

## **Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México**

Organizational climate among the workers of the “Hospital General La Villa”:  
Hospital of the second level of care in Mexico City

Salvador Juárez Adauta

Hospital General “La Villa”, Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad de México, Estados Unidos Mexicanos.

Correo electrónico: jadauta@gmail.com

### **RESUMEN**

**Introducción:** En la Ciudad de México se han generado cambios recientes en cuanto a su estatus como entidad en el país, lo que puede generar potencialmente tensión entre los trabajadores de las dependencias del nuevo gobierno. Por lo que observar el estado del clima organizacional (CO) es relevante para conocer su comportamiento y adaptación.

**Objetivo:** Medir el clima organizacional en trabajadores del Hospital General “La Villa” de la Secretaría de Salud de la Ciudad de México.

**Métodos:** Estudio observacional, transversal y descriptivo, efectuado durante 2016. Se incluyeron 264 trabajadores que aceptaron participar, bajo carta de consentimiento informado. Se capacitaron encuestadores que aplicaron un cuestionario de CO que incluye cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, con ochenta ítems

tipo Likert. Se utilizó paquete estadístico SPSS v. 22, se efectuó prueba t-Student y el análisis de varianza con nivel de significancia  $p < 0,05$ .

**Resultados:** El CO fue valorado por todo el personal con niveles medios tendiendo a niveles altos, resaltando los componentes de liderazgo y motivación como los mejor evaluados, seguido por el de reciprocidad y, en último lugar, el de participación. En los subcomponentes del CO, el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento a la aportación y el involucramiento en el cambio, fueron los principales factores que inclinaron hacia la baja al CO.

**Conclusión:** En este estudio el liderazgo y la motivación están relacionados con un buen nivel de clima organizacional y pueden influir en la adaptación en el contexto del nuevo tipo de gobierno.

**Palabras clave:** Clima organizacional; medición; trabajadores.

## ABSTRACT

**Introduction:** There have been recent changes in Mexico City in terms of its status as an entity in the country, which can generate potential tension among the dependencies' workers of the new Government. Thus, monitoring the organizational climate (OC) is relevant to know their behavior and adaptation.

**Objective:** To measure the organizational climate in workers of General Hospital "La Villa" belonging to the Health Secretary in Mexico City.

**Methods:** Observational, cross-sectional and descriptive study carried out during 2016. A total of 264 workers accepted to participate under letter of informed consent. Surveyors were trained; they applied a OA questionnaire which includes four dimensions: leadership, motivation, reciprocity and participation, with eighty Likert-type items. A statistical SPSS v.22 package was used, a t-Student test was carried out and variance analysis with a significance level of  $p < 0, 05$ .

**Results:** The OC was valued by all the staff with medium levels tending to high levels, highlighting leadership and motivation as the best evaluated dimensions, followed by reciprocity and participation being the last. In the subcomponents of OA, information exchange, retribution, contribution acknowledgment and involvement in change were the main factors that tilted down the OA.

**Conclusion:** In this study, leadership and motivation are related with a good level of organizational climate and can influence in the adaptation within the context of the new type of Government.

**Keywords:** Organizational climate; measure; workers.

Recibido: 05/05/2017

Aceptado: 08/12/2017

## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones el clima organizacional (CO) constituye un tema de actualidad permanente, debido a la importancia que tiene el conocer las relaciones en la organización y sus expectativas futuras. Así, las reflexiones que se hagan en torno a aquel estarán en mejores condiciones de gerenciar y orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, como son la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador.<sup>(1)</sup>

Diversos autores<sup>(2,3,4,5,6,7,8)</sup> definen el clima organizacional como las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, etc., y, por tanto, su

percepción es clave para coadyuvar al éxito de cualquier organización.

Las organizaciones de salud, ya sean públicas o privadas, desarrollan sus actividades en entornos cada vez más dinámicos y competitivos que exigen transformaciones constantes y, por ende, también se exige que sus integrantes se adapten a tales cambios. En este contexto, la participación de los trabajadores es un factor clave y es impensable solicitar su adhesión y cooperación si estos no fueran partícipes de las decisiones que se toman.

