

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO
LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD DE LA JURISDICCIÓN
SANITARIA TOLUCA (2016), COMO BASE PARA LA PROPUESTA
DE INTERVENCIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL”

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA

DENITZAY SANDRA GARCÍA ORIHUELA

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
TUTORA ACADÉMICA

Enero, 2018



Fecha: Toluca, México, a 23 de marzo de 2017

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
PROFESOR (A)
P R E S E N T E

Por este conducto y en el marco de las nuevas disposiciones de la Legislación Universitaria, me permito invitarle a fungir como TUTOR ACADÉMICO para dirigir el Trabajo Terminal de Grado denominado: *"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD DE LA JURISDICCIÓN SANITARIA TOLUCA (2016), COMO BASE PARA LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"*, con número de registro 706/2017, que presenta la (el) C. Denitzay Sandra García Orihuela con número de cuenta 0212287, egresada (o) de la Maestría en Administración de Negocios de la promoción 2014-2016.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterarle mi más alta estima.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"
"2017, Año del centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO
Coordinadora de Investigación y Estudios Avanzados



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
COORDINACION DE INVESTIGACION
Y ESTUDIOS AVANZADOS

c.c.p. Alumno.



Toluca, México a 4 de diciembre de 2017

DRA. EN CEA ERÉNDIRA FIERRO MORENO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS
PRESENTE

Por este conducto, me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutora Académica del trabajo terminal de grado "Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un centro de salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca (2016), como base para la propuesta de intervención con enfoque de Desarrollo Organizacional", registrado con el número 706/2017, desarrollado por la alumna **Denitzay Sandra García Orihuela**.

Toda vez que fueron atendidas las observaciones señaladas y que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, por lo que extiendo mi autorización para que la interesada continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de Maestra en Administración de Negocios.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
TUTORA ACADÉMICA



Fecha: 12 de enero de 2018

Una vez que el (la) alumno(a) **García** **Orihuela** **Denitzay Sandra**
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre(s)

Egresada(o) de la Maestría en Administración de Negocios, promoción 2014-2016, con número de cuenta 0212287, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD DE LA JURISDICCION SANITARIA TOLUCA (2016) COMO BASE PARA LA PROPUESTA DE INTERVENCION CON ENFOQUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL". Que ha sido dirigido por el (la) Dra. en A. Patricia Mercado Salgado, quien ha emitido su aprobación final; por lo tanto se autoriza la impresión de dos ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A. Constancia de No Adeudo a la Biblioteca de la Facultad. Para el año 2018, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"

"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"



DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS

c.c.p. Archivo

DOCUMENTO CONTROLADO EN EL SITIO WEB DEL SGC, QUE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EXCLUSIVAMENTE PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO, PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Dedicatorias

A mis hijos, por ser siempre mi mayor motivación para continuar y concluir ésta maestría.

A mi esposo, porque siempre me apoyó y confió en mi desde que ésta maestría era sólo una idea.

A mis padres, porque siempre confiaron en mi y me brindaron su apoyo incondicional durante estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mi hermana, por todo el apoyo y consejos que me dio, siempre te estaré muy agradecida por toda la ayuda que me brindaste siempre que lo necesité, sin ti no hubiera podido concluir este nuevo logro.

A mi tutora, la Dra. Patricia Mercado Salgado, por transmitirme todo su conocimiento y brindarme su apoyo absoluto en todo momento y ser pieza fundamental para que yo pudiera llegar a la conclusión de este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	16
1.1 Desarrollo organizacional.....	16
1.1.1 Evolución histórica	16
1.1.2 Definición, importancia y objetivos	18
1.2 Clima organizacional.....	21
1.2.1 Definiciones e importancia	21
1.2.2 Modelos y componentes del clima organizacional	23
1.3 Compromiso organizacional.....	31
1.3.1 Las actitudes en el trabajo.....	31
1.3.2 Definición del compromiso organizacional	34
1.3.3 Dimensiones del compromiso organizacional	36
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	38
2.1 El Sistema de Salud en México	38
2.2 El Instituto de Salud del Estado de México.....	40
2.3 Un Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca	41
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO	44

