornada acumulada	Diurna (n=80)(n=100%)	28	35%	52	65%	12	15%	68	85%	12	15%	68	85%	24	30%	56	70%
	Nocturna (n=11)(n=100%)	6	35%	5	65%	2	18%	9	82%	0	0%	11	100%	3	27%	8	73%
Total (N=613)(N=100%)		265	43%	348	57%	116	19%	497	81%	56	9%	557	91%	183	30%	430	70%
Probabilidad <sup>+</sup>		.6858				.5228				.2685				.6885			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativo).

\*Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

## 5.9.1.5 Participación

Tabla 21. Personal satisfecho y no satisfecho por turno en dimensiones de participación. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones		Compromiso por la productividad				Compatibilidad de intereses				Intercambio de información				Involucramiento en el cambio			
		S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Matutino (n=300)(n=100%)		85	28%	215	72%	107	36%	193	64%	72	24%	228	76%	67	22%	233	78%
Vespertino (n=112)(n=100%)		34	21%	88	79%	34	30%	78	70%	26	23%	86	77%	22	20%	90	80%
Nocturno	A (n=63)(n=100)	14	22%	49	78%	21	33%	42	67%	18	29%	45	71%	15	24%	48	76%
	B (n=47)(n=100)	8	17%	39	83%	12	26%	35	74%	10	21%	37	79%	7	15%	40	85%
Jornada acumulada	Diurna (n=80)(n=100%)	24	30%	56	70%	24	30%	56	70%	21	26%	59	74%	14	18%	66	82%
	Nocturna (n=11)(n=100%)	4	36%	7	64%	4	36%	7	64%	2	18%	9	82%	2	18%	9	82%
Total (N=613)(N=100%)		159	26%	454	74%	202	33%	411	67%	149	24%	464	76%	127	21%	486	79%
Probabilidad*		.1493				.8124				.2115				.0797			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativo).

\*Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

## 5.9.2 Análisis general por tipo de personal

Tabla 22. Personal satisfecho y no satisfecho por tipo de personal en las variables de clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones	Liderazgo				Participación				Reciprocidad				Motivación			
	S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Administrativo (n=226)(n=100)	46	20%	180	80%	31	14%	195	86%	20	9	206	91%	17	8%	209	92%
Enfermería (n=200)(n=100)	26	13%	174	87%	23	12%	177	89%	10	5	190	95%	12	6%	188	94%
Médico (n=130)(n=100)	28	22%	102	78%	20	15%	110	85%	14	11	116	89%	20	15%	110	85%
Paramédico (n=171)(n=100)	39	23%	132	77%	34	20%	137	80%	21	12	150	88%	19	11%	152	89%
Total (N=727)(n=100)	139	19%	588	81%	108	15%	619	85%	65	9	662	91%	68	9%	659	91%
Probabilidad*	.007				.014				.008				.02			

Fuente: Clima organizacional en Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativo)  $X^2 < .05$  (significativo).

\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción



En esta tabla 22 se puede observar que todo el personal, califica, con mayor proporción, de manera no satisfactoria las diferentes variables del clima organizacional.

Esta tabla muestra valores de "p", en los que los grupos de estudio muestran cierta diferencia estadísticamente significativa. Los resultados de la prueba t para diferencia de proporciones (ver anexo 5) afirman que el personal de enfermería es el que se comporta de manera diferente, es decir es el grupo de estudio que menos respuestas a favor de un clima organizacional en esta variable proporcionó.

Una vez identificado que, las diferentes variables del CO, presentan un porcentaje no satisfactorio, se presenta una serie de tablas que permiten identificar en que dimensión de cada variable se tuvieron porcentajes satisfactorios del clima organizacional.