### **Cambios en la Ciudad de México**

La Ciudad de México (CDMX) atraviesa por una etapa de transición, de Distrito Federal a ser la entidad n.º 32 del país, y los cambios generados en la conversión pueden ocasionar modificaciones en las relaciones laborales con los trabajadores de las diferentes dependencias del gobierno de la ciudad. De por sí, se encuentra rebasada la capacidad de respuesta en rubros como la salud. En ello inciden diferentes factores, entre los que destacan: ser catalogada como una de las dieciocho principales mega ciudades del mundo, la segunda más poblada, solamente aventajada por Tokio. En 2016, la Ciudad de México concentraba, junto con la zona metropolitana (municipios conurbados del Estado de México e Hidalgo), cerca de los 21 millones de habitantes, de los cuales 8 874 724 correspondían al Distrito Federal, esto es el 8,05 % de la población nacional (110 022 552 habitantes).

Para atender esta población, la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal (hoy CDMX) contaba al finalizar el 2012 con un total de 417 unidades de atención médica: 379 unidades médicas de primer nivel de atención (90,89 %); 38 unidades de segundo nivel (9,11 %, para un total de 17 565 trabajadores en este nivel de atención). De los empleados de la Secretaría de Salud el 24 % son médicos, 34 % son enfermeras(os), 6 % personal de servicios, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, 8 % son otro tipo de profesionales relacionados con la atención a la salud, 28 % corresponden a personal administrativo, mantenimiento y de servicios básicos de limpieza.<sup>(9)</sup>

La magnitud y complejidad de la atención médica implica un riesgo potencial para la salud de la Secretaría. De las unidades que brindan esta atención destaca, por su infraestructura en diversas especialidades y consulta externa, el Hospital General “La Villa”, que cubre la

zona norte y nororiental de la ciudad, así como para los municipios colindantes del Estado de México, lo que representa un potencial de atención muy grande y en constante crecimiento. Sin embargo, el número de trabajadores (aproximadamente 1 000) es limitado y con diferentes condiciones laborales, pues cada vez es menos el personal con formación académica y son más los trabajadores con otras condiciones de trabajo.<sup>(10)</sup> Esta situación puede favorecer el desinterés, indisposición de los trabajadores e, incluso, generar sobrecostos en la prestación del servicio.<sup>(11)</sup>

En el Hospital General “La Villa” no se tiene documentado un estudio en el que se haya medido el clima organizacional, menos aún en el contexto de cambios como nueva entidad federativa. Por ello, se planteó como objetivo de esta investigación medir el clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”.

## MÉTODOS

Se realizó un estudio observacional, transversal y descriptivo, efectuado durante el primer semestre de 2016. Se incluyó al personal médico y administrativo que aceptaron participar en el estudio, bajo carta de consentimiento informado. Se tuvo en cuenta para la selección que tuvieran más de un año de antigüedad en la unidad. Debido a que las variables estimadas para evaluar clima organizacional son de carácter cualitativo, se utilizó el método de cálculo de tamaño de muestra para una proporción en poblaciones finitas y, aplicando el criterio conservador de máxima varianza, resultó  $n_{(ajustada)} = 214$ , con muestreo aleatorio simple y proporcional a la distribución de los trabajadores en función de su categoría laboral y turno, lográndose una participación de 264 trabajadores.

Los sujetos de estudio se eligieron aleatoriamente de la lista de personal del Hospital conservando las proporciones señaladas de acuerdo a la categoría y turno. El encuestador, previamente capacitado, solicitó al personal de las diferentes categorías y turnos su participación voluntaria y anónima. Cada sujeto elegido leyó las instrucciones y algunos

casos solicitaron información adicional al encuestador antes de contestar el cuestionario. Cada persona tuvo libertad de decidir si aceptaba o no contestar el cuestionario (anexo 1), diseñado para ser respondido en 20 minutos aproximadamente.