3.1 Planteamiento del problema	44
3.1.1 Descripción del problema	44
3.1.2 Justificación y preguntas de investigación.....	45
3.1.3 Objetivos general y específicos.....	46
3.2 Hipótesis y operacionalización de las variables	47
3.3 Método de trabajo	49
3.3.1 Tipo de investigación.....	49
3.3.2 Población en estudio	49
3.3.3 Recolección de datos primarios (instrumento y procedimiento)	49
3.3.4 Análisis estadístico de datos	51
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO	52
4.1 Caracterización de la población	53
4.2 Descripción del clima organizacional	54
4.2.1 Claridad en la tarea	55
4.2.2 Apoyo del jefe inmediato	56
4.2.3 Contribución personal.....	57
4.2.4 Soporte socio-emotivo.....	58
4.2.5 Reconocimiento.....	60
4.2.6 Trabajo como reto.....	61
4.3 Descripción del compromiso laboral	61
4.3.1 Compromiso afectivo.....	62
4.3.2 Compromiso de continuidad.....	63
4.3.3 Compromiso normativo	65
4.4 Correlación entre clima organizacional y compromiso laboral	66
CAPÍTULO V. PROPUESTA	70
5.1 Fortalezas y debilidades	70
5.2 Propuestas.....	72
5.3 Instrumentación	73

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXO: Cuestionario aplicado	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del clima organizacional.....	25
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos del desarrollo organizacional.....	21
Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional.....	31
Tabla 3. Dimensiones del comportamiento laboral.....	37
Tabla 4. Personal del Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.....	42
Tabla 5. Operacionalización de las variables.....	48
Tabla 6. Calidad métrica del instrumento.....	50
Tabla 7. Caracterización de la población (n=22).....	53
Tabla 8. Descripción del clima organizacional (n=22).....	55
Tabla 9. Descripción de la claridad en la tarea (n=22).....	56
Tabla 10. Descripción del apoyo del jefe inmediato (n=22).....	57
Tabla 11. Descripción de la contribución personal (n=22).....	58
Tabla 12. Descripción del soporte socio-emotivo (n=22).....	59
Tabla 13. Descripción del reconocimiento (n=22).....	60

Tabla 14. Descripción de trabajo como reto (n=22).....	61
Tabla 15. Descripción del compromiso laboral (n=22).....	62
Tabla 16. Descripción del compromiso afectivo (n=22).....	63
Tabla 17. Descripción del compromiso de continuidad (n=22)	64
Tabla 18. Descripción del compromiso normativo (n=22).....	65
Tabla 19. Correlación entre clima organizacional y compromiso laboral (n=22).....	67
Tabla 20. Matriz de fortalezas y debilidades del clima organizacional.....	71

INTRODUCCIÓN

Frente a una sociedad más preparada, las instituciones de salud pública en el país son criticadas, ya que se enfrentan problemas como la falta de presupuesto, la excesiva demanda de los servicios de salud, la escasez de infraestructura, la falta de aplicación de las normas y reglamentos, la fuerza sindical, la cultura laboral sin principios de calidad y valores al brindar atención médica, la falta de sistemas para la eficientización de los recursos y la falta de programas de desarrollo estratégicos, por lo que el estudio del Desarrollo Organizacional (DO) está recobrando importancia.

Un adecuado ambiente laboral en cualquier organización, ya sea pública o privada, llevaría a tener mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores y en el alcance de sus metas; por el contrario, un inadecuado clima organizacional puede orillar a alta rotación de personal, ausentismo, baja productividad, impuntualidad, robo hormiga o actitudes personales negativas, lo que incluye falta de compromiso con la organización.

La importancia de las actitudes radica en que ayudan a predecir el comportamiento hacia el trabajo, pero también a que las personas se adapten al

ambiente laboral. O bien, el clima es una condición externa facilitadora (o inhibidora) del compromiso personal hacia la organización.