### 5.9.2.1 Liderazgo

Tabla 23. Personal satisfecho y no satisfecho por turno en dimensiones de liderazgo. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Tipo de personal	Dirección				Estimulo de la excelencia				Estimulo de trabajo en equipo				Solución de conflicto			
	S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Administrativo (n=226)(n=100)	118	52%	108	48%	78	35%	148	65%	61	27%	165	73%	74	33%	152	67%
Enfermería (n=200)(n=100)	67	34%	133	67%	49	25%	151	75%	33	17%	167	84%	46	23%	154	77%
Médico (n=130)(n=100)	59	45%	71	55%	38	29%	92	71%	37	28%	93	72%	43	33%	87	67%
Paramédico (n=171)(n=100)	85	50%	86	50%	68	40%	103	60%	45	26%	126	74%	49	29%	122	71%
Total (N=727)(n=100)	329	45%	398	55%	233	32%	494	68%	176	24%	551	76%	212	29%	215	71%
Probabilidad*	0.001				.001				.003				0.11			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativa)

\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

En esta tabla se puede observar que el personal muestra ciertas diferencias significativas ya que en tres de las dimensiones se obtuvieron valores menores a 0.05 por lo que se aplicó la prueba t para diferencia de proporciones, cuyos resultados se presentan, mas adelante (ver anexo 5).

## 5.9.2.2. Participación

Tabla 24. Personal satisfecho y no satisfecho por tipo de personal en dimensiones de participación. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Tipo de personal	Compromiso por la productividad				Compatibilidad de intereses				Intercambio de información				Involucramiento en el cambio			
	S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Administrativo (n=226)(n=100)	65	29%	161	71%	61	27%	165	73	46	20	180	80%	52	23%	174	77%
Enfermería (n=200)(n=100)	36	18%	164	82%	53	27%	147	73	45	23	155	77%	34	17%	166	83%
Médico (n=130)(n=100)	37	28%	93	72%	53	41%	77	59	35	27	95	73%	17	13%	113	87%
Paramédico (n=171)(n=100)	47	27%	124	73%	62	36%	109	64	43	25	128	75%	40	23%	131	77%
Tota (N=727)(n=100)	185	25%	542	75%	229	31%	498	69	169	23	558	77%	143	20%	584	80%
Probabilidad*	.04				0.01				.048				.06			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativa)

\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

En cuanto a la variable de participación se observa que los diferentes grupos se comportan de manera similar, con respecto a las dimensiones de involucramiento en el cambio e intercambio de información; sin embargo, entre las otras dimensiones existe una diferencia significativa. En la dimensión de compromiso por la productividad los grupos diferentes son enfermería del personal administrativo y paramédico; además del personal médico con el paramédico.

## 5.9.2.3 Reciprocidad

Tabla 25. Personal satisfecho y no satisfecho por tipo de personal en dimensiones de reciprocidad. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Tipo de personal	Aplicación al trabajo				Cuidado del patrimonio institucional				Retribución				Equidad			
	S*	%***	NS**	%***	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Administrativo (n=226)(n=100)	92	41	134	59	99	44	127	56	20	9	206	91%	43	19%	183	81%
Enfermería (n=200)(n=100)	73	37	127	63	86	43	114	57	15	8	185	93%	29	15%	171	86%
Médico (n=130)(n=100)	54	42	76	58	52	40	78	60	15	12	115	88%	27	21%	103	79%
Paramédico (n=171)(n=100)	88	51	83	49	88	51	83	49	23	13	148	87%	34	79%	137	80%
Total (N=727)(n=100)	307	42	420	58	325	45	402	55	73	10	654	90%	133	18%	594	82%
Probabilidad*	0.03				0.20				0.23				0.42			

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativa)

\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

En relación con la variable de reciprocidad, las dimensiones que no muestran diferencias entre los grupos es la de equidad, retribución y cuidado del patrimonio institucional, ya que todos la ubican de manera similar en una categoría no satisfactoria. En la dimensión de aplicación al trabajo, los grupos que se comportan diferente son; paramédico, administrativo y de enfermería.

