



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Dirección de Posgrados en Ciencias de la Salud
Coordinación Académica de Posgrado en Enfermería

**Clima organizacional en el Centro de Salud “Dr.
Eusebio Mendoza Ávila” de Mochitlan, Guerrero.**

Para obtener el grado de
Maestría en Ciencias de la Enfermería
Presenta
L. E. Lorenza Ahuelican Villanueva

Asesor: Mtra. Maricruz Gutiérrez Brito

Puebla, México.

Junio de 2014.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a todas aquellas personas que colaboraron con apoyo, amor,
tolerancia, conocimientos, censura.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias mi amado Dios por moldear este seco corazón, a mis maestros que llegaron como ángeles a renovar las alas de mi alma, en especial a mi familia sin contar el tiempo que les robé, a ti Gil.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Problema de investigación	20
1.3 Pregunta de investigación	21
1.4 Objetivo general	21
1.5 Objetivos específicos	22
1.6 Justificación de la investigación	22
1.7 Alcances y limitaciones	23
 CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	 25
2.1 El concepto de clima organizacional	25
2.2 Modelo de Likert para el estudio del clima organizacional	28
2.3 Dimensiones y medidas del clima organizacional	35
 CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	 42
3.1 Alcance y enfoque de la investigación	42
3.2 Hipótesis de investigación	42
3.3 Selección de la muestra	42
3.4 Recolección de datos	43
3.4.1 Fuentes de datos	43
3.4.2 Selección del instrumento	43
3.4.3 Aplicación del instrumento	44
3.4.4 Preparación de datos	45
3.5 Análisis de datos	49

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

72

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<i>Página</i>
Gráfica 1. Gráfica 1. Clima organizacional ideal de una institución	41
Gráfica 2 .Distribución por la edad de los trabajadores del Centro de Salud	49
Gráfica 3 .Distribución por género de los trabajadores del Centro de Salud	50
Gráfica 4. Distribución por estado civil de los trabajadores del Centro de Salud	50
Gráfica 5. Percepción de los trabajadores respecto al cumplimiento de normas, reglamentos y convenios.	52
Gráfica 6. Percepción de los trabajadores respecto a la priorización de los procedimientos escritos	53
Gráfica 7. Percepción de los trabajadores sobre si toma las decisiones en el trabajo	54
Gráfica 8. Percepción de los trabajadores sobre si se considera su propio jefe	55
Gráfica 9.Percepción de los trabajadores sobre si se siente recompensado adecuadamente	56
Gráfica 10. Percepción de los trabajadores sobre si recibe más premios que castigos	57
Gráfica 11. Percepción de los trabajadores sobre el asumir riesgos para alcanzar las metas propuestas.	58
Gráfica 12. Percepción de los trabajadores sobre la satisfacción con las relaciones humanas que existen.	59
Gráfica 13. Percepción de los trabajadores sobre si se considera comprendido por jefes y superiores	60
Gráfica 14.Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre compañeros	62
Gráfica 15. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados	62

Gráfica 16. Percepción de trabajadores sobre si tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.	64
Gráfica 17. Percepción de los trabajadores sobre la implantación de un sistema de gestión de la calidad	65
Gráfica 18. Percepción de los trabajadores sobre la solución inmediata de los conflictos	66
Gráfica 19. Percepción de los trabajadores sobre si ante un conflicto es partidario de consultarlo con sus jefes	67
Gráfica 20. Percepción de los trabajadores sobre si el Centro de Salud satisface sus objetivos personales	68
Gráfica 21. Percepción de los trabajadores sobre si lo que hace en el Centro de Salud es su vocación	69
Gráfica 22. Valores de las dimensiones del clima organizacional	71
Grafica 23. Valores de las dimensiones del clima organizacional (nonágono)	72

ÍNDICE DE TABLAS

	<i>Página</i>
Tabla 1. Características del clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador	31
Tabla 2. Características del clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista	32
Tabla 3. Características del clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo	33
Tabla 4. Características del clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo	34
Tabla 5. Edad de los trabajadores del Centro de Salud.	49
Tabla 6. Percepción de los trabajadores respecto al cumplimiento de normas, reglamentos y convenios.	52
Tabla 7. Percepción de los trabajadores respecto a la priorización de los procedimientos escritos.	53
Tabla 8. Percepción de los trabajadores sobre si toma las decisiones en el trabajo	54
Tabla 9. Percepción de los trabajadores sobre si se considera su propio jefe	55
Tabla 10. Percepción de los trabajadores sobre si se siente recompensado adecuadamente	56
Tabla11. Percepción de los trabajadores sobre si recibe más premios que castigos	57
Tabla 12. Percepción de los trabajadores sobre el asumir riesgos para alcanzar las metas propuestas.	58
Tabla 13. Percepción de los trabajadores sobre la satisfacción con las relaciones humanas que existen	60
Tabla 14. Percepción de los trabajadores sobre si se considera comprendido por jefes y superiores	61

Tabla 15. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre compañeros	62
Tabla 16. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados	63
Tabla 17. Percepción de trabajadores sobre si tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.	64
Tabla 18. Percepción de los trabajadores sobre la implantación de un sistema de gestión de la calidad	65
Tabla 19. Percepción de los trabajadores sobre la solución inmediata de los conflictos	66
Tabla 20. Percepción de los trabajadores sobre si ante un conflicto es partidario de consultarlo con sus jefes	67
Tabla 21. Percepción de los trabajadores sobre si el Centro de Salud satisface sus objetivos personales	68
Tabla 22. Percepción de los trabajadores sobre si lo que hace en el Centro de Salud es su vocación	69
Tabla 23 Valores de las dimensiones del clima organizacional.	70

RESUMEN

El clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las institucionales, considerándose como un elemento fundamental la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral. Esta investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional existente en el Centro de Salud “Dr. Eusebio Mendoza Ávila”, de Mochitlán, Guerrero; con el fin de recabar información sobre las características de esta institución, así como poder detectar sus fortalezas y las áreas de oportunidad.

Una de las alternativas para estudiar el clima organizacional, es la técnica de Litwin y Stinger, quienes utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario se basa en su teoría, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una organización. Estas dimensiones son la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad. Estas dimensiones son evaluadas mediante un cuestionario tipo Likert, con cinco opciones de respuesta: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo, recibiendo cada una un código numérico, en el mismo orden: 1, 2, 3, 4 y 5. Se tomó como referente que el valor mayor de 3 es positivo y menor de 3 negativo.

Los resultados muestran que los 41 trabajadores encuestados tienen una edad promedio de 37 años, siendo mujeres el 71 % y la mayoría de ellos casados (54 %). Resultaron valores positivos: estructura (3.18), desafío (3.51), estándares (3.53), conflicto (3.49) e identidad (3.26). Tuvieron valores negativos las dimensiones responsabilidad (2.48), recompensa (2.52), relaciones (2.76) y cooperación (2.25). De manera general se puede decir que se identificaron cuatro dimensiones como áreas de oportunidad y cinco fortalezas.

El realizar un diagnóstico de clima organizacional en el Centro de Salud permitirá elaborar un plan de trabajo en el que se implementen estrategias orientadas a mejorar los aspectos de las áreas de oportunidad, así como identificar aquellas condiciones que generan un ambiente laboral favorable.

CAPÍTULO 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes

Los estudios de clima laboral integran la evaluación de la satisfacción de los empleados se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas y el clima laboral mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al clima laboral y al grado de satisfacción del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

La lógica que subyace es que el clima organizacional y la satisfacción del personal es clave en una organización al incidir en las actitudes de los empleados y, por tanto, en sus conductas, mejorando su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Por eso es importante establecer mecanismos de medición de la satisfacción del personal para planificar y ejecutar los proyectos de mejora oportunos que mejoren la motivación y la percepción que el personal posee de la organización .Aiteco (2006).

Conceptualización del Clima organizacional, existe un amplio consenso entre investigadores al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. En segundo lugar, se resalta la problemática que prevalece en las universidades de vieja data y ha perdurado en la actualidad, como son problemas organizacionales, predominando la gestión del gerente y ambientes de trabajos, que tienen relación con clima laboral académico. Finalmente, se presenta la gestión del clima organizacional académico documentado en la utilización de indicadores de gestión; como soporte se reportan resultados del ajuste de un indicador de gestión que sirve de referencia para gestionar el clima organizacional universitario y puede ser utilizado en los diferentes niveles de la gerencia universitaria. Palabras clave: clima organizacional, universidad, indicador de gestión. Álvarez G (1992).

Como se constituye el clima organizacional. El movimiento del desarrollo organizacional surgió concretamente a partir de 1962 con un conjunto de ideas al respecto del ser humano, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Sus orígenes pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran: la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del ser humano moderno y de la organización con base en la

dinámica motivacional, pues los objetivos de los individuos no siempre se conjugaban con los objetivos organizacionales, llevando a los miembros de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retardaba y muchas veces impedía el alcance de los objetivos de la organización; así como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna . Álvarez S. (2001).

El 7 de febrero de 1984, se expidió a nivel federal la Ley General de Salud en la que se señala la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general.

El 27 de febrero de 1985 se publicó la Ley de Salud del Estado de Guerrero, para coordinar las acciones a fin de dar cumplimiento al derecho a la protección de la salud en el territorio de la entidad.

El 25 de septiembre de 1996 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo Nacional para la Descentralización de los Servicios de Salud, suscrito por el gobierno federal, los gobiernos de cada una de las entidades federativas de la República Mexicana y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salud (SNTSA)

El 20 de agosto de 1996 fue firmado el Acuerdo de Coordinación entre las secretarías de Salud, Hacienda y Crédito Público, Contraloría y Desarrollo Administrativo, y el estado de Guerrero, para la descentralización integral de los Servicios de Salud en la entidad.

El 12 de octubre de 1999 se emitió la Nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, creando entre otras la Secretaría de Salud, como la encargada de coordinar, establecer, conducir y ejecutar el sistema estatal de salud e impulsar íntegramente los programas de salud en la entidad.

Los trabajadores de los Centros de Salud, en su mayoría, reciben su salario de la federación, están afiliados a un sindicato nacional (Sección 36 del SNTSA), son normados administrativamente por la Secretaría de Salud de Guerrero, y

están bajo la dirección de un coordinador del Centro de Salud, que en la mayoría de las veces nombra el ayuntamiento.

Las Condiciones Generales de Trabajo (CGT) regulan el ingreso, permanencia, baja, cese, promoción y estímulos de los trabajadores. Esta regulación tiene “... *la finalidad de alcanzar la eficiencia, calidad e incremento en la productividad de los Servicios de Salud...* (Condiciones Generales de Trabajo 2010 – 2013, Secretaría de Salud – SNTSA)

En el capítulo XII de las CGT, que se refiere a los derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, señala que deben ser tratados en forma atenta y respetuosa por sus superiores, iguales y subalternos (Artículo 132, fracción VIII), recibir los premios, estímulos y recompensas conforme a las disposiciones legales (Art. 132, f IX), participar en los movimientos escalafonarios y ser promovidos (Art. 132, f X). Es obligación de los trabajadores: Coadyuvar con toda eficacia dentro de sus atribuciones o funciones a la realización de los programas de gobierno y guardar en todos sus actos completa lealtad a éste (Art. 133, f III), ser respetuosos y atentos con sus superiores, iguales y subalternos (Art. 133, f IV), abstenerse de dar malos tratos a sus jefes o compañeros, dentro o fuera de las horas de servicio (Art. 133, f V) y obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio y de acuerdo a las funciones de su puesto (Art. 133, f VIII).

Además de atender los programas estatales, los trabajadores de salud atienden a los usuarios del Programa Oportunidades. El Programa Oportunidades fue establecido para favorecer el desarrollo en educación, salud y nutrición de las familias beneficiarias. Este Programa asegura el acceso al Paquete Básico Garantizado de Salud a las familias beneficiarias, con el propósito de impulsar el uso de los servicios de salud preventivos y el autocuidado de la salud y nutrición de todos sus integrantes, sobre todo de los niños y niñas, mujeres embarazadas y en periodo de lactancia.

También atienden a los derechohabientes del Seguro Popular. El Seguro Popular forma parte del Sistema de Protección Social en Salud, el cual otorga cobertura de servicios de salud, a través de un aseguramiento público y voluntario, para aquellas personas que no cuentan con empleo o que trabajan por cuenta propia y que por lo tanto, no son derechohabientes de ninguna institución de seguridad social, como el IMSS o el ISSSTE. Las personas afiliadas al Seguro Popular tienen acceso a servicios médico-quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios. Con recursos del Sistema de Protección Social en Salud, la Secretaría de Salud estatal paga los servicios de agua, luz y teléfono del Centro de Salud.

El incremento de atención a los usuarios de estos programas, no significó para los trabajadores de salud incremento alguno en salarios o prestaciones.

Estudios de clima organizacional en instituciones y empresas

Con los estudios de clima organizacional o laboral se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Este conocimiento aportará las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas y el clima laboral mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al clima laboral y al grado de satisfacción del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos. El clima organizacional y la satisfacción del personal son clave en una organización al incidir en las actitudes de los empleados y, por tanto, en sus conductas, mejorando su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Es importante establecer mecanismos de medición de la satisfacción del personal para planificar y ejecutar los proyectos de mejora oportunos que mejoren la motivación y la percepción que el personal posee de la organización (Aiteco, 2006).

García Romero (2009), de la Universidad Veracruzana, realizó un diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad, en un órgano interno de control (OIC) paraestatal. Este estudio era para identificar y diagnosticar los principales agentes que hacen que el clima organizacional se

vea afectado y repercuta en el incumplimiento de los requisitos de procesos del sistema de gestión de calidad establecido.

Desde su perspectiva, el trabajador del OIC considera que no es reconocido en justa medida a su esfuerzo por superarse y desarrollarse laboralmente, ya que las condiciones de trabajo no son equitativas, debido a que el puesto que se ocupa no está suficientemente valorado con la experiencia y el perfil que posee.

También se señala, la escasa comunicación entre el personal y los directivos, las ideas y aportaciones de los primeros no son tomadas en cuenta, lo que disminuye de manera sensible el interés, la generación de ideas y el compromiso de los trabajadores y como consecuencia, se ha presentado la salida recurrente de empleados, ya que buscan en otras áreas reconocimiento a su experiencia y capacidad y, en algunas ocasiones, las autoridades se dan cuenta y no plantean esquemas para retener al elemento valioso, con la consecuente pérdida de capital humano, además de tensar aún más las relaciones entre el trabajador y la empresa. La eliminación de los agentes de insatisfacción conllevaría a un mayor y mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización, lo que daría lugar una mayor productividad y cumplimiento de los requisitos de los procesos del sistema de gestión de calidad.

García Govea, Escalante Domínguez y Quiroga San Agustín (2012), de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, estudiaron una empresa, en la que analizaron las variables que influyen en el desarrollo del clima organizacional, así como su relación con la satisfacción de los empleados y la competitividad, de igual manera se menciona la metodología para la evaluación del clima laboral, en donde se concluyó que para ser una empresa competitiva es necesario comenzar desde el origen del problema y mantener un buen ambiente laboral.