El clima organizacional, o ambiente laboral, puede verse como un puente entre las características formales de organización y el comportamiento individual, pues éste es tanto una función de la evaluación subjetiva del ambiente como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Entonces, en el marco del DO el cambio se dirige a la construcción de un ambiente propicio en donde las personas puedan auto desarrollarse a partir de la interacción e interdependencia y del reconocimiento de potencialidades y debilidades.

Sin embargo, en el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca no se cuenta con diagnóstico alguno del ambiente laboral y el grado en el que sus trabajadores se sienten comprometidos con la institución. De aquí que este Trabajo Terminal de Grado busque respuesta a dos cuestionamientos básicos son: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal que labora en un Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca? ¿Cuáles son las dinámicas de intervención aplicables bajo el enfoque de desarrollo organizacional?

La estructura del presente documento quedó conformada de cinco capítulos. En el primero, se toma como punto de partida el DO, entendido como una estrategia compleja para enfrentar el cambio planeado, continuando con las generalidades del clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización. En el segundo capítulo, a modo de contexto (tiempo y espacio de la investigación), se aborda desde el sistema de salud en nuestro país, hasta las generalidades de un Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca, institución anfitriona del estudio.

Para vincular lo teórico-contextual con los resultados diagnósticos, el tercer capítulo contiene el planteamiento del problema, el método de trabajo y la hipótesis de trabajo.

El contenido del cuarto capítulo incluye el diagnóstico del clima organizacional y del compromiso personal hacia la organización, así como la relación entre ambas, con lo cual se demuestra parcialmente dicha hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo está la propuesta enmarcada en el DO y con especial atención a los directivos, pues es en ellos en quienes recae la alta responsabilidad de iniciar y mantener un cambio de la magnitud para llegar a que el personal perciba un clima propio para el desempeño y, claro, para fortalecer el compromiso hacia la organización y hacia una calidad de servicio.

Ante el escenario de austeridad de este Centro de Salud, puede afirmarse que es realista llevar a cabo una estrategia de cambio orientada hacia la mejor percepción del ambiente laboral, pues depende mucho más de la buena voluntad y menos de recursos materiales, tan escasos en nuestras instituciones de salud.

Toluca de Lerdo, enero 2018

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Desarrollo organizacional

1.1.1 Evolución histórica

El interés por el estudio del desarrollo organizacional tiene sus orígenes en las ciencias de la conducta humana en las décadas de los cincuentas y los sesentas, surge como medio para mejorar la vida laboral y la eficacia de las organizaciones (De Faria Mello, 2004).

El desarrollo organizacional se originó en Estados Unidos e Inglaterra y después se extendió a Latinoamérica y México. Surgió en 1924 a partir de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company. En dicho estudio se descubrieron los factores de comportamiento social, de grupo e individuales en la obtención de resultados en el trabajo organizado, es decir los índices de producción mediante las modificaciones en las condiciones de trabajo (Guízar, 2013).

Posteriormente, Bennis (1985) publica que el DO nace en 1958, con los trabajos de Robert Blake y Hebert Shepard, en la Standard Oil Company, Estados Unidos,

los cuales se enfocan en la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, que se basa en la dinámica de grupo o grupo T, para lograr el desarrollo de la organización a través del trabajo con grupos de personas que pertenecen a dicha organización. Douglas Mc Gregor y John Paul Jones, en 1975, proponen el enfoque de la organización total como característica del esfuerzo del DO. Por su parte, Mc Gregor estudioso del comportamiento, refiere que el origen del DO fue en 1945 en el Freedman Hospital en Washington, DC (Guízar, 2013).

Por otro lado, De Faria Mello (2004) sostiene que el DO tuvo sus orígenes en los trabajos de psicología aplicada a la organización, con la metodología de laboratorio de grupos T (*training*) y adiestramiento de sensibilidad y en la aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación a través del estudio y la investigación. El DO está influido por la teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, conceptos sobre sistemas sociotécnicos, psicología organizacional y las ciencias administrativas.