#### 5.9.2.4 Motivación

Tabla 26. Personal satisfecho y no satisfecho por tipo de personal en dimensiones de motivación. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Dimensiones Tipo de personal	Realización personal				Reconocimiento de la aportación				Responsabilidad				Adecuación de las Condiciones de trabajo			
	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%	S	%	NS	%
Administrativo (n=226)(n=100)	76	34%	150	66%	37	16%	189	84%	13	6%	213	94%	62	27%	164	73%
Enfermería (n=200)(n=100)	80	40%	120	60%	27	14%	173	86%	17	9%	183	92%	56	28%	144	72%
Médico (n=130)(n=100)	71	55%	59	45%	33	25%	97	75%	24	18%	106	82%	34	26%	96	74%
Paramédico (n=171)(n=100)	76	44%	95	56%	35	20%	136	80%	14	8%	157	92%	58	34%	113	66%
Total (N=727)(n=100)	303	42%	424	58%	132	18%	595	82%	68	9%	659	91%	210	29%	517	71%
Probabilidad	0.001				0.04				0.001				0.041			

Fuente: Elaboración propia partir de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

+  $X^2 > .05$  (no significativo)  $X^2 < .05$  (significativa)

\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de satisfactorio

\*\* Frecuencia de personal con respuestas en categoría de no satisfactorio

\*\*\* Porcentaje de satisfacción/no satisfacción

En la variable de motivación, según el valor obtenido de "p", se puede observar que existen diferencias en las dimensiones de realización personal y responsabilidad. En la primera de ellas, las diferencias se encuentran entre el personal médico con el de enfermería y administrativo; mientras que en la de responsabilidad, la diferencia se encuentra entre el personal médico con el administrativo y paramédico.

### 5.10 Análisis de respuestas del cuestionario de clima organizacional

A continuación, se presentan una serie de tablas que permiten observar muy específicamente, en que apartados el personal expresó sentirse satisfecho, sin diferenciar turnos, unidades administrativas y tipo de personal.

## 5.10.1 Liderazgo

Tabla 27. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión de dirección. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
1. El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo	V	68
14. La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada	F	49
33. No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar	F	60
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	F	58
67. Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo	V	68

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

La tabla 58, muestra el porcentaje de personas que ofrecieron respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio en relación a la dimensión de dirección, en donde se puede observar que más de la mitad del personal afirman conocer las metas del área de trabajo así como el sentimiento de preocupación por parte del jefe por el entendimiento del trabajo.

Tabla 28. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio Dimensión de estímulo de la excelencia. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo	V	46
30. Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente	V	67
34. Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones	V	38
52. Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo	F	55
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo	F	66

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

Los empleados perciben que casi nadie, dentro de la institución, se esfuerza por cumplir sus obligaciones además de que no se preocupan por mantenerlos informados de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo, sin

embargo si perciben que la calidad de este, debe ser excelente (ver tabla 28).

Tabla 29. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio Dimensión estímulo de trabajo en equipo. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
2. El jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo	V	26
17. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	V	53
35. Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda	F	70
50. En toda la organización las diferentes áreas compiten más que trabajar juntos	F	53
73. Aquí el trabajo solo lo hacen unos pocos	F	39

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

Tabla 29. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión solución de conflictos. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
16. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera	V	47
31. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír	F	60
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo	F	59
55. Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida	F	52
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras	F	28

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En la tabla 29, se observa que la mayoría de los empleados perciben una falta de interés por parte de su jefe para ayudarlo a organizar el trabajo, tampoco sienten que el trabajo este correctamente distribuido ya que solo algunos lo hacen.

Los trabajadores del hospital afirman sentir que los problemas no se discuten de buena manera, además de que cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan sus compañeros no siempre son sinceras (ver tabla 30).

## 5.10.2 Motivación

Tabla 30. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión realización personal. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
3. La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio	V	66
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente	V	62
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo	F	64
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad	V	51
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución	V	62

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En relación a la dimensión de realización personal, se puede observar que la mayoría de los empleados afirmaron sentirse realizados profesionalmente además de sentirse orgullosos de pertenecer al Hospital "Dr. Luis F. Nachón" (ver tabla 31).