García Ramírez, M. G. & Ibarra Velázquez, L. A. llevaron a cabo el diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato (DEUG), para recabar información que nos permita conocer sus características, así como poder detectar fortalezas y áreas de oportunidad. Los autores buscaron conocer las dimensiones del clima

organizacional como la percepción que tienen los trabajadores respecto a la remuneración, las relaciones personales, al conflicto, al compromiso organizacional, la motivación, la autonomía, la formación profesional, al liderazgo, la planeación y la comunicación. Las dimensiones identificadas como áreas de oportunidad fueron: remuneración, formación profesional, conflicto, comunicación planeación. Se identificaron como fortalezas: relaciones personales, compromiso organizacional, motivación y autonomía. Como de dimensión neutral se consideró el liderazgo.

De acuerdo a los resultados, se puede relacionar el clima organizacional que se presenta en el DEUG con el tipo participativo-consultivo de la teoría de sistemas de Likert, ya que se observa que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas por los altos mandos pero se permite a los subordinados tomar algunas decisiones que tienen que ver con su puesto de trabajo; la comunicación es descendente, lateral y en ocasiones ascendente. La mayor parte de los empleados siente responsabilidad en sus actividades y existe una satisfacción moderada con el trabajo y con sus compañeros.

Diagnósticos de clima organizacional en instituciones de salud

Segred-Pérez y Reyes-Miranda (2004) de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba, realizaron un estudio sobre el clima organizacional en salud pública, en el que mencionan la importancia de este tema para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud y se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima y de cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación se analizan las técnicas propuestas por Letwin y Stinger, pero se hace énfasis y se detallan las técnicas de exploración del clima organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

En un estudio realizado por Franco *et al.* (2008), en Venezuela, titulado “Evaluación del clima y cultura organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular”, se utilizó un cuestionario tipo Likert. Este cuestionario plantea

aseveraciones y los entrevistados responden marcando algunas de las opciones: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces o Nunca.

De cada aseveración del cuestionario se obtuvieron los resultados siguientes: (1) *Soy aceptado por mi equipo de trabajo*, respuesta mayoritaria: Siempre 100 %, (2) *El equipo de trabajo me hace sentir incómodo*, Nunca 67 %, (3) *Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo*, Siempre 89 %, (4) *Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias*, Algunas veces 67 %, (5) *Estoy de acuerdo con mi asignación salarial*, Siempre 45 %, (6) *Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades*, Casi siempre 45 %, (7) *Realmente me interesa el futuro de la empresa*, Siempre 89 %, (8) *Sería más feliz en otra empresa*, Nunca 67 %, (9) *El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado*, Muy pocas veces 45 %, y (10) *El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo*, Muy pocas veces 34 %.

De acuerdo a los datos, se pudo evidenciar que no solo la dificultad de trabajar en un lugar estrecho fue el problema, también se pudo obtener información de cómo se sienten los trabajadores en cuanto a las deficiencias que se tienen con respecto al pago y a las órdenes que algunas veces les son dadas.

Romero Arias (2008) realizó un estudio titulado “La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad”, con el objetivo de conocer y analizar los factores asociados al nivel de satisfacción del personal médico y paramédico, que labora en los centros de salud de la ciudad de San Francisco de Campeche, pertenecientes al Instituto de Servicios Descentralizados de Salud Pública del Estado de Campeche. Se utilizó un cuestionario tipo Likert para contestar cada aseveración según consideraba el personal entrevistado como Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo o Muy en desacuerdo.

Los resultados mostraron que más del 64% de los prestadores de servicios de salud (PSS) se encuentran satisfechos en general con respecto a su trabajo. El 67% se sienten satisfechos con las actividades que realiza, pero se encuentran

insatisfechos con el reconocimiento de sus superiores y con su remuneración económica. Los PSS se sienten satisfechos con las relaciones profesionales en su ámbito laboral, pero no están con las instalaciones y las condiciones del equipo e instrumental de los centros de salud. Los PSS sienten satisfacción con la carga de trabajo asignada en su centro de trabajo y de la presión que tiene durante la jornada laboral. Los PSS refieren sentirse satisfechos por la capacitación y desempeño laboral, siendo este uno de los objetivos con mayor puntuación alcanzada y donde la mayoría del personal estuvo de acuerdo (85% de los entrevistados).

Bustamante-Uvilla, Hernández Cid y Yáñez Aburto (2009) diagnosticaron el clima organizacional del Hospital Regional de Talca (Chile), primero identificando las variables, seguido de la medición de las dimensiones relevantes del clima. Se aplicó un cuestionario con 14 dimensiones y 71 indicadores a una muestra de 308 funcionarios. Las dimensiones son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación y por último, equipos y distribución de personas y material. El análisis de datos consideró estadística descriptiva y estandarización de medias Likert en escala de 5 puntos, en la que 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; y 5 = Totalmente de acuerdo.

Las calificaciones para las dimensiones fueron: (1) Estructura = 3.34, (2) Responsabilidad = 3.12, (3) Recompensa = 3.17, (4) Riesgo = 3.00, (5) Calidez = 2.85, (6) Apoyo = 2.54, (7) Administración del Conflicto = 2.99, (8) Identidad = 2.95, (9) Estilo de Supervisión = 3.47, (10) Motivación Laboral = 3.11, (11) Estabilidad Laboral = 3.39, (12) Oportunidad de Desarrollo = 3.62, (13) Comunicación = 2.85, y (14) Equipo y Distribución = 3.12. Las dimensiones que se encuentran debajo de la calificación de 3.00 son las áreas de oportunidad y las que tengan calificaciones mayores de 3.00 se consideran las fortalezas.

No se conoce estudio alguno sobre el clima organizacional de los centros de salud de la Secretaría de Salud, por lo que este estudio permitirá conocer la

percepción que tienen los trabajadores sobre las características del clima laboral que prevalecen en esa institución.

1.2 Problema de investigación.

La ciencia parte de una realidad como el ambiente organizacional bajo que vivimos los trabajadores en el centro de Mochitlan en noviembre de 1999, se construyó el actual Centro de Salud ya que antes los servicios se otorgaban en la Clínica de Diabetes e Hipertensión de la comunidad. A pesar que en un principio fue considerado centro de salud con hospital nunca fue equipado como tal, tampoco se contó con el personal necesario y con el paso del tiempo por no darle mantenimiento se deterioró, actualmente la unidad está en condiciones muy precarias, ya que el edificio fue dañado físicamente por el huracán Manuel, y ya estamos por concluir un año y seguimos como damnificados, los directores son cambiados en periodos muy cortos, se cambian de adscripción a 6 compañeros sin informarles el motivo, llega personal exclusivo para el programa de vacunación y la encargada del programa los pone a limpiar cajas y la carga de trabajo para las enfermeras de los módulos es el mismo se manda capacitar al médico sobre urgencias, siendo medico exclusivo de la clínica de diabetes, no así al personal que tiene contacto con la población abierta o turnos especiales como nocturnos y otros, lo mismo mandan capacitar a un médico durante meses sobre cómo atender un parto cuando termina su capacitación ya no regresa a la unidad, estamos capacitados para atenderlos lo que no hay son las condiciones, los compañeros manifiestan que cuando en un municipio hay una muerte materna se les premia con un curso al puerto de Acapulco y los que no tienen muertes maternas que sigan trabajando más duro . El 13 de septiembre del 2013 dejó de funcionar el Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila a causa de la inundación ocasionada por el huracán Manuel. De nueva cuenta los servicios del Centro de Salud se otorgan en la Clínica de Diabetes e Hipertensión, que su propio personal y servicios, originando hacinamiento de prestadores de servicios de salud. Esto

ocasiona que se formen grupos con ideas muy radicales por el temor ala represalias de los altos mandos

Además de la población abierta, el Centro de Salud atiende a los afiliados a los programas federales Oportunidades y Seguro Popular. El incremento de la oferta de los servicios de salud, no ha significado aumento en salario o prestaciones para el personal, por lo que esto pudiera significar descontento de los trabajadores. Como en cualquier institución, del clima laboral que existe entre los trabajadores depende de muchos factores como la motivación, impactando en la atención a los usuarios.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características del clima organizacional del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila de Mochitlán, Guerrero, definidas como las percepciones que tienen los trabajadores respecto a las reglas y procedimientos, su autonomía en la toma de decisiones, a las recompensas recibidas por su trabajo, la adopción de riesgos, de las relaciones con sus jefe y sus compañeros, de apoyo mutuo para realizar su trabajo, su rendimiento esperado, de cómo se resuelven los conflictos, y su valía dentro de la organización?

1.4 Objetivo general

- Identificar las características del clima organizacional del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila de Mochitlán, Guerrero, para detectar fortalezas y áreas de oportunidad, que permitan diseñar estrategias que mantengan un ambiente laboral favorable.

1.5 Objetivos específicos

- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a las reglas y procedimientos en su institución.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a su autonomía en la toma de decisiones.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a las recompensas recibidas por su trabajo.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto la adopción de riesgos en el cumplimiento de su trabajo.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a las relaciones con su jefe y sus compañeros.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto al apoyo mutuo para realizar su trabajo.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a su rendimiento esperado.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a cómo se resuelven los conflictos.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a su valía dentro de la organización.

1.6 Justificación de la investigación

La finalidad al estudiar el control organizacional es detectar las diferencias emergentes al aplicar el control como parte de los procesos de gestión; interacción, interrelación, mecanismos que puedan conllevar al aumento de la probabilidad de involucrar a los individuos en el alcance de los propósitos de organización y puedan ellos mismos ser sujetos y objetos, actores y observadores del control organizacional entendido como un valor institucional que junto a otros atributos constituye a dar cohesión a la cultura y clima organizacional.

Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario y en ocasiones hasta los golpes en las organizaciones. La permanencia de un tipo de clima durante un tiempo considerable puede generar una cultura de la organización, modificando poco a poco los valores de las personas. El clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, a través de las percepciones consolidadas que filtran la realidad como un verdadero lente y condicionan los niveles de motivación para el trabajo y rendimiento profesional. Es importante saber cómo se sienten los trabajadores el mejor desempeño de un trabajador es sentirse satisfecho, cumplir con sus objetivos laborales y personales

Este enfoque permite obtener, mediante la aplicación de un cuestionario, una mirada representativa de las percepciones y sentimientos vinculados a determinadas estructuras y condiciones de la organización en estos tiempos en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez más es necesario saber qué influye en actitudes negativas. Y los clientes son cada vez más exigentes, por los programas que oferta el gobierno.

1.7 Alcances y limitaciones

Este estudio se realiza en el Centro de Salud de Mochitlán, cabecera del municipio del mismo nombre. El municipio de Mochitlán se localiza al este de Chilpancingo y tiene una extensión territorial de 585 km². La cabecera municipal se localiza a 21 kilómetros de la capital del estado (Chilpancingo) a través de la carretera federal 95 (México-Acapulco) en su entronque de la localidad de Petaquillas, de donde parte la carretera estatal que comunica a la población.

Mochitlán es uno de los 81 municipios del estado de Guerrero, así que no puede adoptarse una estrategia regional de mejora del clima organizacional de centro de salud, a partir del estudio de un sólo Centro de Salud, máxime que los municipios de mayor concentración poblacional tienen mayor número de éstos.

Por medio de un estudio descriptivo se analizará cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional en el Centro de Salud. La investigación permitirá obtener datos cuantitativos que brinde un panorama amplio del clima organizacional del Centro de Salud.

El beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que se puede conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las diferentes dimensiones que impactan el clima organizacional.

El resultado de este estudio permitirá a la dirección del Centro de Salud adoptar estrategias en pro de la mejora del clima organizacional buscando una mayor satisfacción laboral, la cual se verá reflejada en una mayor productividad, además de brindar un mejor servicio e imagen a los usuarios del municipio.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 El concepto de clima organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Sandoval-Caraveo (2004) menciona que Dessler *“... plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”*.

La definición del término depende del enfoque que le dan los expertos del tema (Sandoval-Caraveo, 2004):

Forehand y Gilmer (estructuralistas)	<i>“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”</i>
Halpin y Croft (subjetivos)	<i>“La opinión que el empleado se forma de la organización”.</i>

Litwin y Stringer (estructural y subjetivo)	<i>“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”</i>
Waters, (síntesis)	<i>“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”</i>
Sandoval-Caraveo	<i>“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”</i>

Alejandro Noboa (2007) llama clima organizacional a *“... la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso”*.

El clima influye en el comportamiento de las personas, es una variable que interviene entre la estructura organizacional y la conducta. Lo interesante de este

concepto es que si bien Noboa (2007) sostiene que son las personas las que construyen y crean las organizaciones,"... *éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, convirtiéndose en una construcción social con autonomía que marca las actitudes y comportamientos de los individuos*".

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es importante para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejorar en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos se refiere a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960.

Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt "*...los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo*" (Brunet, 1987). Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que "*... el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo*

a su medio. Un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste” (Brunet, 1987).

2.2 Modelo de Likert para el estudio del clima organizacional

Rensis Likert (1903-1981, estadounidense), educador y psicólogo organizacional, debe su reputación a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre procesos administrativos.

Para Likert, el *“... comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”* (Brunet, 1987).

Este modelo incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes.

Dentro de las primeras se encuentran la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las mismas se modifican, hacen que se modifiquen las demás variables.

Las intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo (Brunet, 1987):

Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario:

Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo:

Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los

castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo:

Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En las tablas 1, 2, 3 y 4, Brunet (1987) muestra a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

Tabla 1. Características del clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
– Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. – Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. – Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. – Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.	– Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
– No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. – No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	– Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
– Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca	- El control no se efectúa más que en la cumbre. – Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. – Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Reimpresión 2011, México: Trillas.

Tabla 2. Características del clima de tipo autoritario

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
– Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. – Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. – La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. – Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. – Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.	– Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	– Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. – Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	- El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Reimpresión 2011, México: Trillas.

Tabla 3. Características del clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada. <i>Fuerzas motivacionales</i> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. <i>Proceso de influencia</i> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. <i>Proceso de establecimiento de objetivos</i> - Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación. <i>Modos de comunicación</i> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración. <i>Proceso de toma de decisiones</i> Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones. <i>Proceso de control</i> - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Reimpresión 2011, México: Trillas.

Tabla 4. Características del clima de tipo participativo

Sistema IV: Participación de grupo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
– La dirección tiene plena confianza en sus empleados. – Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.	– La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. – No se observa ninguna filtración o distorsión.
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
– Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.	– El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
– Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. – Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	– Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Reimpresión 2011, México: Trillas.

“Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones”. (Sandoval-Caraveo, 2004).

2.3 Dimensiones y medidas del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.⁹

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (1987) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

De acuerdo a los modelos citados en este trabajo se selecciona para el análisis el modelo expuesto por Litwin y Stringer para el estudio del clima en las organizaciones de salud, siempre aceptando la idea de que es una percepción de las personas sobre las diferentes dimensiones que lo conforman.