Para 1980 el desarrollo organizacional se enfocaba en la eficiencia, la calidad de vida y del trabajo. En 1990 se basaba en el empoderamiento, la reingeniería y el *assessment center*; finalmente, en la primera década de este siglo se interesa en el aprendizaje organizacional, en la economía del conocimiento, en el *balance score card*, en la globalización, en el *outsourcing*, en la transformación organizacional, en la administración del cambio, en el desarrollo intraorganizacional y en el *DO network* (De Faria Mello, 2004).

En México, el DO surge en 1967 y 1968 en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey al comentarse la existencia del desarrollo organizacional en los seminarios de administración de personal. En 1969 y 1970, se implantan las primeras gerencias en el área del desarrollo organizacional en Vitro e Hylsa de Monterrey, y surgen los primeros libros sobre el desarrollo organizacional así

como las primeras organizaciones de desarrollo organizacional, además de que se emplean herramientas de cambio como los grupos T (Guízar, 2013).

En 1973 y 1974, se aplica de forma directa el desarrollo organizacional en diferentes empresas como: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa y en el ITESM Campus Monterrey (Guízar, 2013).

En 1975 y 1976, tienen gran auge el desarrollo organizacional en las instituciones educativas y en las empresas, y se inicia la primera maestría en desarrollo organizacional en la Universidad de Monterrey (UDEM). También utiliza a los círculos de calidad como herramientas de cambio (Guízar, 2013).

En 1977, Visa en Monterrey implanta la gerencia de desarrollo organizacional. En 1978, se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que incluye intervenciones que hacen posible la aplicación más eficiente del programa (Guízar, 2013).

Robles en 1989 realizó uno de los estudios más confiables en empresas de la ciudad de México y afirma que diferentes organizaciones llevan a cabo procesos de desarrollo organizacional, como son Grupo Industrial Bimbo, General Motors de México, Nissan Mexicana e Industria Resistol, entre otras (Guízar, 2013).

1.1.2 Definición, importancia y objetivos

Actualmente las organizaciones se están transformando, lo que obliga a los directivos a adquirir nuevas habilidades gerenciales enfocando su atención en el cambio, en la creatividad y en las personas, orientando sus acciones al proceso de

cambio, el cual debe iniciarse con el reconocimiento de los problemas. Este proceso conlleva la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional el cual, a través de estrategias administrativas sistematizadas, logran el cambio planeado (Sánchez, 2009).

El DO está orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones a partir del factor humano, la organización y el ambiente. A lo largo del tiempo han surgido diversos autores que se han interesado en el tema y han propuesto su propia definición. Sin haber llegado a un consenso, tampoco se cae en contrariedades, sino más bien, en complementariedades. A continuación se mencionan sólo cuatro de ellas.

Según Beckhard (1986) el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Huse (1975 citado en Brunet, 2014) considera al DO como una disciplina dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto de ayudar a las organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.

Robbins y Judge (2009) se refiere al DO como un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

En esencia, el DO es una disciplina de las ciencias del comportamiento que se encarga del cambio planeado con base en las necesidades de cada organización, involucrando el esfuerzo de la misma organización con el fin de mejorar el bienestar de los empleados y la eficacia organizacional. La atención se centra en

la acción de grupos determinados, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en la conducción, es decir, sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Se concentra más en las personas que en los objetivos, en la estructura y las técnicas de la organización; se enfoca, principalmente, en el lado humano de la organización.

La importancia del DO radica en que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Aborda problemas de comunicación, conflictos entre grupos, dirección y jefatura, identificación y destino de la empresa, cómo satisfacer los requerimientos del personal en un marco de eficiencia organizacional.

La forma de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas como relaciones entre las personas, el clima organizacional y la estructura, además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente parte de la organización. De aquí surgen los principales objetivos del DO (tabla 1).