Para efectuar este trabajo se utilizó el Inventario de Clima Organizacional desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS)<sup>(12)</sup> y modificado para este estudio. En cuanto a la fiabilidad del instrumento tuvo un alfa de Cronbach  $> 0,9$ . Este contempla un conjunto de 80 ítems distribuidos aleatoriamente en cuatro dimensiones, a su vez subdivididas en categorías: liderazgo (dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo, solución de conflictos), motivación (realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo), reciprocidad (aplicación del trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad) y participación (compromiso por la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información, involucramiento en el cambio). El diagnóstico se realizó por medio de la interpretación del conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las 4 áreas y las 4 categorías referidas. A su vez, cada categoría estuvo compuesta por 5 preguntas, por lo que finalmente cada área crítica tuvo 20 preguntas tipo Likert.

Del listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones consideradas en una hoja de respuesta, los encuestados seleccionaron las que, a su juicio, reflejaban los diversos atributos del clima de su lugar de trabajo.

Una vez recibidos los cuestionarios se efectuó el análisis estadístico con el paquete SPSS v.22. Se calcularon los promedios y las desviaciones estándar de las variables cuantitativas y las proporciones para las distintas categorías de las variables cualitativas. Con el objetivo de evaluar diferencias estadísticas entre distintas proporciones con base a las distintas categorías de las variables cualitativas género, tipo o categoría de trabajo, tipo de servicio y turno, se utilizó la prueba de diferencia de proporciones. Para la evaluación de los promedios de puntajes de clima organizacional atendiendo a las diferencias entre las distintas categorías de las variables género, tipo de trabajo, servicio y turno, se utilizó la prueba t-Student (diferencia entre dos promedios) y análisis de varianza (ANOVA), para identificar diferencia en tres o más promedios.

Además, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la correlación entre antigüedad hospitalaria y antigüedad institucional. El nivel de significancia que se utilizó fue de  $p < 0,05$ .

## RESULTADOS

De las características generales del grupo de estudio se observa en la muestra mayor presencia de mujeres (60,2 %) que de hombres (39,8 %), con diferencia significativa ( $p < 0,01$ ). Los hombres presentaron mayor edad (45,7 años) que las mujeres (40,6 años) con diferencia significativa ( $p = 0,01$ ). En cuanto a la categoría de trabajo, del total de entrevistados el 22,3 % fueron médicos, el 24,6 % del área de enfermería, de asistencia técnica el 25,8 %, de servicios básicos el 11,0 % y el 16,3 % fueron del área administrativa.

Con respecto al turno de trabajo la mayoría fue del turno matutino con el 44,7 %, del turno vespertino el 21,6 %, turno nocturno el 22,7 % y jornada acumulada el 11,0 %. La antigüedad en la institución presentó un promedio de 15,3 años con desviación estándar de 12,5 años, además, se observó una alta correlación entre la edad y antigüedad institucional ( $r = 0,84$ ,  $p < 0,001$ ). Finalmente el 63,6 % de los encuestados declararon ser responsables económicos en su familia, en tanto el 36,4 % comparten esa responsabilidad.

En la evaluación general para CO se determinó un máximo de 400 puntos, 100 puntos para cada dominio (liderazgo, participación, reciprocidad y motivación) y 25 puntos para cada uno de los 16 subdominios (4 subdominios por cada dominio). Los distintos puntajes obtenidos fueron convertidos a escala de 10 considerando sus máximos. Se obtuvo una calificación general de CO de 6,2 en escala de 10 (tabla 1).