Dicho modelo postula la existencia de nueve dimensiones que describirían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, destaca la técnica de Litwin y Stinger, quienes utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en su teoría, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización (Goncalvez, 1997). Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble verificación en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

8. Conflictos

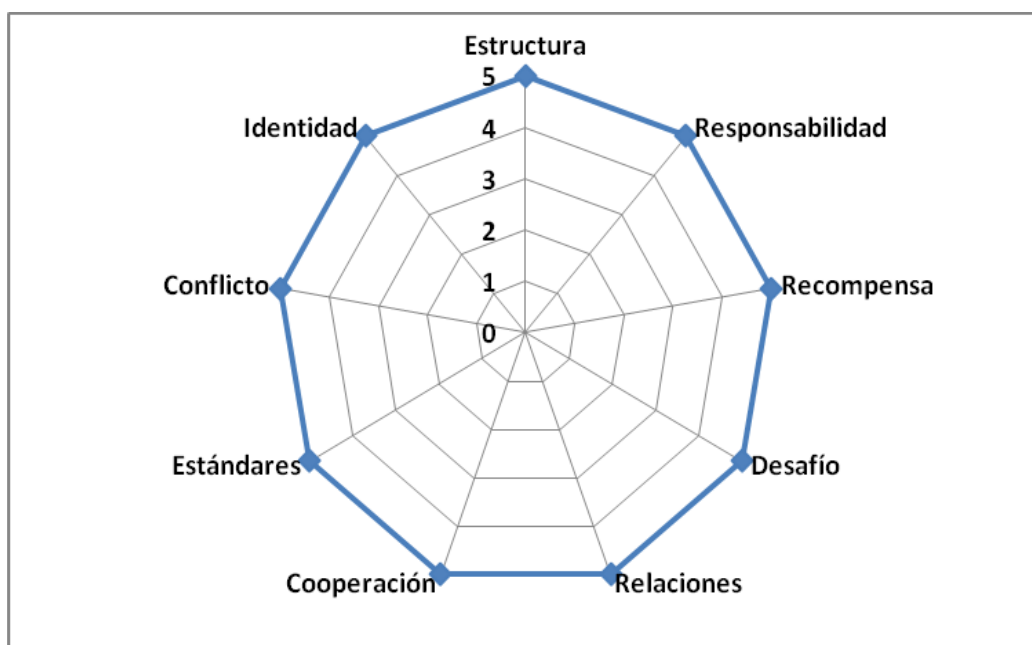
Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las dimensiones del clima organizacional son evaluados mediante un cuestionario tipo Likert, con cinco opciones de respuesta: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo, cada una de las cuales

recibe un código numérico, en el mismo orden: 1, 2, 3, 4 y 5. El clima organizacional ideal en una institución es en la que los trabajadores contestan “muy de acuerdo” en todos los ítem, que se califican con 5.



Gráfica 1. Clima organizacional ideal de una institución

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Alcances y enfoque de la investigación

En esta investigación se evaluará el clima organizacional dentro del Centro de Salud “Dr. Eusebio Mendoza Ávila” de Mochitlán, Guerrero, con el fin de recabar información que permita conocer las fortalezas y las áreas de oportunidad de la institución. El tipo de investigación será de alcance descriptivo. Transversal

Este estudio permitirá conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de las dimensiones que impactan el clima organizacional. Derivado de esta investigación se pueden implementar políticas que mejoren el clima organizacional del Centro de Salud, lo cual redundará en beneficio de los usuarios del municipio de Mochitlan.

3.2 Diseño de la investigación

Para este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo no experimental, ya que se observará una situación particular en su contexto natural, para después analizarla.

La presente investigación puede definirse como un diseño de investigación no experimental, ya que según Hernández *et al.* (2010) se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La situación ya está dada y no se tiene el control de variables.

Por su dimensión temporal, la investigación puede clasificarse como un diseño de tipo transversal, en el cual se recolectan datos en un solo momento, en un momento único (Hernández *et al.*, 2010). Se describirán las relaciones de las variables en un momento determinado.

3.3 Selección de la muestra

La unidad de análisis son todos los trabajadores del Centro de Salud “Dr. Eusebio Mendoza Ávila” de Mochitlán, Guerrero.

La población (N) de personal de atención a la salud que trabajan en el Centro de Salud “Dr. Eusebio Mendoza Ávila”, registradas de enero a diciembre de 2013 fue de 46.

La muestra es de tipo no probabilística, ya que la elección de los elementos dependió de las características de la investigación y del criterio del investigador.

Se consideró una muestra de 46 trabajadores, que supieran leer y escribir, para facilitar la aplicación del instrumento y el análisis de datos. Su participación fue voluntaria.

3.4 Recolección de datos

Lo realizaron dos encuestadores por medio de una entrevista en los diferentes turnos la evidencia fotográfica se encuentra en el apartado de anexos en el mes de abril del 2014

3.4.1 Fuentes de datos

Las fuentes de información son los trabajadores del Centro de Salud “Dr. Eusebio Mendoza Ávila”, que contestaron un cuestionario. Estos trabajadores se ubican por turnos laborales: turno matutino de lunes a viernes, turno vespertino de lunes a viernes y los de jornada acumulada en sábados y domingos además de días festivos, situación que permitió aplicar el cuestionario en cada turno.

3.4.2 Selección del instrumento

Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario que utilizó el Dr. Alejandro Noboa en su trabajo “Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”, realizado en la Sociedad Médico Quirúrgica de Salto, Uruguay, entre el 13 y 17 de mayo de 2006.

El cuestionario se entregó a los trabajadores y éstos los contestaron personalmente. El cuestionario contiene 17 aseveraciones, cuyas opciones de respuesta fueron previamente delimitadas: *Muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo*. Este tipo de preguntas requiere de menor esfuerzo por parte de los entrevistados y requiere de menor tiempo para su contestación.

La elaboración del instrumento es en lenguaje sencillo, se cuidó además que en momento de la entrevista existieran las condiciones adecuadas para la aplicación del cuestionario, que se aplicara el mismo cuestionario para todos los participantes, y que el cuestionario fuera legible.

Se encogieron nueve dimensiones, aunque algunas serán medidas con dos o tres ítems. Se escogió una escala para asignar valores a las respuestas de las aseveraciones:

- | | |
|---------------------|---|
| • Muy en desacuerdo | 1 |
| • En desacuerdo | 2 |
| • Indiferente | 3 |
| • De acuerdo | 4 |
| • Muy de acuerdo | 5 |

Este cuestionario se aplicó en abril de 2014.

3.4.3 Aplicación del instrumento

Antes de proceder a la aplicación del instrumento se leyó una carta de introducción que indica el propósito de este estudio, la importancia de participación de los trabajadores consultados, identificación de la entrevistadora, el tiempo para contestar, la confidencialidad del manejo de la información e instrucciones para cómo responder.

El cuestionario se aplicó de manera auto administrado, ya que se proporcionó directamente a las participantes, quienes contestaron personalmente. Se aplicó el cuestionario en un contexto grupal, ya que los trabajadores participantes lo hicieron en su turno laboral.

Cada cuestionario se identificó con una clave, por ejemplo CSCO-01 (Centro de Salud Clima Organizacional) y sucesivos.

3.4.4 Preparación de datos

Los datos de las variables fueron vertidos en una matriz, para lo cual se utilizó una hoja de cálculo Excel™ (Microsoft Office™), colocando en las columnas las propiedades y preguntas a los trabajadores.

Propiedades:

- Edad del trabajador (nominal)
- Género (Masculino, Femenino);
- Estado civil (Soltero, Casado, Divorciado, Unión libre),

Dimensiones e ítems:

1. Estructura

1. El Centro de Salud es estricto en el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios.
2. El Centro de Salud prioriza los procedimientos escritos.

2. Responsabilidad

3. En su trabajo usted toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control.
4. Usted se considera su propio jefe.

3. Recompensa

5. En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.
6. En su trabajo usted recibe más premios que castigos.

4. Desafío

7. En su trabajo de todos los días asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.

5. Relaciones

8. Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen.

9. Usted se considera comprendido por jefes y superiores.

6. Cooperación

10. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre compañeros.

11. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados.

7. Estándares

12. Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.

13. Considera que la implantación del sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.

8. Conflicto

14. Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente.

15. Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con sus jefes.

9. Identidad

16. Usted considera que el Centro de Salud satisface sus objetivos personales

17. Lo que hace en el Centro de Salud es su vocación

En las filas de la hoja de Excel™ se colocaron los datos obtenidos de cada uno de los trabajadores consultados (CASOS).

Resultados de la encuesta de clima organizacional

Se presentan a continuación los resultados de la encuesta auto administrado realizado en el mes de abril de 2014.

La misma estuvo dirigida a los servidores públicos del Centro de Salud incluyendo médicos, enfermeras, odontólogos, sicólogos, químicos, promotores,

personal administrativo y de intendencia, que trabajan en los turnos matutino, vespertino, nocturno y de jornada acumulada, preservándose en todos los casos el anonimato de los respondientes. En total de 46 personas, fueron obtenidos 41 formularios (91.3 % del total).

Se aplicó un cuestionario basado que adapta el modelo de Littwin y Stringer, (no se utilizó el cuestionario elaborado por estos autores, sino una adaptación). Los ítems constituyentes del clima organizacional, se explican a continuación, solicitando para cada uno de ellos una valoración de entre 1 y 5 puntos, donde 1 correspondió a ***Muy en desacuerdo***, 2 a ***En desacuerdo***, 3 a ***Indiferente***, 4 a ***De acuerdo*** y 5 a ***Muy de acuerdo***.

Operacionalizacion de las dimensiones

1. Estructura

1. El Centro de Salud es estricto en el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios.
2. El Centro de Salud prioriza los procedimientos escritos.

2. Responsabilidad

3. En su trabajo usted toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control.
4. Usted se considera su propio jefe.

3. Recompensa

5. En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.
6. En su trabajo usted recibe más premios que castigos.

4. Desafío

7. En su trabajo de todos los días asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.

5. Relaciones

8. Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen.

9. Usted se considera comprendido por jefes y superiores.

6. Cooperación

10. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre compañeros.

11. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados.

7. Estándares

12. Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.

13. Considera que la implantación del sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.

8. Conflicto

14. Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente.

15. Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con sus jefes.

9. Identidad

16. Usted considera que el Centro de Salud satisface sus objetivos personales

17. Lo que hace en el Centro de Salud es su vocación

3.5 Análisis de datos

Resultados de propiedades de la muestra

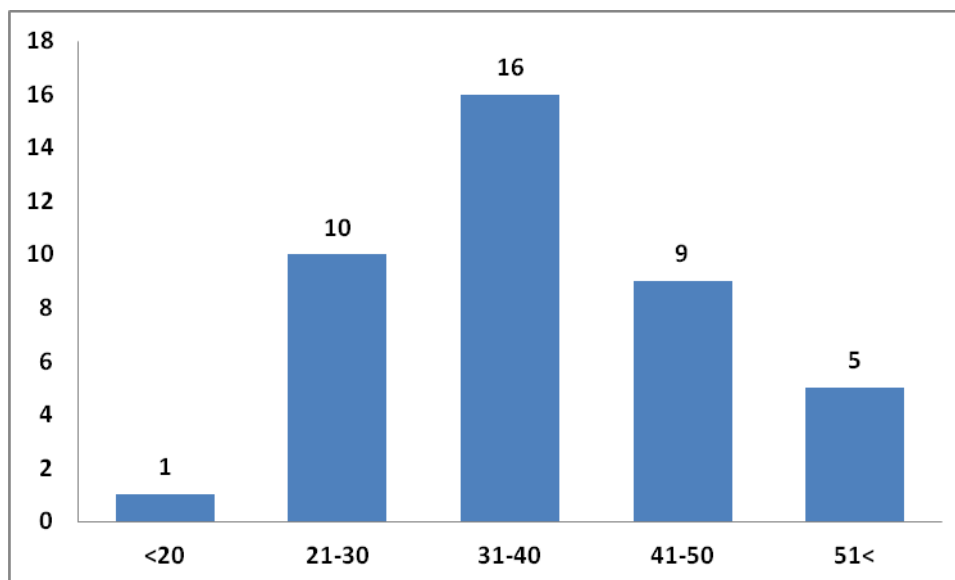
Los trabajadores del Centro de Salud tienen una edad entre 20 y 56 años, con un promedio de 37 años.

Tabla 5. Edad de los trabajadores del Centro de Salud.

	Menos de 20 años	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 50 años
Frecuencia	1	10	16	9	5
Porcentaje	2.4	24.4	39.0	22.0	12.2

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlan, Gro. Abril de 2014.

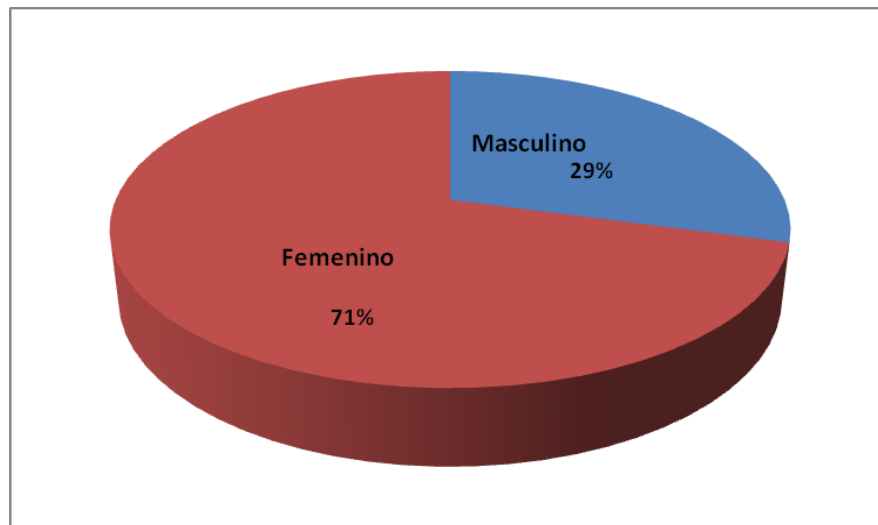
Gráfica 2 .Distribución por la edad de los trabajadores del Centro de Salud



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlan, Gro. Abril de 2014.

Los trabajadores del Centro de Salud se distribuyen por género en un 29 % del masculino (12) y 71 % del femenino (29).

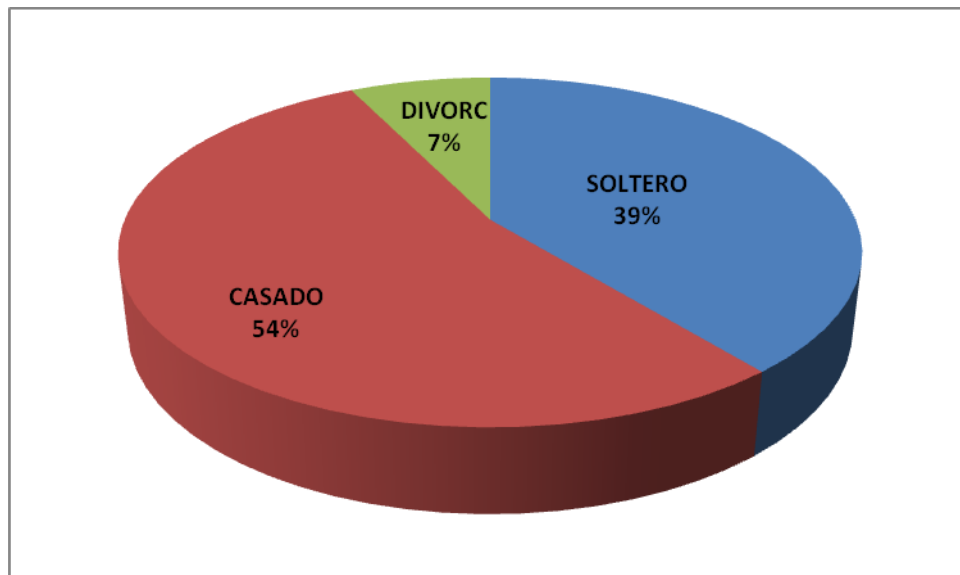
Gráfica 3 .Distribución por género de los trabajadores del Centro de Salud



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlan, Gro. Abril de 2014.