Entonces, para generar el cambio planeado en una organización se parte de conocer las necesidades de la misma. De aquí la importancia del diagnóstico del clima organizacional y el grado de compromiso de los empleados hacia la organización, con el fin de incrementar su bienestar y la eficiencia de la misma organización.

Tabla 1. Objetivos del desarrollo organizacional

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Obtener y generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente, sobre la realidad de las organizaciones.
Crear un clima de receptividad para reconocer la realidad organizacional y de apertura, para diagnosticar y solucionar problemas.
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
Establecer un clima de confianza, evitando manipulaciones entre jefes y colegas.
Desarrollar las potencialidades de los individuos en tres áreas: técnica, administrativa e interpersonal.
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, para generar trabajo en equipo.
Buscar nuevas fuentes de energía física, mental y emocional entre los colaboradores.
Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2009)

En otras palabras, puesto que el DO es un proceso de cambio planeado dentro de las organizaciones, su finalidad es mejorar el ambiente laboral y el bienestar de sus empleados, así como aumentar su eficacia, por lo que conocer la situación actual del ambiente laboral y el grado de compromiso de sus trabajadores son puntos de partida para lograr dicho cambio (Sánchez, 2009).

1.2 Clima organizacional

1.2.1 Definiciones e importancia

Brunet (2004) refiere que el comportamiento de un individuo en el trabajo está en función de la persona implicada y de su entorno, es decir, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no sólo depende de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y de los

componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero observa el clima de su fábrica amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de eliminar la tensión.

Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva entraría en una fase de decrecimiento incontrolable y sería una empresa fácil de aventajar por sus competidores. De aquí que sea esencial para un directivo diagnosticar y comprender cómo perciben sus empleados el clima laboral y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más en estos empleados, ya que con base en este diagnóstico se podrán planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados y mejorar la productividad, calidad y eficiencia del trabajo dentro de su organización (Brunet, 2014).

El estudio del clima organizacional constituye una herramienta eficaz para dirigir los problemas derivados del actuar cotidiano del personal en los servicios de salud, ya que cuando existe una identificación e implementación de estrategias que promuevan un adecuado clima organizacional en una institución y/o servicio de salud, se favorece el desempeño del trabajador, la satisfacción del paciente y la calidad del servicio prestado; por el contrario, un inadecuado clima organizacional compromete la misión institucional, los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional (Iglesias y Sánchez, 2015).

El clima organizacional ha sido definido por diferentes autores como un constructo complejo o un componente multidimensional sujeto a diversos enfoques. A continuación se mencionan algunas definiciones de clima organizacional.

Para Dessler (1992) el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

Chiavenato (2007) define el clima organizacional como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El clima organizacional son las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general (Arias y Heredia, 2012).

En síntesis, puede definirse al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y la remuneración, entre otros. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

1.2.2 Modelos y componentes del clima organizacional

El clima organizacional es multidimensional y de acuerdo a las necesidades de cada organización, debe elegirse entre un modelo y otro para diagnosticar el clima organizacional.