**Tabla 1** - Evaluación general del CO

VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (n = 264)	Puntaje máximo	Media ± Desviación estándar	Calificación escala de 10 puntos
LIDERAZGO	100	64,1 ± 13,4	6,4
Dirección	25	16,6 ± 4,1	6,6
Estímulo de la excelencia	25	15,7 ± 3,9	6,3
Estímulo del trabajo en equipo	25	16,9 ± 3,4	6,8
Solución de conflictos	25	14,9 ± 4,5	6,0
PARTICIPACIÓN	100	57,6 ± 13,6	5,8
Compromiso por la productividad	25	15,1 ± 3,9	6,0
Compatibilidad de intereses	25	14,7 ± 4,0	5,9
Intercambio de información	25	13,7 ± 4,1	5,5
Involucramiento en el cambio	25	14,2 ± 4,2	5,7
RECIPROCIDAD	100	61,9 ± 11,7	6,2
Aplicación del trabajo	25	16,4 ± 4,0	6,6
Cuidado del patrimonio institucional	25	16,9 ± 4,2	6,8
Retribución	25	13,7 ± 4,2	5,5
Equidad	25	14,8 ± 3,0	5,9
MOTIVACIÓN	100	63,5 ± 11,2	6,4
Realización personal	25	17,8 ± 3,3	7,1
Reconocimiento de la aportación	25	13,9 ± 4,2	5,6
Responsabilidad	25	16,5 ± 3,1	6,6
Adecuación de las condiciones de trabajo	25	15,2 ± 4,1	6,1
Clima organizacional	400	247,0 ± 44,4	6,2

En la tabla 2 se muestra el análisis de los puntajes de CO con respecto a los servicios hospitalarios. Los servicios con calificación mayor de 6,5 fueron banco de sangre (6,85), laboratorio e imagen (6,61) y ortopedia y traumatología (6,53); mientras que los servicios con calificación inferior a 6,0 fueron cirugía y tocoquirúrgica (5,97), servicios generales (5,94), UCI (5,90), trabajo social (5,84) y, el de menor puntaje, dietología (5,3).

**Tabla 2** - Servicios encuestados y clima organizacional

Servicios (Áreas)	Personal n=264	%	Calificación en escala de 10 puntos
Banco de sangre	12	4,5	6,85
Laboratorio e imagen	19	7,2	6,61
Ortopedia y traumatología	30	11,4	6,53
Especialidades médicas	14	5,3	6,43
Inhaloterapia	5	1,9	6,41
Gineco-obstetricia	14	5,3	6,24
Consulta externa	7	2,7	6,22
Enfermería	31	11,7	6,19
Urgencias	9	3,4	6,14
Administración	32	12,1	6,08
Cirugía y tocoquirúrgica	20	7,6	5,97
Servicios generales	29	11	5,94
UCI	20	7,6	5,90
Trabajo social	11	4,2	5,84
Dietología	11	4,2	5,30

La calificación de CO de los hombres fue ligeramente superior que en mujeres, 6,24 y 6,13 respectivamente, sin diferencia significativa ( $p > 0,10$ ;  $t = 0,76$ ;  $p = 0,45$ , no significativo).

El grupo de estudio se dividió en tres segmentos de edad. Los de 30 años y menos, que representaron un 19,7 % del total, calificaron el CO con 6,27; edades entre 31 y 50 años (51,9 %), que obtuvieron un promedio de calificación de CO de 6,02; y los mayores de 50 años (28,4 %), que calificaron con un promedio mayor de 6,4. Estos promedios de calificación presentaron diferencia significativa entre ellos (CO: ANOVA,  $F = 3,14$ ;  $p = 0,05$ ).

Ahora bien, subdividiendo al grupo de encuestados por categoría de trabajo se detectó que los que mejor califican el CO son los empleados de asistencia técnica, con un promedio de 6,34; seguidos, muy de cerca, por los médicos (6,28). El grupo de administración calificó 6,12 y, de manera similar, el grupo de servicios básicos (6,07). Las enfermeras calificaron el menor puntaje (5,98) (ANOVA:  $F = 1,1$ ;  $p = 0,36$ ; no significativo).

Con relación a la calificación promedio de CO por tipo de turno de trabajo, las mejores calificaciones se obtuvieron en los turnos de jornada acumulada (6,45) y matutino (6,25) y los de menor calificación el turno vespertino y nocturno con 6,00 y 6,01 puntos respectivamente ( $F = 1,99$ ;  $p = 0,12$ ; no significativo).

Dividiendo la muestra según la responsabilidad económica familiar, el subgrupo integrado por los responsables económicos de sus familias calificaron un promedio de CO de 6,23 y con menor calificación (sin diferencia significativa) el subgrupo que comparte la responsabilidad económica en sus familias con un promedio de calificación de 6,08 ( $t = 1-03$ ;  $p = 0,31$ ; no significativo).