Los trabajadores del Centro de Salud se distribuyen por estado civil en 54 % casados (22), 39 % solteros (16) y 7 % divorciados (3).

Gráfica 4. Distribución por estado civil de los trabajadores del Centro de Salud



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Clima en el Centro de Salud de acuerdo a las dimensiones del modelo

El estudio de las dimensiones en forma individual y de acuerdo a sus indicadores, permite manipularlas como si ellas fueran las mencionadas isobaras del clima atmosférico. En ese sentido, si se asume el **3** como valor límite entre lo aceptable y lo inaceptable, se puede observar que los valores otorgados a identidad, manejo de los conflictos, conocimiento y asunción de los estándares, la confianza y logro de los desafíos y la imagen que propone el trabajo cotidiano, como también la imagen de una organización burocrática firme, son los niveles mejor reconocidos por los miembros de la organización. En tanto la cooperación en el trabajo, la percepción sobre las relaciones al interior de la institución, la percepción de las recompensas obtenidas por el trabajo en la organización, la responsabilidad, es decir la apropiación del trabajo por los actores, alcanzan valores por debajo del límite de aceptación.

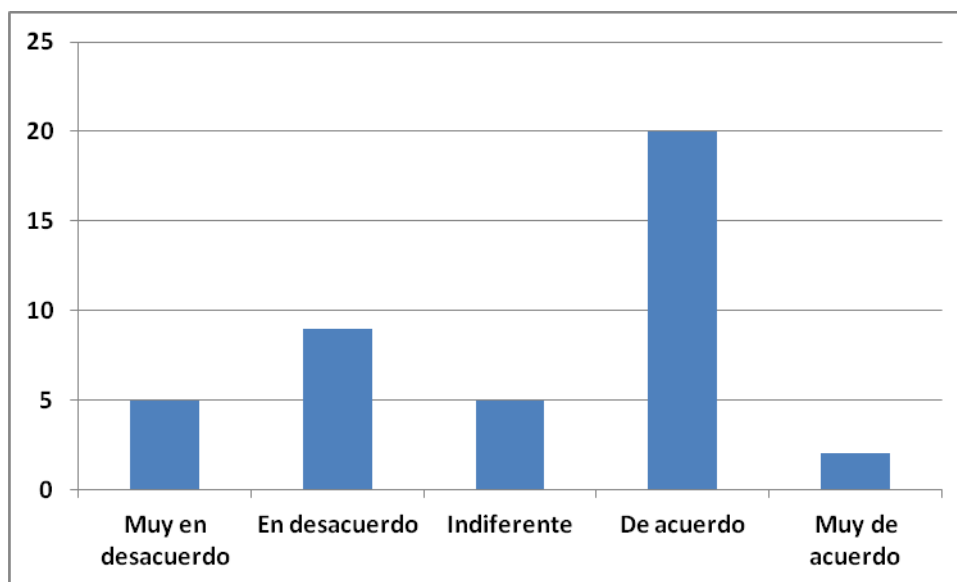
En adelante se observará la distribución de acuerdo a cada una de las mencionadas dimensiones. Si se analizan en detalle los ítems descriptivos de cada una de las dimensiones, es posible interpretar las respuestas con mayor precisión.

1. Estructura

Para el caso del cumplimiento de normas, reglamentos y convenios las respuestas se concentran en “de acuerdo” y en menor medida en “muy de acuerdo”, estableciendo en conjunto valores positivos (53.7 %). Los valores negativos suman un 34.2 %, si se acepta “indiferente” como valor neutro.

P-1. El Centro de Salud es estricto en el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios

Gráfica 5. Percepción de los trabajadores respecto al cumplimiento de normas, reglamentos y convenios.



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 6. Percepción de los trabajadores respecto al cumplimiento de normas, reglamentos y convenios.

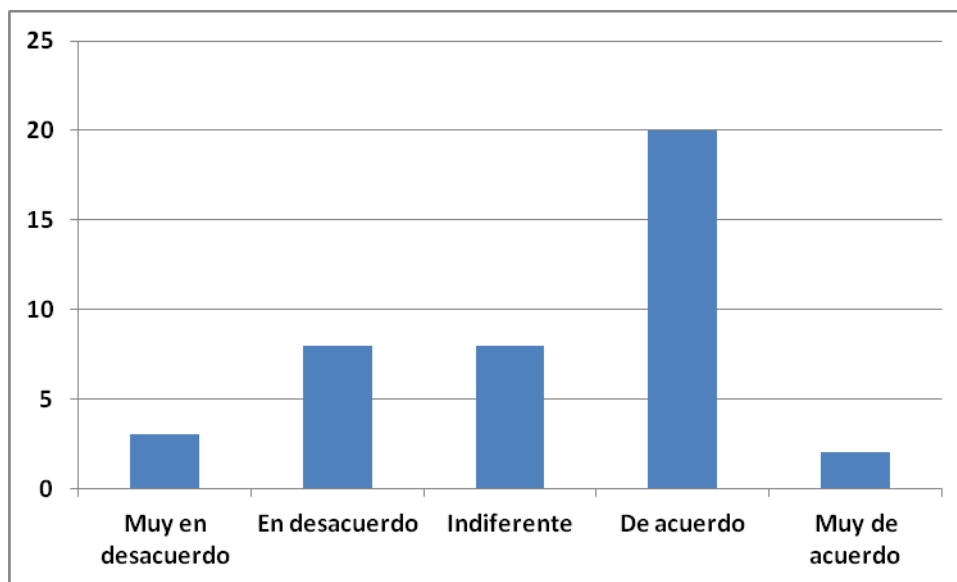
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	5	9	5	20	2
Porcentaje	12.2	22.0	12.2	48.8	4.9

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Casi lo mismo ocurre con la percepción sobre la priorización de los procedimientos escritos, donde las respuestas favorables suman (53.7 %) (“de acuerdo” más “muy de acuerdo”).

P-2. El Centro de Salud prioriza los procedimientos escritos

Gráfica 6. Percepción de los trabajadores respecto a la priorización de los procedimientos escritos



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 7. Percepción de los trabajadores respecto a la priorización de los procedimientos escritos.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	3	8	8	20	2
Porcentaje	7.3	19.5	19.5	48.8	4.9

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Análisis de la dimensión “Estructura”

El promedio de las respuestas a la pregunta 1 (3.12) y de la pregunta 2 (3.24), dan como resultado **3.18** para la dimensión “Estructura”, por lo que se considera un resultado positivo.

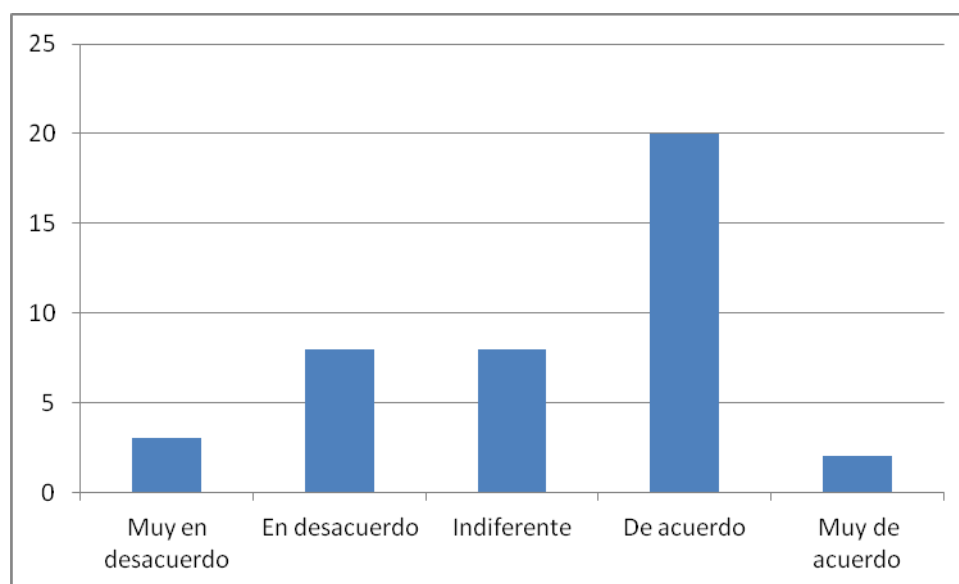
Reconocen los entrevistados de que forman parte de una organización, con procedimientos escritos, donde se siguen reglamentos y normas, lo cual habla bien del Centro de Salud.

2. Responsabilidad

Los entrevistados valoraron positivamente la percepción sobre la delegación de responsabilidad sobre su trabajo. El 53.7 % respondieron favorablemente.

P-3. En su trabajo usted toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control.

Gráfica 7. Percepción de los trabajadores sobre si toma las decisiones en el trabajo



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 8. Percepción de los trabajadores sobre si toma las decisiones en el trabajo

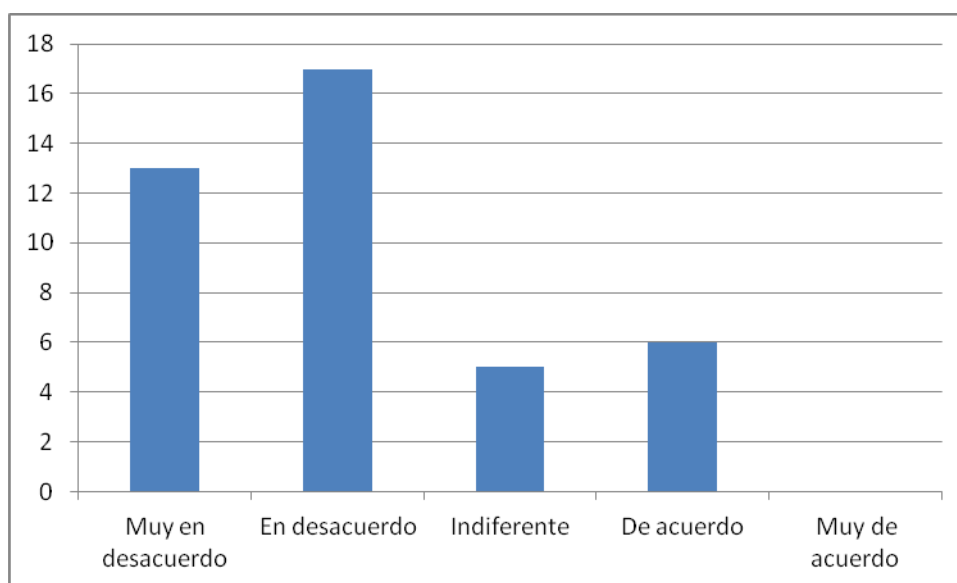
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	3	8	8	20	2
Porcentaje	7.3	19.5	19.5	48.8	4.9

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Al preguntarse sobre la consideración de ser jefe propio, la inclinación es hacia los valores negativos (73.2 %).

P-4. Usted se considera su propio jefe.

Gráfica 8. Percepción de los trabajadores sobre si se considera su propio jefe



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 9. Percepción de los trabajadores sobre si se considera su propio jefe

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	13	17	5	6	0
Porcentaje	31.7	41.5	12.2	14.6	0.0

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

El promedio de las respuestas a la pregunta 3 (2.85) y de la pregunta 4 (2.10), dan como resultado **2.48** para la dimensión “Responsabilidad”, por lo que se considera un resultado negativo (menor de 3).

La independencia en el trabajo es una cualidad requerida por todo trabajador, más aún en situaciones como la que se estudia, donde no se cuenta con todos los servicios y materiales necesarios, y a veces es necesario tomar decisiones respecto del qué hacer.

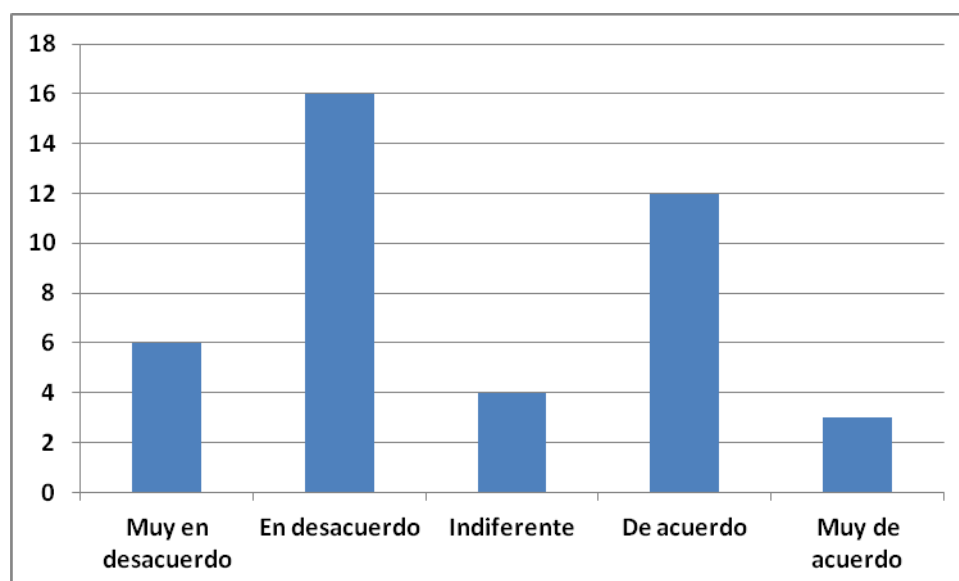
3. Recompensa

Esta es una de las dimensiones que aparece con menor valor, por lo que es una de las debilidades en la organización, según notan los encuestados.

En cuanto a la recompensa (puede entenderse como salario), las opiniones aparecen divididas con una mayoría que inclina hacia la inconformidad (53.6 %). Las opiniones favorables alcanzan un total de 36.6 %.

P-5. En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.