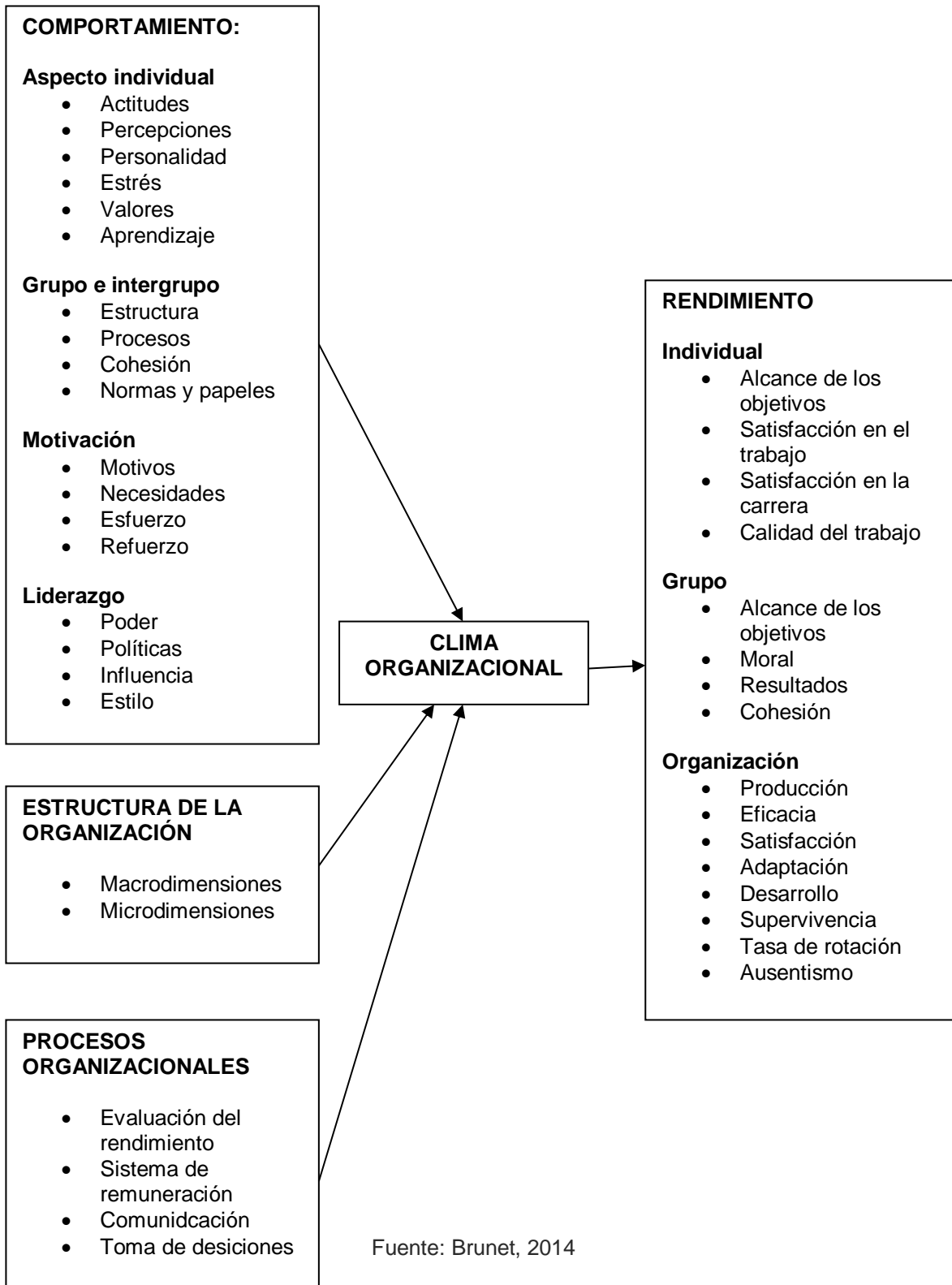
Para Likert hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización (Brunet, 2014) (figura 1):

- Variables causales: Estas variables pueden ser modificadas por los miembros de la organización y al ser independientes quiere decir que si se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Variables intermediarias: las constituyen los procesos organizacionales, reflejan el estado interno y la salud de una organización. Por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones
- Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto de las dos variables anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas; constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

De acuerdo con Likert la interacción entre estas variables permite determinar los tipos de clima organizacional. La forma en la que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen es muy importante. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos confirman las percepciones de los empleados.

A partir del propio Likert, Brunet (2014) afirma que el comportamiento de los empleados es causado, en parte, por la conducta de los mandos medios y altos, así como por las condiciones organizacionales, la información a la que se tiene acceso, percepciones, expectativas, capacidades y valores.

Figura 1. Componentes del clima organizacional



Cuando el punto de partida es que la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción, lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad en sí. Según Brunet (2014) son cuatro los factores que influyen sobre la percepción individual y que podrían también explicar los microclimas de una organización:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que percibe.
- Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción laboral.
- La percepción que tienen los empleados del clima de organización.