Tabla 31. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión reconocimiento de la aportación. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien	V	21
32. El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad	V	53
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores	F	42
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento	V	84
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	V	22

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

Tabla 32. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión de responsabilidad. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
4. En esta organización se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo	V	36
20. Los trabajadores de esta área no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer	F	66
43. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo	V	48
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	F	24
75. Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa	V	39

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En el hospital, los trabajadores perciben que el trabajo que se realiza merece ser reconocido, sin embargo, esto no es así ya que más de 2 terceras partes de ellos afirman no recibir ningún reconocimiento por la labor desempeñada (ver tabla 32).

A pesar de que el personal se siente seguro de las tareas que de realizar, éstos no perciben que se sugieran ideas que mejoren la calidad del trabajo, además de que no tienen libertad de decisión para realizar su trabajo, por lo que toda decisión debe ser consultada por sus superiores (ver tabla 33).

Tabla 34. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión adecuación de las condiciones de trabajo. "Hospital Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso	F	47
21. Las condiciones de trabajo son buenas	V	45
41. Aquí se despide a la gente con facilidad	F	78
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución no sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento	V	45
65. Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo	V	33

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

Según la percepción de los trabajadores, la gente no es despedida con facilidad, a pesar de ello, observan que las condiciones de trabajo no son buenas ya que no se sienten satisfechos con el ambiente físico del lugar y a pesar de ello no se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo (ver tabla 34).

### 5.10.3 Reciprocidad

Tabla 35. Respuestas a favor de clima organizacional satisfactorio. Dimensión aplicación al trabajo. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
6. La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones	V	55
22. Aquí uno se auto motiva para la realización del trabajo	V	78
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente	F	65
58. Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden	V	56
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse	V	43

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En la tabla 35, se puede observar que a pesar de que la gente se motiva a realizar sus tareas, no les gusta hacerse cargo de ellas. Por otro lado, los trabajadores afirman que a pesar de tratar a los usuarios con respeto y defender la imagen de su área, frecuentemente habla mal de la institución (ver tabla 36).

Tabla 36. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión cuidado del patrimonio institucional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
7. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la institución	F	39
23. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización	V	65
44. Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio	V	80
60. Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento	V	73
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización	F	57

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

Tabla 37. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión retribución. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
8. Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos	V	48
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo	V	19
39. Aquí se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores	V	27
54. En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido	V	26
66. Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización	V	15

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

Se puede observar según la tabla 68, que la mayoría de las respuestas se encuentran dirigidas hacia un CO no satisfactorio, ya que aseguran no recibir incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo, además de no ofrecer oportunidades de progreso.

La tabla 38 muestra que las promociones carecen de objetividad, ya que a pesar de realizar bien su trabajo, éste no es reconocido, esto debido a que el desempeño de las funciones no es correctamente evaluado.

Tabla 38. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión equidad. "Hospital Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
9. Aquí las promociones carecen de objetividad	F	39
25. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente	F	51
45. Aunque haga bien su trabajo, nadie se lo reconoce	F	32
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos	F	35
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	V	37

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

#### 6.10.4 Participación

Tabla 39. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión compromiso por la productividad. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
10. En la práctica, este grupo rara vez logra alcanzar sus objetivos	F	56
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución	V	54
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado	F	36
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente	V	29
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos	F	47

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En relación a la dimensión de compromiso por la productividad, se puede observar que no existe espíritu de equipo, ya que cada departamento trabaja por su lado los diferentes niveles jerárquicos de la organización, no colaboran entre ellos (ver tabla 39).

Tabla 40. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión compatibilidad de intereses. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización	V	67
27. Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa	F	59
47. Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos	F	34
62. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución	V	48
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente	F	55

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En la tabla 40, se puede observar que si se tiene una percepción positiva o satisfactoria con respecto a la congruencia entre los objetivos de los departamentos con los de la organización. Por otro lado afirman que no fácilmente comparten los recursos limitados de su departamento, además de sentir que el poder esta concentrado únicamente en algunos departamentos de la organización.