Gráfica 9. Percepción de los trabajadores sobre si se siente recompensado adecuadamente



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 10. Percepción de los trabajadores sobre si se siente recompensado adecuadamente

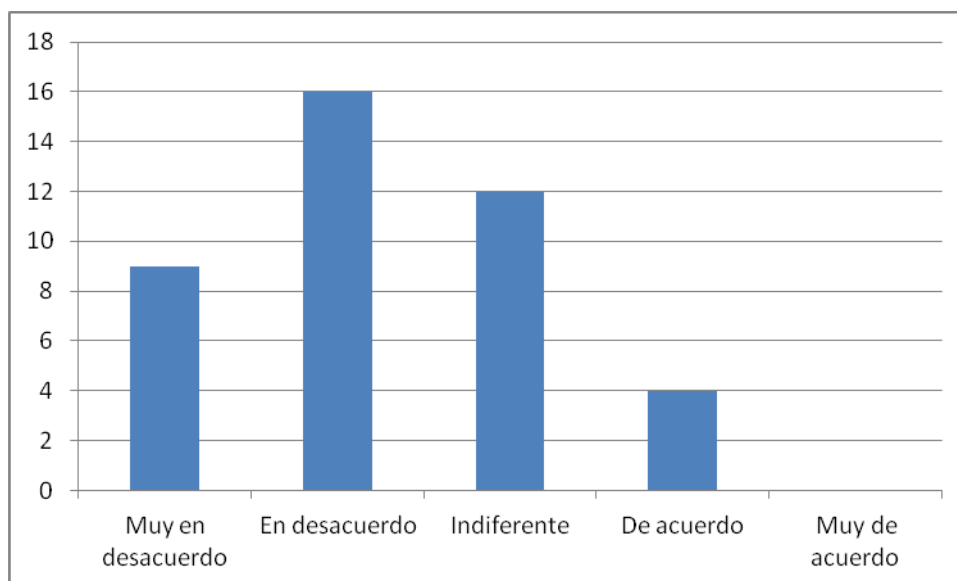
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	6	16	4	12	3
Porcentaje	14.6	39.0	9.8	29.3	7.3

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Cuando se pregunta sobre la percepción de recibir premios o castigos los entrevistados se muestran inconformes con la situación (61 %), y sólo el 9.8 % están de acuerdo.

P-6. En su trabajo usted recibe más premios que castigos.

Gráfica 10. Percepción de los trabajadores sobre si recibe más premios que castigos



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla11. Percepción de los trabajadores sobre si recibe más premios que castigos

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	9	16	12	4	0
Porcentaje	22.0	39.0	29.3	9.8	0.0

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

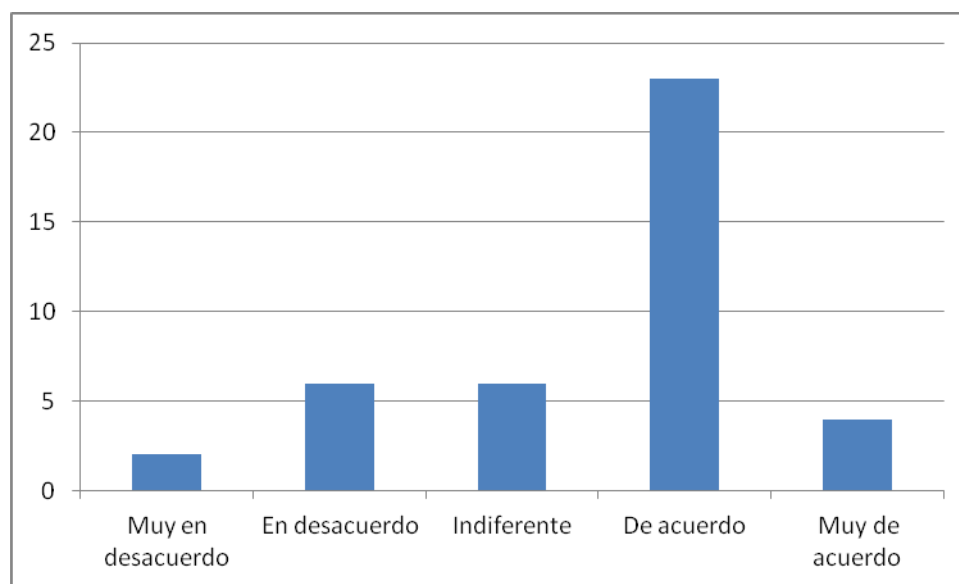
El promedio de las respuestas a la pregunta 5 (2.76) y de la pregunta 6 (2.27), dan como resultado **2.52** para la dimensión “Recompensa”, por lo que se considera un resultado negativo.

4. Desafío

Resulta favorable la percepción sobre los riesgos que los trabajadores asumen en su trabajo para alcanzar las metas que se proponen (65.9%).

P-7. En su trabajo todos los días asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.

Gráfica 11. Percepción de los trabajadores sobre el asumir riesgos para alcanzar las metas propuestas.



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 12. Percepción de los trabajadores sobre el asumir riesgos para alcanzar las metas propuestas.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	2	6	6	23	4
Porcentaje	4.9	14.6	14.6	56.1	9.8

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

El promedio de las respuestas a la pregunta 7 dan como resultado **3.51** para la dimensión “Desafío”, por lo que se considera un resultado positivo.

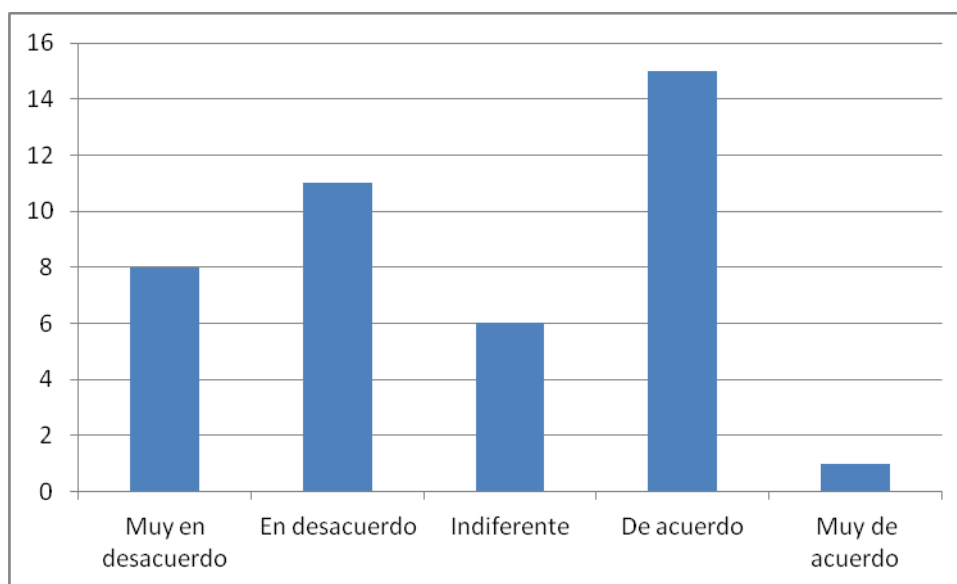
Esta es una de las fortalezas del Centro de Salud, aspecto que debe cultivarse y utilizar cuando se traten de hacer cambios e innovaciones. Esta dimensión mide la actitud de las personas para alcanzar las metas y cumplir sus objetivos; mide la respuesta de los trabajadores ante las dificultades que ofrece la tarea diaria e incluso los riesgos que están dispuestos a asumir para cumplirla a satisfacción.

5. Relaciones

En cuanto a las relaciones humanas dentro del Centro de Salud, los trabajadores las perciben como insatisfactorias (46.3 %). Esta apreciación se debe valorar con las opiniones respecto a la cooperación que se analiza más adelante. Ya que no se percibe un buen clima en las relaciones personales, esto influirá negativamente en la cooperación entre los trabajadores, tal como se ve en el apartado 6. No es menor el porcentaje de personas que opinan sobre la satisfacción de las relaciones humanas dentro de la organización (39 %).

P-8. Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen.

Gráfica 12. Percepción de los trabajadores sobre la satisfacción con las relaciones humanas que existen.



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 13. Percepción de los trabajadores sobre la satisfacción con las relaciones humanas que existen

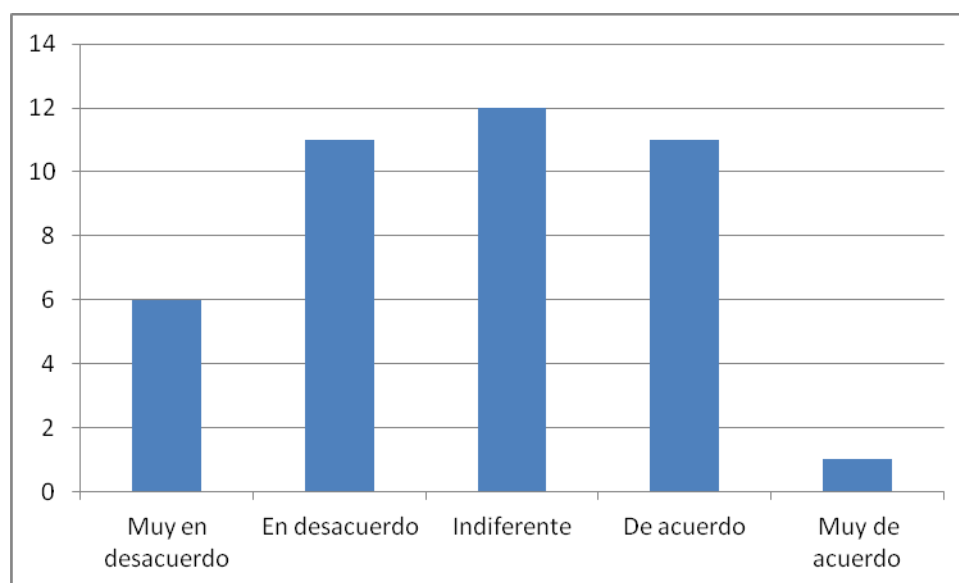
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	8	11	6	15	1
Porcentaje	19.5	26.8	14.6	36.6	2.4

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

De la siguiente gráfica, es notorio que no sólo es la relación con los compañeros lo que genera insatisfacción, sino también la relación con los jefes y superiores. Un 29.2 % opina verse comprendido por jefes y superiores (porcentaje igual que indiferentes), en tanto un 41.4 % está en desacuerdo con el ítem.

P-9. Usted se considera comprendido por jefes y superiores

Gráfica 13. Percepción de los trabajadores sobre si se considera comprendido por jefes y superiores



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 14. Percepción de los trabajadores sobre si se considera comprendido por jefes y superiores

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	6	11	12	11	1
Porcentaje	14.6	26.8	29.3	26.8	2.4

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

El promedio de las respuestas a la pregunta 8 (2.76) y de la pregunta 9 (2.76), dan como resultado **2.76** para la dimensión “Relaciones”, por lo que se considera un resultado negativo.

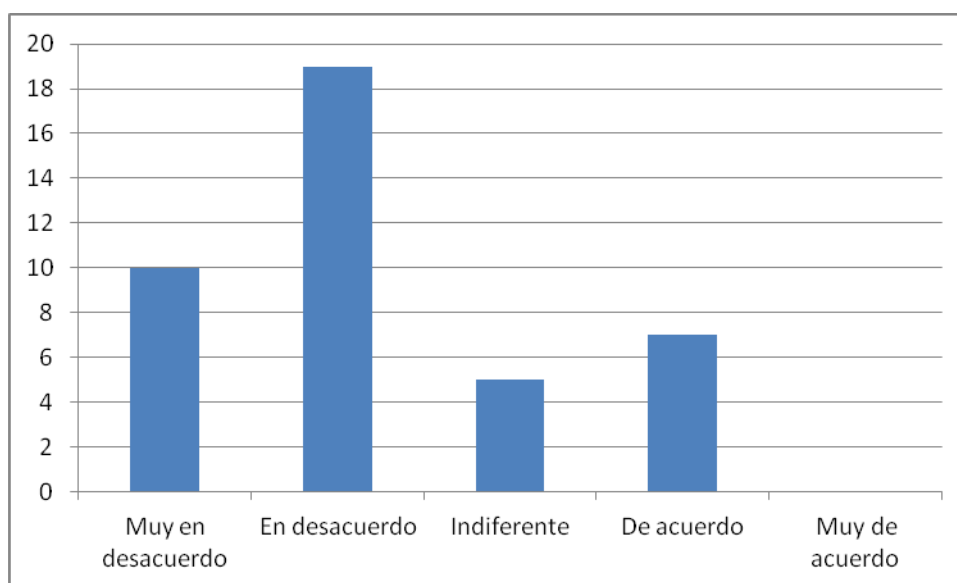
Quizás es tiempo que el Centro de Salud asuma esta problemática interna del grupo de los trabajadores, proponiendo soluciones alternativas para evitar males mayores.

6. Cooperación

En el clima de colaboración aparecen obstáculos importantes en la percepción de los encuestados. Esta dimensión es un punto débil en la organización, que afecta su funcionamiento. Este es un aspecto a cuidar para que no continúe el proceso de deterioro en la institución. La existencia de un clima de colaboración permitirá alcanzar la calidad en los servicios, ya que nada se puede hacer a partir de un clima hostil para la integración social en la institución.

P-10. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre compañeros

Gráfica 14. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre compañeros



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

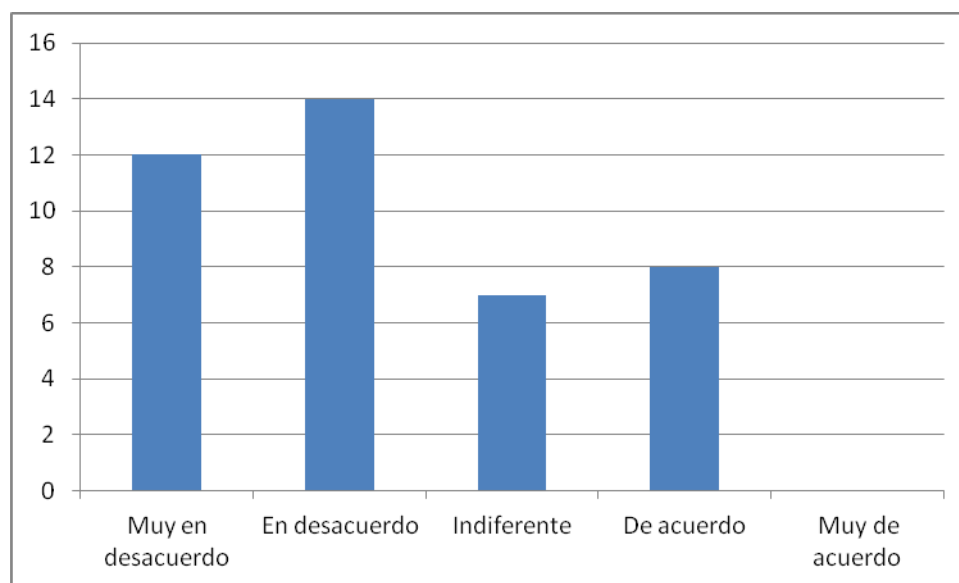
Tabla 15. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre compañeros

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	10	19	5	7	0
Porcentaje	24.4	46.3	12.2	17.1	0.0

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

P-11. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados.