Se identificaron diferencias significativas ( $p = 0,09$ ) en el promedio de CO a partir de la agrupación de los encuestados según su antigüedad institucional en dos grupos: 15 años y menos (promedio de 6,07) y los de mayor antigüedad, más de 15 años (promedio de 6,30) ( $t = 1,65$ ;  $p = 0,69$ ).

Por último, en la tabla 3 se presentaron los índices de correlación de Pearson entre los distintos subdominios de CO, con el objeto de mostrar la consistencia interna del instrumento. Todas las correlaciones biserials fueron altamente significativas, pero el dominio que presentó correlaciones más elevadas con los demás, fue el de motivación, seguido por el de participación, reciprocidad y, último lugar, liderazgo. Sin embargo, pese a estas diferencias se comprobó la consistencia interna del indicador CO.

**Tabla 3** - Consistencia interna entre las variables de clima organizacional

Correlaciones		Motivación	Reciprocidad	Participación
LIDERAZGO	r	0,65	0,64	0,79
	p	0,001	0,001	0,001
PARTICIPACIÓN	r	0,72	0,70	
	p	0,001	0,001	
RECIPROCIDAD	r	0,83		
	p	0,001		

## DISCUSIÓN

Medir el clima organizacional y establecer asociaciones con factores de la vida laboral debe formar parte del diagnóstico insoslayable que cualquier cuerpo directivo debe hacer de su institución; en particular, en las instituciones de salud, productoras servicios que impactan directamente en el nivel de vida de la sociedad y que son a una de las necesidades más sentidas de la comunidad.

Contrario a lo esperado por la cantidad potencial y real de pacientes atendidos, y considerando las posibles tensiones generadas por el cambio de Distrito Federal a entidad federativa, en el presente estudio el CO fue valorado por todo el personal con niveles medios tendiendo a niveles altos. Resaltaron los componentes de liderazgo y motivación como los mejor evaluados, seguido por reciprocidad y el de participación, respectivamente.

En los subcomponentes del CO, los de menor calificación fueron el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento a la aportación y el involucramiento en el cambio. Tales resultados favorecieron la interpretación de que, tanto los directivos como los trabajadores sienten la motivación y el compromiso por mejorar su centro de trabajo, pero no existe una adecuada comunicación entre ellos. Se percibió que no hay reconocimiento para el trabajador y no se tiene establecida una filosofía de trabajo en equipo.

*Naranjo et al.*<sup>(6)</sup> utilizando el cuestionario original de OPS, efectuaron un estudio en una Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad Autónoma de Manizales, Colombia, y encontraron que el liderazgo fue la dimensión mejor evaluada, pero afectada por el estilo de dirección. La motivación fue la dimensión que más influye negativamente en el CO, por falta de reconocimiento. Asimismo, la reciprocidad influyó negativamente y, por ende, la participación también fue baja.

Ante esta realidad, debe destacarse la necesidad de promover el desarrollo organizacional, capacitando continuamente al personal, desde directivos hasta el personal de las diferentes categorías; mejorar la comunicación y fortalecer el reconocimiento y trabajo en equipo.

Se identificó que en la muestra la presencia de mujeres fue mayor y valoraron ligeramente menor el clima organizacional que los hombres (sin diferencia estadística). Esto puede atribuirse a que las mujeres son más críticas y tienden a valorar las dimensiones como el

liderazgo de una manera diferente a los hombres. También debe considerarse que la mujer en México habitualmente tiene dificultad para conciliar la vida laboral y la responsabilidad familiar, lo que puede influir en su percepción. En ese sentido, como señala *Jorna-Calixto et al.*<sup>(13)</sup> las habilidades de comunicación centradas en el saber escuchar y tener empatía contribuyen a hacer más efectiva la relación en el trabajo en equipo. Se requiere efectuar un estudio específico centrado en equidad de género y clima organizacional.

Respecto a la edad y el CO, el grupo de mayor edad (51 y más años) valoró mejor el CO que los de menor edad. Coincide con *Alonso*,<sup>(14)</sup> quien refiere que a mayor edad, mayor es la satisfacción laboral y el CO, pues a medida que las personas aumentan en edad se encuentran más implicadas en el trabajo.