Tabla 41. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión intercambio de información. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
12. Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla	F	41
28. Generalmente cuando se va a hacer algo en la organización, mi departamento es el último en enterarse	F	58
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores	F	41
63. Los que poseen información no nos la dan a conocer fácilmente	F	40
79. Aquí la información esta concentrada en pocos grupos	F	34

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

La tabla 41, ofrece un panorama con respecto a la situación, sobre el intercambio de información en el hospital; se puede observar que ésta fluye de manera lenta, además de estar concentrada en pocos departamentos, lo que genera un grave problema debido al surgimiento de chismes y rumores.

Tabla 42. Respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio. Dimensión involucramiento en el cambio. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.

Preguntas	Respuesta a favor del CO	%
13. La adopción de nuevas tecnologías no son bien aceptadas	F	58
29. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes	F	43
38. Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución	F	28
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	F	33
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución	F	38

Fuente: Cuestionario para medir clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón".

En la tabla 42 se puede observar que las iniciativas de los trabajadores en su mayoría, no tiene el respaldo de sus jefes. Por otro lado, existen personas dentro de la organización cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución, además de oponerse a los pocos cambios positivos que los niveles superiores propician a la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Daft R.I. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson; 2005.
2. Asenjo M. A. Gestión diaria del hospital. 2ª ed. España: editorial Masson; 2001.
3. Riande G. Diapositivas presentación de proyecto de desarrollo organizacional., 04 de octubre 2008-10-08
4. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.
5. Porras J.I., Robertson P. Desarrollo Organizacional: teoría, práctica e investigación. 2ª ed. Vol. 3 México: Editorial M.D Dunnet y L.M Hough; 1992.
6. Stephen R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999.
7. Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS.
8. Alvarez S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. [Internet] [Citado 29 de septiembre 2008] Disponible en: [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez\\_vs/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez_vs/html/index-frames.html)
9. Cabrera G. Teorías y modelos en salud pública, Primera edición. Colombia. Universidad nacional de Salud Pública; 2007.
10. El comportamiento humano [internet]. México. [Citado 01 de octubre 2008]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ElComportamientoHumano>.
11. Navarro R, García A. Las teorías "X" y "Y". [Internet]. Malaga: Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>
12. López C. teoría y pensamiento administrativo [internet]. México [visitado 31 de octubre 2008]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
13. Philip R, Larry J, Keneth R. Calidad sola no es suficiente. Séptima edición. Nueva York, Estados unidos. Asociación americana administrativa; 1992.
14. RoblesM, Dierssen S, Martínez, Ochoa E, Herrera P, Díaz M, Llorca J. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. Gac Sanit. [periódico enInternet]. 2005 Abr [citado 2008 Oct 03]; 19(2): 127-134. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112005000200006&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112005000200006&lng=pt&nrm=iso).
15. Romero A. Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad. Universidad Veracruzana. Instituto de salud publica; 2008
16. Segredo M, Pérez L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos [Internet] [citado 29 septiembre 2008]. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)



17. López C, Navarro J. Análisis del clima organizacional aplicado al hospital de Victoria [Internet]. Valdivia (Chile): Universidad Austral de Chile, Facultad de ciencias económicas y administrativas; 2003. [Citado el 29 septiembre 2008]. Disponible en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/html/index.html>
18. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Clima organizacional en la administración pública federal. Secretaría de salud. México; 2001. [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: [http://dgpob.salud.gob.mx/descargas/clima\\_organizacional\\_antecedentes.pdf](http://dgpob.salud.gob.mx/descargas/clima_organizacional_antecedentes.pdf)
19. Arias J. Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. Costa Rica 2004. [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
20. Piña, C. Caracterización del Clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de la Provincia de Cienfuegos. Cuba; 2008. [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/correoslector/clima-organizacional>
21. Segredo A, M. Percepción del Clima organizacional por Directores de policlínicos. Cuba; 2003. [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: <http://74.125.155.132/search?q=cache:W9xMVrAL1NIJ:www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm+alina+segredo+clima+organizacional&cd=2&hl=es&ct=clnk>
22. Domínguez E, Hernández E, Hernández J, Rodal M, Sánchez M. Construcción de 5 manuales administrativos del departamento de consulta externa. Xalapa, Veracruz. Universidad Veracruzana. Instituto de Salud Pública. 2008
23. Servicios de Salud de Veracruz. Manual de Organización de los Servicios de Salud de Veracruz. 2004. (Consultado 2008 Abr 15). Disponible en: [http://sesver.ssaver.gob.mx/portal/page?\\_pageid=693,12600675&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://sesver.ssaver.gob.mx/portal/page?_pageid=693,12600675&_dad=portal&_schema=PORTAL)
24. Hernández GE, Saldaña ISA. Investigación Cuantitativa: Guía práctica para la elaboración del proyecto. México, Documento electrónico; 2003
25. Rojas R. Guía para realizar investigaciones sociales. 34ª ed. México: Plaza y Valdez; 2000
26. Heinemann K. introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte. 1ª ed. España: paidotribo; 2003
27. Polit D, Hungler B. Investigación científica en ciencias de la salud. 5 ed. México: Mc graw Hill interamericana;1997
28. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. 3ª ed. Chile: Mc Graw-Hill; 2003