Gráfica 15. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 16. Percepción de los trabajadores sobre si se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	12	14	7	8	0
Porcentaje	29.3	34.1	17.1	19.5	0.0

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

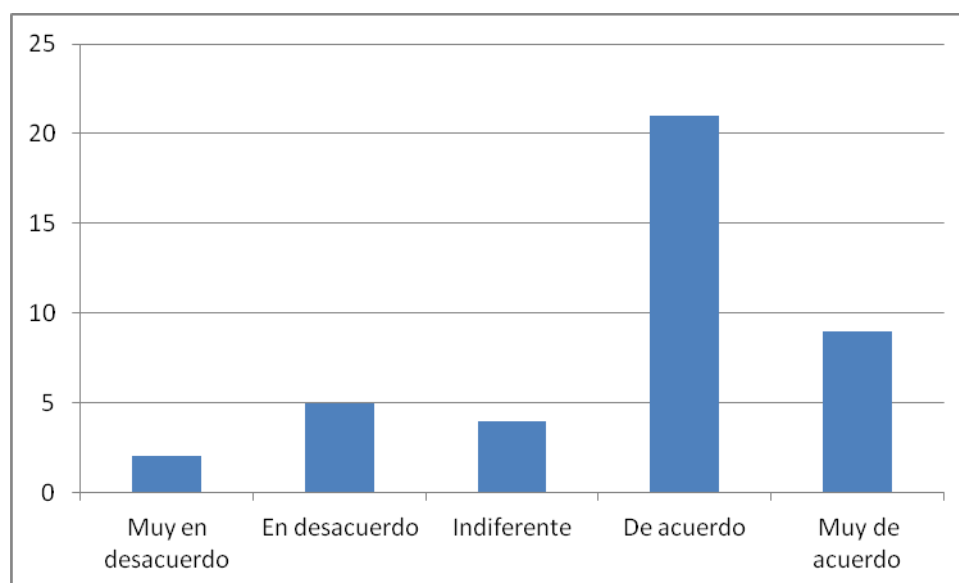
El promedio de las respuestas a la pregunta 10 (2.22) y de la pregunta 11 (2.27), dan como resultado **2.25** para la dimensión “Cooperación”, por lo que se considera un resultado negativo.

7. Estándares

Las percepciones negativas se ven contrarrestadas por la opinión de los trabajadores respecto a lo que se espera de ellos en cuanto a rendimientos. Una mayoría conoce esa pretensión, alcanza el 73.2 % de los encuestados.

P-12. Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.

Gráfica 16. Percepción de trabajadores sobre si tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

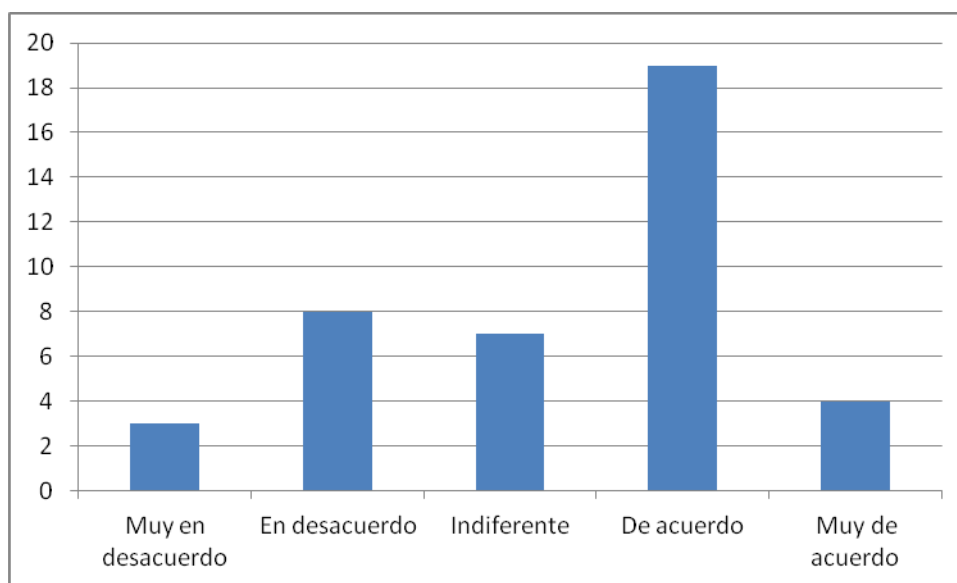
Tabla 17. Percepción de trabajadores sobre si tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	2	5	4	21	9
Porcentaje	4.9	12.2	9.8	51.2	22.0

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

P-13. Considera que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.

Gráfica 17. Percepción de los trabajadores sobre la implantación de un sistema de gestión de la calidad



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 18. Percepción de los trabajadores sobre la implantación de un sistema de gestión de la calidad

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	3	8	7	19	4
Porcentaje	7.3	19.5	17.1	46.3	9.8

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

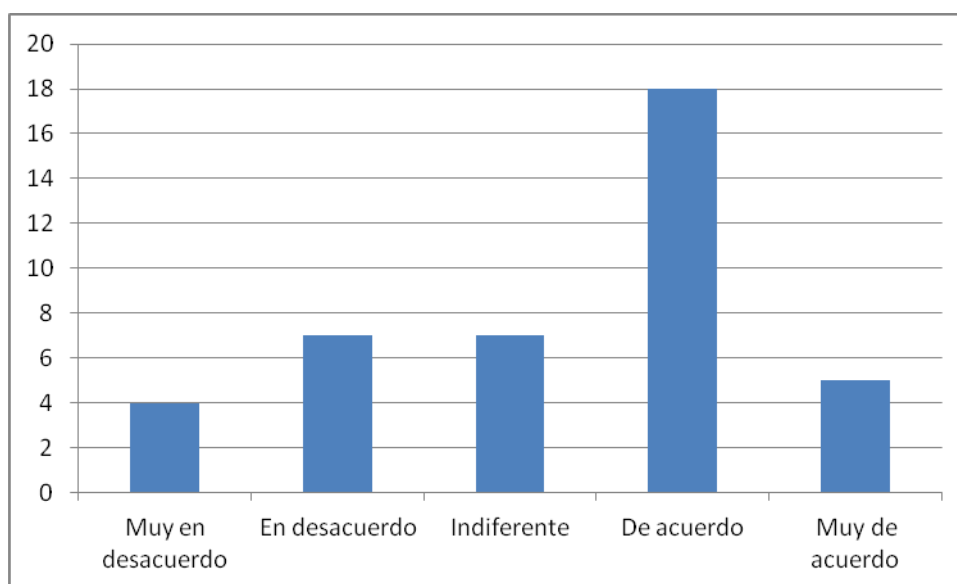
El promedio de las respuestas a la pregunta 12 (3.73) y de la pregunta 13 (3.32), dan como resultado **3.53** para la dimensión “Estándares”, por lo que se considera un resultado positivo.

8. Conflicto

El análisis de situaciones de conflicto proporciona una fortaleza del Centro de Salud, cuya percepción mayoritaria (56.1 %) es que los conflictos hay que enfrentarlos y solucionarlos rápidamente.

P-14. Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente.

Gráfica 18. Percepción de los trabajadores sobre la solución inmediata de los conflictos



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 19. Percepción de los trabajadores sobre la solución inmediata de los conflictos

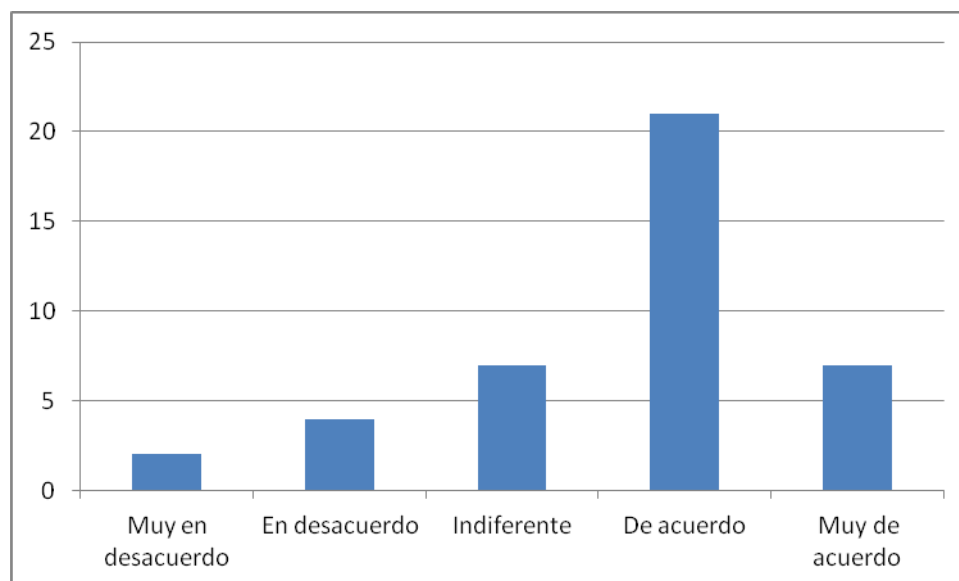
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	4	7	7	18	5
Porcentaje	9.8	17.1	17.1	43.9	12.2

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

También es interesante es que en una gran mayoría (68.3%), opina favorablemente a la intervención de los jefes ante una situación conflictiva.

P-15. Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con sus jefes.

Gráfica 19. Percepción de los trabajadores sobre si ante un conflicto es partidario de consultarlo con sus jefes



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 20. Percepción de los trabajadores sobre si ante un conflicto es partidario de consultarlo con sus jefes

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	2	4	7	21	7
Porcentaje	4.9	9.8	17.1	51.2	17.1

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

El promedio de las respuestas a la pregunta 14 (3.32) y de la pregunta 15 (3.66), dan como resultado **3.49** para la dimensión “Conflicto”, por lo que se considera un resultado positivo.

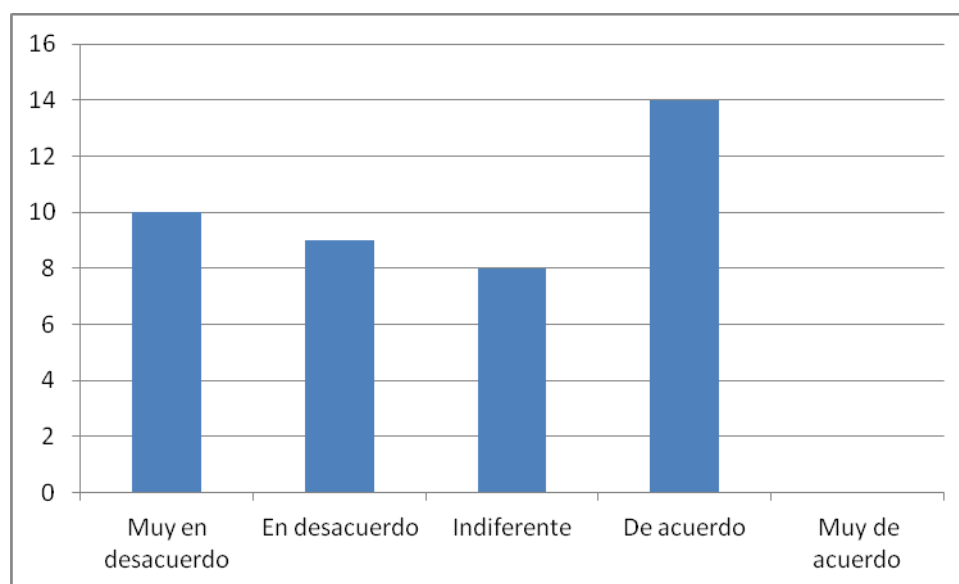
Solución rápida y consulta con superiores son las dos herramientas que este grupo posee para enfrentar el conflicto, sin duda una fortaleza a conservar por el Centro de Salud.

9. Identidad

Si se pregunta la coincidencia de los objetivos personales con los objetivos institucionales, las opiniones muestran en un porcentaje del 46.4 % en forma negativa, en tanto el 34.1 % piensa de manera positiva en este ítem.

P-16. Usted considera que el Centro de Salud satisface sus objetivos personales.

Gráfica 20. Percepción de los trabajadores sobre si el Centro de Salud satisface sus objetivos personales



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 21. Percepción de los trabajadores sobre si el Centro de Salud satisface sus objetivos personales

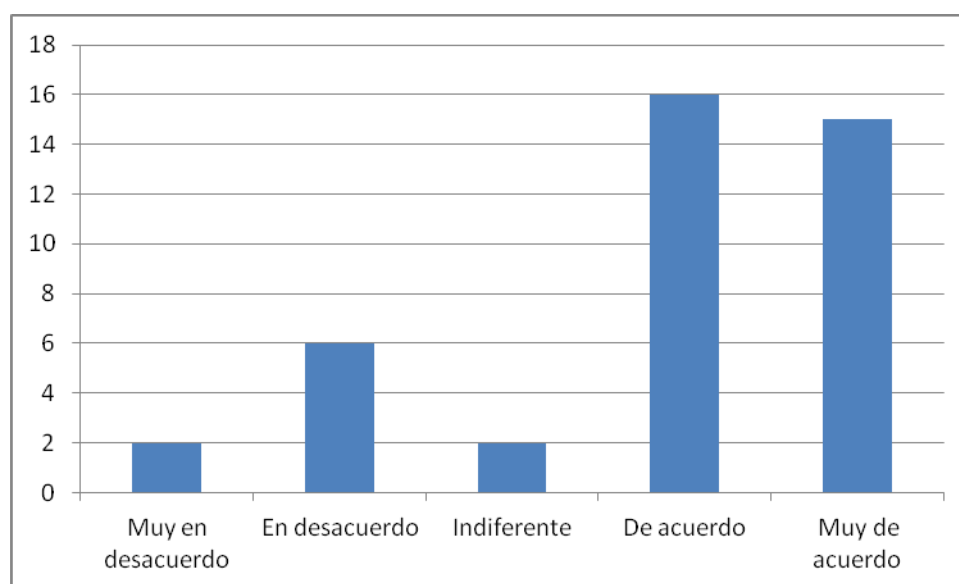
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	10	9	8	14	0
Porcentaje	24.4	22.0	19.5	34.1	0.0

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Respecto a su vocación, el 75.6 % piensa que lo que hace en el Centro de Salud si lo es.

P-17. Lo que hace en el Centro de Salud es su vocación.

Gráfica 21. Percepción de los trabajadores sobre si lo que hace en el Centro de Salud es su vocación



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Tabla 22. Percepción de los trabajadores sobre si lo que hace en el Centro de Salud es su vocación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	2	6	2	16	15
Porcentaje	4.9	14.6	4.9	39.0	36.6

Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

La mayoría de opiniones favorables (75.6 %) contrarrestan la debilidad manifiesta del ítem 16 ya que con poca cosa es posible mejorar esa situación.

El promedio de las respuestas a la pregunta 16 (2.63) y de la pregunta 17 (3.88), dan como resultado **3.26** para la dimensión “Identidad”, por lo que se considera un resultado positivo.

La síntesis de la imagen del modelo

Reconstruyendo el modelo, las desventajas percibidas por los trabajadores se encuentran en las dimensiones: responsabilidad, recompensa, cooperación y en menor medida relaciones internas. En tanto como potencialidades es posible recoger la forma de enfrentar los conflictos, la identidad, el reconocimiento de los estándares y el desafío con que enfrentan los riesgos del día a día. Sobre estas amenazas y oportunidades es que el colectivo institucional debe trabajar.

Que los trabajadores estén más dispuestos a vencer los riesgos cotidianos que a asumir responsabilidades, es sin duda una debilidad del Centro de Salud, que se puede corregir apelando a incidir sobre las otras dimensiones, especialmente identidad y recompensa.

La tríada conflicto, relaciones y cooperación es posible que se considere como una unidad interdependiente, es decir que la modificación en uno de los pilares determinará cambios en los otros y así sucesivamente.