*Montoya-Cáceres et al.*<sup>(15)</sup> encontraron en un grupo de docentes de una universidad en Chile que los más satisfechos con el CO correspondían al grupo de edad entre los 35 y 49 años. Explican que puede deberse a que en este periodo alcanzan un nivel de madurez que les permite estabilizarse y valorar mejor sus condiciones de vida.

Hay estudios, como el de *Takahara*,<sup>(16)</sup> que opinan que la carga de trabajo se percibe acrecentada con los años, por lo que la satisfacción laboral disminuiría a mayor edad. Al respecto, cabe mencionar que las diferencias pueden ser debidas a factores como el tipo de trabajo, la estabilidad en el mismo e, incluso, de tipo cultural.

El clima es mejor calificado por el personal con más complejidad técnica y responsabilidades, sin embargo, en el caso de enfermería lo calificaron menor. Esto podría deberse a los intensivo que representa su trabajo con relación a los demás. Se requiere profundizar en esta variable.

En cuanto a responsabilidad económica, los que son sostén de la familia calificaron ligeramente mejor el CO en comparación con los que poseen la responsabilidad compartida. Esto puede estar relacionado con mayor edad y con mayor antigüedad laboral, que en este estudio calificaron mejor el nivel de clima organizacional.

Se habla de que existen “varios hospitales” en un hospital, al considerar que los turnos marcan diferencia en la forma de atención a los pacientes, tanto de la consulta externa como hospitalizados, debido a los recursos disponibles. Comúnmente se espera que en el turno

matutino de la jornada de lunes a viernes se encuentre lo óptimo y en los demás existan limitaciones. Sin embargo, en este estudio se encontró que los trabajadores de jornada acumulada lo identifican con mayores puntajes, no así los empleados de los turnos vespertino y nocturno que lo valoraron con menores puntajes.

La antigüedad institucional es un factor para valorar mejor el clima organizacional, aunque siempre existirá, y es menester investigar más a fondo, lo que sucede con un grupo de menor antigüedad, que valora el clima como ligeramente desfavorable, ya que solamente una tercera parte presenta poca antigüedad institucional (menos de 5 años). Al respecto, según la teoría del ajuste laboral,<sup>(17)</sup> se espera una relación positiva entre antigüedad y mejor CO. *Alonso*<sup>(14)</sup> encontró también mayores niveles de satisfacción laboral y, por ende, de clima organizacional, en trabajadores de mayor antigüedad laboral.

## CONCLUSIONES

Concluyendo, en este estudio el liderazgo y la motivación estuvieron relacionados con un buen nivel de clima organizacional, situación que puede influir favorablemente en el contexto del nuevo tipo de Gobierno. Es decir, que el liderazgo de los directivos y la motivación en los trabajadores denotan una adaptación a los nuevos cambios.

Existe consenso de que el clima organizacional es un reflejo de la calidad de vida laboral de los trabajadores los cuales son factor clave para la productividad de una organización.

Deben hacerse mediciones periódicas para hacer el seguimiento una vez consolidada la nueva entidad federativa, pues esta información permitirá implementar medidas de mejora que sean ejecutadas por los tomadores de decisiones, en el que participen activamente todos los trabajadores del hospital.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Flores-Ortíz MV, Vega-López A, Chávez-Moreno EA. El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, BC, México. Rev

Internac Adm Fin. 2015;8(5):25-44.

2. Bernal GI, Pedraza MNA, Sánchez LML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales. 2015;31:8-19.

3. Bronkhorst B, Tummers L, Steijn B, Vijverberg D. Organizational climate and employee mental health outcomes: a systematic review of studies in health care organizations. Health Care Manage Rev. 2015;40(3):254-71.

4. Chiavenato, I. clima organizacional. En: Interamericana editores. Motivación. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones. 2.<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill/Interamericana; 2009. p. 260-1.