# EVALUACIÓN DEL APEGO A LA LEGISLACIÓN Y REGLAMENTACIÓN SANITARIA DEL PROCESO DE DISPENSACIÓN DE MEDICAMENTOS CONTROLADOS EN EL CECAN

Alumna: Tlalli Judith Saavedra Alvarez  
 Directora de Tesis: Edil Rodríguez Romero  
 Asesora Externa: Ivonne Cisneros Luján

## 1 MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Ubicación de la sede

El Centro Estatal de Cancerología "Dr. Miguel Dorantes Mesa", cuya categoría actual es la de Hospital de Especialidad Oncológica, se ubica en la calle Aguascalientes número 100, colonia Progreso Macuiltépetl, entre las calles Soconusco, Saltillo, Guadalajara y Tepic (ver figura 1).

Figura 1. Fachada del Centro Estatal de Cancerología "Dr. Miguel Dorantes Mesa". Xalapa, Ver.



#### 1.1.2 Origen de la Sede

La construcción de este hospital comenzó el 6 de enero de 1911, durante sus primeros años de funcionamiento éste no era un hospital, más bien funcionaba como una unidad de atención para pacientes con lepra y tuberculosis. Es hasta el año de 1946, cuando el Dr. Miguel Dorantes Mesa, quién fue el primer director de la unidad,

lo convierte en el Sanatorio Macuiltépetl, lugar en el que se continuaba atendiendo, principalmente a pacientes con tuberculosis. En 1968, muere el Dr. Dorantes Mesa y, en su honor, el hospital adquiere su nombre.

Es hasta 1980 cuando la antigua Dirección General de Asistencia Pública convierte a esta unidad en un hospital de especialidades. En 1996 el hospital se integra a la Red Nacional de Centros Estatales de Cáncer, coordinados por el Instituto Nacional de Cancerología de México y para el 7 de noviembre de 1997, la Secretaría de Salud y Asistencia Estatal autoriza a la dirección del hospital el uso de su nueva denominación: Centro Estatal de Cancerología (CECan) "Dr. Miguel Dorantes Mesa", debido a que en ese momento ya contaba con el equipo y personal calificado para ello.

En el 2003, los Servicios de Salud estatales deciden construir el nuevo Centro Estatal de Cancerología. En octubre de ese mismo año, se empiezan las labores de construcción y para el 29 de noviembre del 2004 se inaugura el nuevo CECan "Dr. Miguel Dorantes Mesa", institución dependiente de los Servicios de Salud de Veracruz (SESVER). Entonces, el centro fue catalogado como hospital de alta especialidad en padecimientos oncológicos. Actualmente este centro oncológico cuenta con 541 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma (ver tabla 1):

Tabla 1. Distribución del personal que labora en el Centro Estatal de Cancerología "Dr. Miguel Dorantes Mesa"

Personal contratado	Número
Médicos especialistas	57
Médicos generales	22
Enfermeras auxiliares	44
Enfermeras tituladas	122
Enfermeras especialistas	15
Otro personal profesional no médico	21
Personal técnico	68