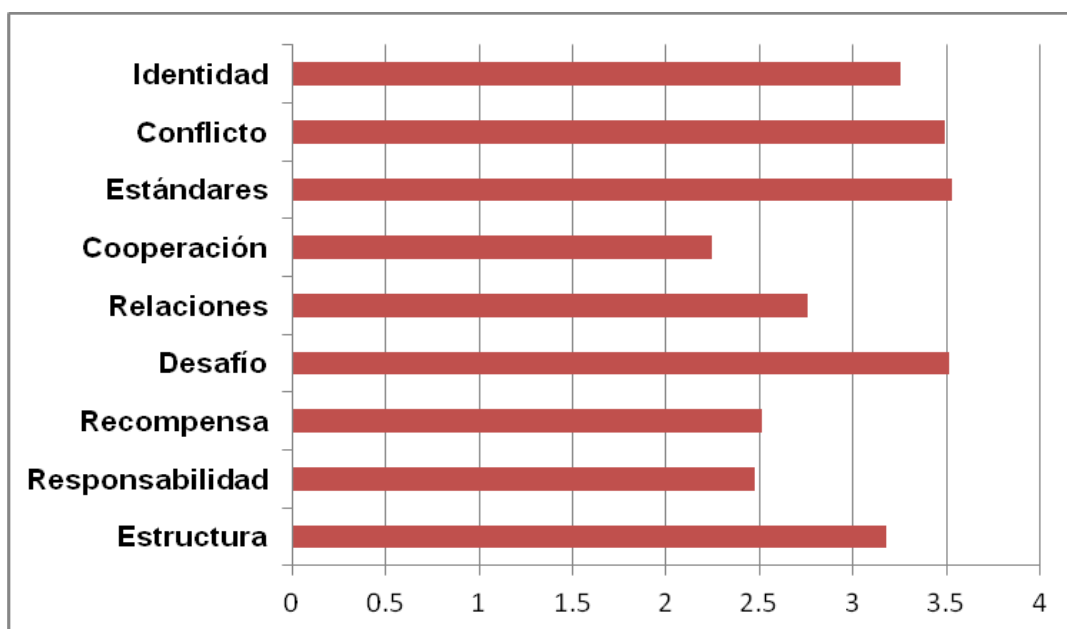
No parece coherente que los trabajadores tengan una percepción positiva de la resolución de conflictos y baja en cooperación y relaciones humanas, a menos que la organización se dedique a resolver conflictos y no a prevenirlos mediante el manejo de estas últimas dimensiones.

Tabla 23. Valores de las dimensiones del clima organizacional.

Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Cooperación	Estándares	Conflicto	Identidad
3.18	2.48	2.52	3.51	2.76	2.25	3.53	3.49	3.18

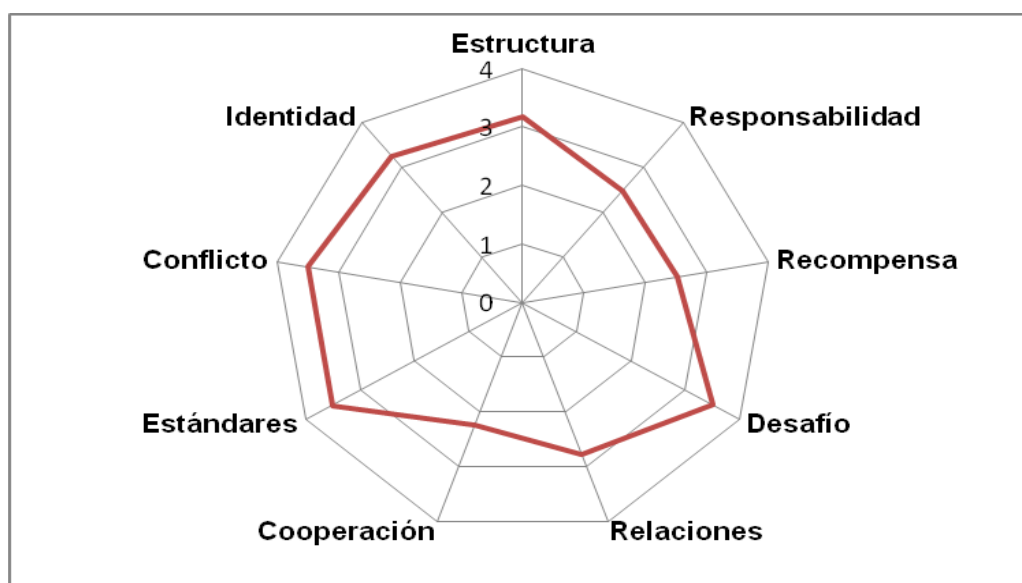
Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Gráfica 22. Valores de las dimensiones del clima organizacional



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

Grafica 23. Valores de las dimensiones del clima organizacional (nonágono)



Fuente: Cuestionario a los trabajadores del Centro de Salud Dr. Eusebio Mendoza Ávila, de Mochitlán, Gro. Abril de 2014.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Una de las mayores fortalezas de la institución tiene que ver con la percepción de la estructura organizacional (3.18 puntos). Sin duda, que los encuestados opinen positivamente sobre el respeto a normas y reglamentos y respecto a la utilización de procedimientos escritos sostiene una plataforma firme para trabajar las demás dimensiones.

La firme convicción de enfrentar cotidianamente los desafíos del trabajo (3.51 puntos) también da un crédito a la institución y genera un activo a considerar. Esta puntuación favorable debe emplearse para trabajar la dimensión responsabilidad que aparece con baja puntuación (2.48 puntos), ya que ambas están muy relacionadas.

Otro pilar de las valoraciones positivas se refiere a la consideración de los estándares a alcanzar dentro del funcionamiento de la organización. Un alto porcentaje de encuestados percibe los mismos con claridad.

Una percepción positiva es la forma de tratamiento de los conflictos (3.49 puntos), por lo que esta dimensión constituye un activo a sostener.

Por último, la consideración positiva (3.18 puntos) de la dimensión identidad para los encuestados otorga una herramienta cuando se diseñen transformaciones en el seno de la organización.

En cuanto a las relaciones humanas al interior del Centro de Salud tienen una puntuación negativa (2.76 puntos), complicada por la baja puntuación de dimensión cooperación (2.25 puntos).

La percepción de que poseen escasa autonomía en el trabajo y de que no controlar totalmente el mismo (2.48 puntos), marca una desventaja clara a considerar.

Otro de los puntos débiles parece ser el sistema de recompensas, es decir de premios y castigos (2.52 puntos). Los encuestados consideran que no es justa la forma en cómo se procesan estas dimensiones. Reconsiderar algunos aspectos de las remuneraciones debería ser una medida a tener en cuenta.

De manera general, se puede decir que se identificaron cuatro dimensiones como áreas de oportunidad y cinco fortalezas. La hipótesis de investigación no fue probada, ya que los trabajadores del Centro de Salud dieron valores menores a los esperados para cada dimensión.

El clima organizacional del Centro de Salud no se equipara a algunos de los tipos que plantea en la teoría de sistemas de Likert, aunque se acerca al tipo autoritario paternalista. En este tipo de clima, los métodos de mando son de naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados; hay poca comunicación ascendente; las decisiones se toman en la cumbre, pero algunas de aplicación se hacen en los niveles más inferiores y se toman sobre una base individual desalentando el trabajo en equipo; las fuerzas motivacionales se basan en las necesidades de dinero y del poder, los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos y rara vez encuentran satisfacción en el trabajo, con el jefe y con sus semejantes.

El realizar un diagnóstico de clima organizacional en el Centro de Salud permitió obtener información que servirá como referencia a las autoridades para elaborar un plan de trabajo en el que se implementen estrategias que permitan mejorar los aspectos de las áreas de oportunidad, así como identificar aquellas condiciones que generan un ambiente laboral favorable de manera que se establezca un plan para mantenerlas y si es posible mejorarlas.

Propuesta:

Se propone un plan de capacitación interno que incluya cursos y pláticas mediante los cuales los empleados adquieran habilidades que les permitan mantener una excelente relación con los compañeros de trabajo, habilidades para mejorar su comunicación y para solucionar problemas de manera efectiva.

El tener conocimiento de las características del clima organizacional permite que las autoridades introduzcan cambios planificados los cuales impacten en la conducta de las personas de manera que estas sean orientadas a los objetivos y metas organizacionales. Cuando una persona se desarrolla en un ambiente favorable que le permite desempeñarse laboralmente, encuentra una satisfacción personal que se ve reflejada en una mayor productividad y mejora de la eficiencia y calidez del servicio.

REFERENCIAS

- Aiteco Consultores (2006). *Satisfacción y clima laboral*. Sociedad inscrita en el Registro Mercantil de Granada (España). Recuperado el 18 de Enero de 2010, de <http://www.aiteco.com/satisper.htm>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Reimpresión 2011, México: Trillas.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Pilar Hernández Cid, J. P. & Yáñez Aburto, L. A. (2009). Análisis del clima organizacional en el hospital Regional de Talca. Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud: 5(11). Disponible 13 junio 2014 en http://mggp.otalca.cl/docs/taller_de_salud_publica/ANALISIS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_EL_HRT.pdf
- Franco, D., González, K., González, D., Salamanca, D., Santos, A., Rosario, M. A. (2008). Evaluación del clima y cultura organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular. (Cátedra: Administración de Unidades de Fisioterapia). San Diego (Venezuela): Universidad Arturo Michelena.
- García Govea, M., Escalante Domínguez, M. & Quiroga San Agustín, Y. (2012). "Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad". *Contribuciones a la Economía*, noviembre 2012, en www.eumed.net/ce/2012. [Consultado por última vez 13 de junio de 2014]
- García Romero, S. E. (2009). Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: caso un órgano interno de control paraestatal. (Tesis Maestría). Xalapa: Universidad Veracruzana.
- García-Ramírez, M. G., Ibarra-Velázquez, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/>. Consultado 8 mayo 2014.

- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Disponible en <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>. Consultado 14 mayo de 2014.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Noboa, A. (2007). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Salto: Universidad de la República del Uruguay, Disponible en <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>, Consultado 8 mayo de 2014.
- Romero Arias, R. M. (2008). La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad (Tesis Maestría). Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, **27**:78-82.
- Segredo Pérez, A. M. & Reyes Miranda, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín* 2004: 8(3)

ANEXOS

ANEXO A

CRONOGRAMA DE TRABAJO

	<i>Enero 2013</i>	<i>Febrero 2013</i>	<i>Marzo 2014</i>	<i>Abril 2014</i>	<i>Mayo 2014</i>	<i>Junio 2014</i>
Recolección de Bibliografía						
Elaboración del protocolo.						
Diseño del instrumento						
Aplicación de encuestas						
Procesamiento de los datos						
Presentación de Resultados						

ANEXO B







CUESTIONARIO

UPAEP-Maestría en Ciencias de la Enfermería

Encuesta

Edad: ____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Marque en el cuadro una "X" la que le parezca la más conveniente

1. El Centro de Salud es estricto en el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

2. El Centro de Salud prioriza los procedimientos escritos

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

3. En su trabajo usted toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

4. Usted se considera su propio jefe

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

5. En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

6. En su trabajo usted recibe más premios que castigos

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

7. En su trabajo de todos los días asume riesgos para alcanzar las metas propuestas

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

8. Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

9. Usted se considera comprendido por jefes y superiores

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

10. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre compañeros

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

11. Usted cree que en el Centro de Salud se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

12. Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

13. Considera que la implantación del sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

14. Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

15. Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con sus jefes

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

16. Usted considera que el Centro de Salud satisface sus objetivos personales

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

17. Lo que hace en el Centro de Salud es su vocación

Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Indiferente ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo ☐

Gracias

ANEXO C

AUTORIZACIÓN



DR. MA. SOCORRO ATILANO CABALLERO.
COORDINADORA DEL CENTRO DE SALUD
DE MOCHITLAN GUERRERO DR. EUSEBIO
MENDOZA AVILA.
P R E S E N T E.

Por este conducto me dirijo a usted para solicitar permiso para aplicar mis encuestas a mis compañeros de trabajo adscritos a este centro de salud, sobre el tema clima organizacional. El cuestionario es confidencial enteramente para la investigación del clima organizacional y que no interfiere en la unidad de salud, posteriormente se darán a conocer los resultados de la encuesta aplicada.

Esperando contar con su apoyo reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE

ALUMNA LORENZA AHUELICAN VILLANUEVA.



Abril 2014
Recibi original

ANEXO D CONSENTIMIENTO



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA
ESCUELA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ENFERMERÍA
EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD DE
MOCHITLAN, GUERRERO DOCTOR EUSEBIO MENDOZA ÁVILA.

ANEXO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este conducto expreso que se me fue explicado de que se me aplicara una encuesta para fines de calidad en el servicio, en busca de lograr de una mayor eficacia organizacional.

El cuestionario es confidencial enteramente para la investigación que no interfiere en la unidad de salud, posteriormente se darán a conocer los resultados de la encuesta aplicada.

Fecha: Abril 2014

Personal de salud que aplica la encuesta: Ana Victoria Romero
Sandoval y Neftalí Garduño Reyes.

Nombre y firma del encuestado: DR. Georgina Portillo Bautista.

TESTIGO (1)

Teresita Urbina Betancourt.



TESTIGO (2)

José Moreno de la Cruz.