5. Goncalves AP. Dimensiones del clima organizacional; 1997. Acceso: 03/03/2017. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

6. Naranjo Herrera C, Paz Delgado AL, Marín Betancur SM. Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Universidad & Empresa. 2015;17(28):105-26.

7. Schneider B, Ehrhart MG, Macey WH. Organizational climate and culture. Annu Rev Psychol. 2013;64:361-88.

8. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública: consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(3):1-7.

9. Secretaría de Salud del Distrito Federal. Hospital General “La Villa”; 2015. Acceso: 03/03/2017. Disponible en: <http://www.salud.df.gob.mx/portal/index.php/um-sedesa/105-hospital-general-la-villa>

10. Secretaría de Salud Ciudad de México. Servicios otorgados en unidades médicas; 2016. Acceso: 03/03/2017. Disponible en: <http://www.salud.df.gob.mx/portal/index.php/informacion-en-salud/103-informacion-salud/353-servicios-otorgados>

11. Juárez-Adauta S. clima organizacional y Satisfacción Laboral. Rev Med Inst Mex Seguro Soc. 2012;50(3):307-314.
12. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG – T – 10. 1998;3(VI):1-7.
13. Jorna Calixto AR, Castañeda AI, Véliz Martínez PL. Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. Rev Cubana Salud Pública. 2016;42(1):70-79.
14. Alonso Martín P. Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. Rev Psic Trab Organ. 2008;24(1):25-40.
15. Montoya P, Bello N, Bermúdez N, Burgos F, Fuentealba M, Padilla A. Satisfacción Laboral y su Relación con el clima organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Cienc Trab. 2017;19(58):7-13.
16. Takahara, R. Age-job satisfaction relationship for Japanese public school teachers: a comparison of teachers' labor union members and professional and technical employee members of private company labor unions. Sangyo Eiseigaku Zasshi. 2014;56(4):91-101.
17. Dawis, R. V. and Lofquist, L. H. A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press; 1984.

**Anexo - Encuesta aplicada para medir el CO en el Hospital General “La Villa”, Ciudad de México**

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Sus respuestas son invaluable para mejorar sus condiciones laborales. Por ello, le solicitamos conteste de forma honesta. Su participación es de carácter anónimo. Hay datos generales que se solicitan con fines estadísticos.

Sexo: masculino \_\_\_ femenino \_\_\_

Edad: \_\_\_

Antigüedad institucional: \_\_\_\_\_

Categoría: \_\_\_\_\_

Estado civil: casada(o)\_\_\_ soltera(o)\_\_\_ unión libre \_\_\_ divorciada(o)\_\_\_

Turno: matutino\_\_ vespertino\_\_ nocturno\_\_\_

Jornada acumulada:\_\_\_

¿Es usted la o el principal responsable económica del sostén de su familia?: sí \_\_\_ no \_\_\_

A continuación se detallan una serie de preguntas con cinco opciones de respuesta, por favor, marque con una “X” en la casilla que más coincida con su opinión respecto a la aseveración respectiva:

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Ni nunca ni siempre	4. Casi siempre	5. Siempre
1. El superior (jefe) se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.					
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.					
3. La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio (razonamiento).					
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.					
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.					
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.					

7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.					
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.					
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.					
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.					
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.					
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.					
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.					
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.					
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar su calidad.					
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.					
17. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.					
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.					
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.					
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.					
21. Las condiciones de trabajo son buenas.					
22. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.					

23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.					
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.					
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.					
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.					
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.					
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.					
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.					
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.					
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.					
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.					
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.					
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.					
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.					
36. Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos.					
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.					
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.					

39. Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.					
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.					
41. Aquí se despide a la gente con facilidad.					
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocremente.					
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.					
44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.					
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.					
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.					
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.					
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).					
49. Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.					
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.					
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.					
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.					
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.					
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.					
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.					

56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.					
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.					
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.					
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.					
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.					
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.					
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.					
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.					
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.					
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.					
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.					
67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.					
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.					
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.					
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.					

71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.					
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.					
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.					
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.					
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.					
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.					
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.					
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.					
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.					
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.					

### Conflicto de interés

El autor declara que no tiene conflicto de intereses.