ANEXO E

HOJA DE CÁLCULO

CASC	EDAD	RANGOS					SE XO		EDO CIVIL			P-1	P-2	P-3
		<20	21-30	31-40	41-50	51+	M	F	SOLT	CASA	DIVO			
1	41				1			1		1		3	3	2
2	50				1			1	1			1	2	1
3	54					1	1				1	1	1	1
4	50				1			1	1			1	2	1
5	42				1			1	1			2	3	4
6	53					1	1		1			5	4	4
8	51					1		1	1			4	2	2
9	56					1		1	1			4	4	4
10	34			1			1		1			2	2	2
11	31			1				1		1		4	4	4
12	28		1					1		1		2	1	4
13	36			1			1			1		4	5	4
14	35			1				1		1		1	1	2
15	21		1					1		1		4	4	2
16	37			1				1			1	4	4	2
17	51					1		1		1		3	4	4
18	38			1				1		1		2	2	2
19	24		1				1		1			2	2	2
20	32			1				1	1			4	4	4
21	20	1						1		1		3	3	4
22	38			1				1	1			2	3	2
23	32			1				1		1		4	3	4
24	32			1				1		1		2	4	3
25	30		1					1	1			4	4	4
26	37			1				1		1		4	3	2
27	38			1				1		1		1	2	3
28	49				1			1	1			4	4	1
29	33			1			1			1		4	4	4
30	46				1			1	1			5	5	5
31	46				1		1			1		3	4	4
32	25		1				1		1			3	3	4
33	31			1				1		1		2	2	2
34	37			1				1		1		2	4	1
35	28		1					1		1		4	4	3
36	43				1		1			1		4	4	3
37	41				1			1			1	4	4	3
38	28		1					1		1		4	4	3
39	34			1				1		1		4	4	1
40	26		1				1			1		4	3	4
41	27		1				1		1			4	4	4
42	26		1				1		1			4	4	2

PREG

P-4	P-5	P-6	P-7	P-8	P-9	P-10	P-11	P-12	P-13	P-14	P-15	P-16	P-17	PROM
3	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2.35
1	4	1	2	2	2	2	2	1	4	4	4	1	2	2.12
1	1	1	4	1	1	1	1	2	4	4	4	4	5	2.18
1	4	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	1	2	2.18
3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	5	2.94
4	2	2	5	4	2	4	2	2	4	5	5	2	5	3.59
2	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	2	3	4	3.12
2	2	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3.47
2	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3.35
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.82
1	2	3	4	1	1	1	1	3	2	4	4	2	4	2.35
2	4	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	3.94
1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1.24
1	4	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	3	4	3.35
2	2	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3.29
2	4	3	3	4	2	2	1	4	2	3	3	4	4	3.06
1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2.06
1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1.65
4	4	3	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3.94
3	1	1	5	4	3	1	1	4	4	4	5	1	5	3.06
2	2	2	2	3	3	4	1	4	4	1	5	4	4	2.82
4	3	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	5	3.24
2	3	3	4	1	3	1	1	4	3	4	5	1	5	2.88
2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	4	4	5	2.88
1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	1	5	3.82
2	2	3	4	1	1	1	1	4	1	3	3	1	5	2.24
2	5	2	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3.59
3	4	2	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	3.65
1	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	5	3.82
2	2	2	4	2	3	3	2	4	4	4	4	2	4	3.12
2	2	2	3	2	3	1	1	4	4	4	3	2	3	2.71
4	2	2	4	3	3	2	2	4	5	2	2	2	5	2.82
1	1	1	3	1	3	4	4	5	3	4	4	3	4	2.82
2	4	2	4	2	2	2	2	5	2	3	4	4	2	3.00
1	2	1	5	3	3	2	3	5	3	5	4	3	5	3.29
2	2	2	4	1	1	1	1	5	2	3	4	4	4	2.76
2	2	4	4	2	2	2	2	5	3	2	4	2	5	3.06
1	1	1	1	3	3	4	3	5	3	1	4	1	1	2.41
2	3	3	2	2	4	1	2	5	3	2	3	3	2	2.82
4	4	2	4	4	2	2	2	5	4	2	3	4	4	3.41
3	4	2	3	3	4	2	4	5	4	3	4	3	2	3.29

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD DR. EUSEBIO MENDOZA ÁVILA DE MOCHITLAN, GUERRERO

para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Enfermería presenta

L. E. Lorenza Ahuelican Villanueva

Introducción

Este trabajo de investigación está dedicado a diagnosticar el clima organizacional prevaeciente en el Centro de Salud de Mochitlán, Guerrero, afectado por la tormenta tropical Manuel en septiembre de 2013.



Antecedentes

- **García (2009).** Órgano interno de control paraestatal (Xalapa, México)
- **García, Escalante & Quiroga (2012)** Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad (Tamaulipas, México)
- **García & Ibarra (2012).** Departamento de Educación de la Univ. de Guanajuato (Guanajuato, México)
- **Reyes (2004)** Salud pública. (Esc. Nal. de Salud Pública de Cuba)
- **Romero (2008)** “La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad (Campeche, México)<
- **Franco (2008).** Centro Rehabilitación Neuromuscular (San Diego, Ven)
- **Bustamante , Hernández y Yáñez (2009).** Hospital Regional de Talca ,Chile.

Planteamiento del problema

♦ En noviembre de 1999, se construyó el Centro de Salud. A pesar que en un principio fue considerado centro de salud con hospital, la unidad cuenta con condiciones muy precarias para brindar servicios de calidad.

♦ El 13 de septiembre del 2013 dejó de funcionar el Centro de Salud a causa de la inundación ocasionada por el huracán Manuel. Los servicios del Centro de Salud se otorgan en la Clínica de Diabetes e Hipertensión, originando hacinamiento de prestadores de servicios de salud.

♦ Además de la población abierta, el Centro de Salud atiende a los afiliados a los programas federales Oportunidades y Seguro Popular. El incremento de la oferta de los servicios de salud, no ha significado aumento en salario o prestaciones para el personal.



Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características del clima organizacional del Centro de Salud de Mochitlán, Guerrero, definidas como las percepciones que tienen los trabajadores respecto a las reglas y procedimientos, su autonomía en la toma de decisiones, a las recompensas recibidas por su trabajo, la adopción de riesgos, de las relaciones con sus jefe y sus compañeros, de apoyo mutuo para realizar su trabajo, su rendimiento esperado, de cómo se resuelven los conflictos, y su valía dentro de la organización?

Objetivos

Objetivo general

Identificar las características del clima organizacional del Centro de Salud de Mochitlán, para detectar fortalezas y áreas de oportunidad, para diseñar estrategias que mantengan un ambiente laboral favorable.

Objetivos específicos

Conocer la percepción que tienen los trabajadores del Centro de Salud, respecto a: 1. Las reglas y procedimientos en su institución, 2. Su autonomía en la toma de decisiones, 3. Las recompensas recibidas por su trabajo, 4. La adopción de riesgos en el cumplimiento de su trabajo, 5. Las relaciones con su jefe y sus compañeros, 6. Al apoyo mutuo para realizar su trabajo, 7. Su rendimiento esperado, 8. Cómo se resuelven los conflictos, y 9. Su valía dentro de la organización.

Justificación

■ El conocimiento del clima organizacional dará retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Permitirá introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

■ El clima organizacional influye en el comportamiento de las personas y condicionan los niveles de motivación para el trabajo y rendimiento profesional. Mediante la aplicación de un cuestionario, podrá darse una mirada representativa de las percepciones y sentimientos vinculados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Alcances y limitaciones

■ Este estudio se realiza en el Centro de Salud de Mochitlán, localizado a 21 km al este de Chilpancingo.

■ Por medio de un estudio descriptivo se analizará cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional en el Centro de Salud.

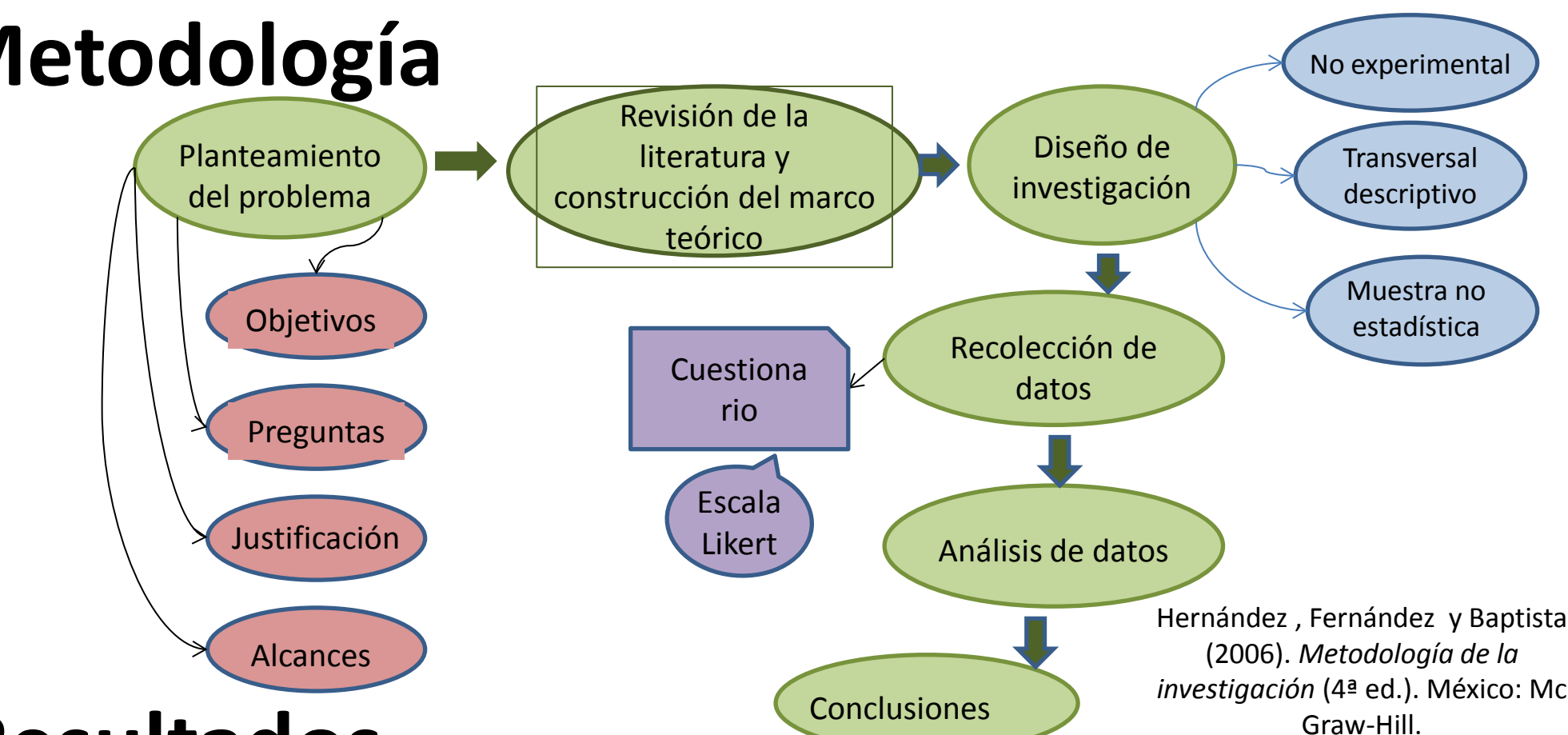
■ El beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que se puede conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las dimensiones que impactan el clima organizacional.

Marco teórico

Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (Goncalvez, 1997).

Percepción de los trabajadores acerca de	Percepción de los trabajadores acerca de
1. Estructura Reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	6. Cooperación Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
2. Responsabilidad Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble verificación en el trabajo.	7. Estándares Énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, lo que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios.
3. Recompensa Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	8. Conflictos Los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas.
4. Desafío Los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	9. Identidad Pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. Relaciones Existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	<i>Las dimensiones del clima organizacional son evaluados mediante un cuestionario tipo Likert: Muy en desacuerdo=1, En desacuerdo=2, Indiferente=3, De acuerdo=4, Muy de acuerdo=5</i>

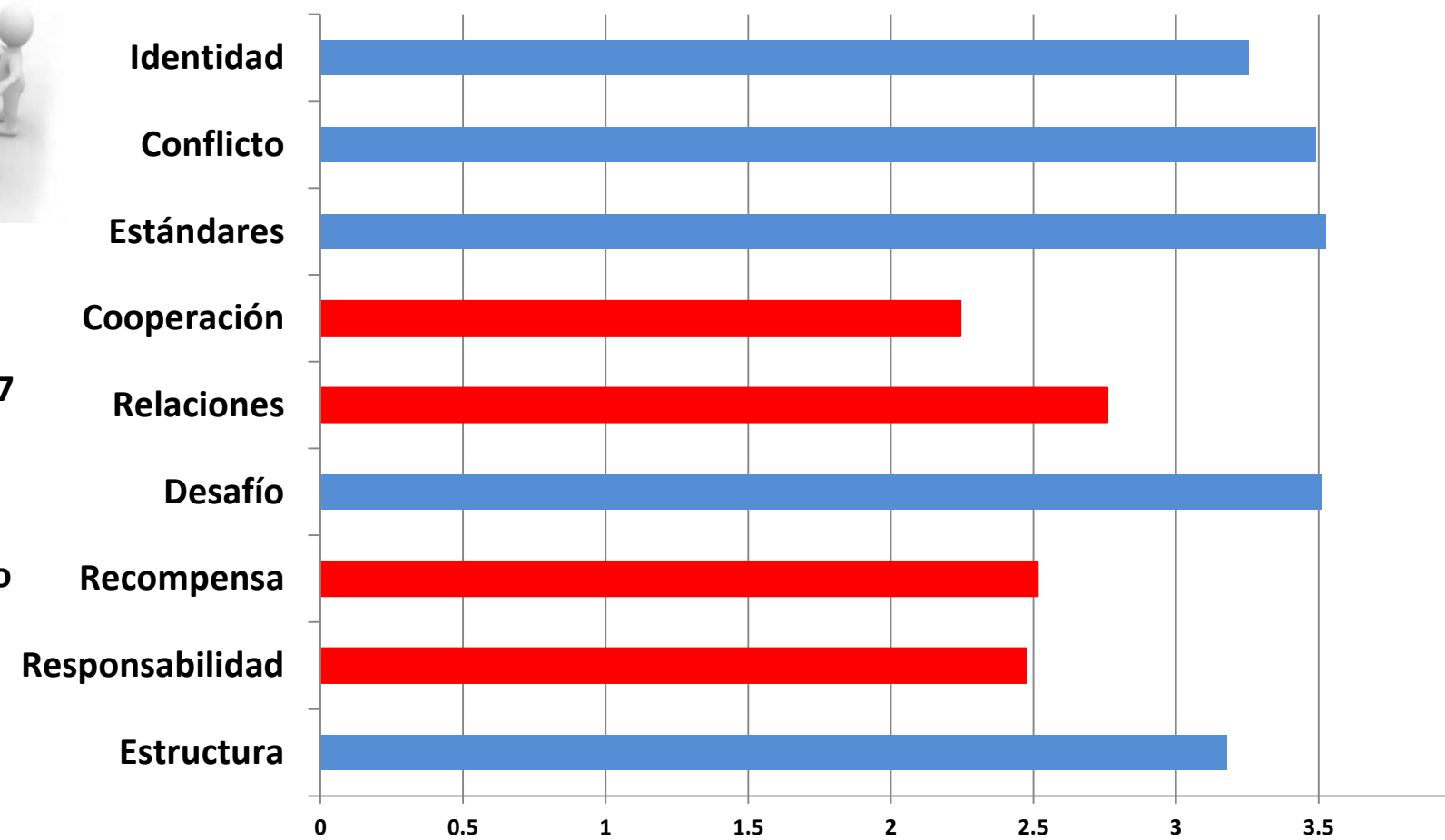
Metodología



Resultados



Propiedades de la muestra
Edad promedio = 37 años
Género = Femenino (71%)
Estado civil = casado (54%)



Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Cooperación	Estándares	Conflicto	Identidad
3.18	2.48	2.52	3.51	2.76	2.25	3.53	3.49	3.26

Conclusiones

Fortalezas

- ♦ Estructura organizacional (3.18) [respeto a normas y reglamentos y de acuerdo a la utilización de procedimientos escritos]
- ♦ Desafíos del trabajo (3.51) [dispuestos a adoptar riesgos calculados para lograr objetivos]
- ♦ Estándares (3.53) [aceptan normas de rendimiento, en cuanto a servicios]
- ♦ Conflictos (3.49) [que se solucionen rápidamente y dispuestos a consultarlo con sus jefes]
- ♦ Identidad (3.18) [el Centro satisface sus objetivos personales y lo que hacen es su vocación]

Debilidades

- ♦ Responsabilidad (2.48) [Escasa autonomía en el trabajo y de que no controlan el mismo]
- ♦ Relaciones humanas (2.76) [no existe buena relación con sus pares ni con sus jefes]
- ♦ Cooperación (2.25) [no existe un espíritu de ayuda entre compañeros, ni de los jefes]
- ♦ Recompensa (2.52) [no es justo cómo se procesan las remuneraciones y los premios]

Referencias

- ❖ Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Reimpresión 2011, México: Trillas.
- ❖ Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Disponible en <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>. Consultado 14 mayo de 2014.
- ❖ Noboa, A. (2007). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Salto: Universidad de la República del Uruguay.
- ❖ Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27:78-82.