Brown y Leigh (1996) coinciden en que el clima laboral es la manera en que los empleados perciben el ambiente organizacional y atrapa las representaciones más importantes que los individuos hacen en cuanto a las estructuras, los procesos y los eventos que ocurren en la organización.

Para su medición, Pritchard y Karasick (citados en Brunet, 2014) utilizan un cuestionario de 11 dimensiones:

- 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.

- Conflicto y cooperación: 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. Entonces, el conflicto se entiende como la ausencia de dicha cooperación.
- Relaciones sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: 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.
- Remuneración: La forma en que se retribuye a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).
- Rendimiento: Se trata de la contingencia rendimiento vs remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: La manera en que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo: Tipo de soporte que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados, o no, con el trabajo.
- Likert (citado en Brunet, 2014) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:
- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación y la formación deseada.

Campbell (citado en Brunet, 2014), estima que un cuestionario de clima debe contemplar cuatro dimensiones básicas:

- Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- Recompensa: Se refiere a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Brown y Leigh (1996) proponen un cuestionario que consta de seis componentes: los tres primeros se refieren al trabajo en sí mismo y los otros tres a factores ambientales.

- Contribución personal. Grado en que el personal percibe que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización.
- Claridad del rol. Precisión en situaciones de trabajo y expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados.
- Trabajo como reto. El personal percibe que su trabajo exige de competencias retadoras; su cotidianidad no le permite caer en la rutina.

- Apoyo del superior inmediato. Pueden establecerse dos extremos. Un estilo inflexible y rígido como síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha, O bien, apertura para cambiar métodos y aprender de los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas.
- Expresión de sentimientos (soporte socioemotivo). Es la libertad que perciben los empleados para ser sinceros en cuanto a lo que sienten hacia el trabajo y la organización, sin temor a represalias.
- Reconocimiento. Percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos.

Resulta difícil medir el clima ya que nunca se sabe si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización (Brunet, 2014).

Las instituciones públicas enfrentan desafíos, los cuales deben afrontar respetando su estabilidad, siendo necesario que fortalezcan un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas, por lo que es necesario diagnosticar sistemáticamente el clima organizacional (Marchant, 2006).

Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional

PRITCHARD Y KARASICK	LIKERT	CAMPBELL	BROWN Y LEIGH
1. Autonomía	1. Los métodos de mando	1. Autonomía individual	1. Contribución personal
2. Conflicto y cooperación	2. Las características de las fuerzas motivacionales	2. Grado de estructura del puesto	2. Claridad en el rol
3. Relaciones sociales	3. Las características de los procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Trabajo como reto
4. Estructura	4. Las características de los procesos de influencia	4. Consideración, agradecimiento y apoyo	4. Apoyo del superior inmediato
5. Remuneración	5. Las características de los procesos de toma de decisiones		5. Expresión de sentimientos
6. Rendimiento	6. Las características de los procesos de planeación		6. Reconocimiento
7. Motivación	7. Las características de los procesos de control		
8. Estatus	8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento		
9. Flexibilidad e innovación			
10. Centralización de la toma de decisiones			
11. Apoyo			

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2014) y Brown y Leigh (1996)

1.3 Compromiso organizacional

1.3.1 Las actitudes en el trabajo

Para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones es menester adoptar una postura sobre la concepción de la naturaleza humana. Al respecto, Negrete (2001) propone el modelo de racionalidad retrospectiva para indicar que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo, o son congruentes, con sus decisiones o elecciones anteriores, mediante dos variantes fundamentales. La primera hace referencia a un proceso cognitivo “más calculador” de autopercepción, con dos posturas: una de ellas señala que la

conducta es racional y seleccionada conscientemente para alcanzar alguna meta. Por ejemplo, *me comporto de esta manera para obtener aquello*; lo que predomina es la visión, la experimentación, el ensayo y error. La otra dice que la conducta se racionaliza después del hecho: *me sucedió algo y a partir de ello ya me comporto de determinada manera*; es la experiencia. La segunda variante del modelo de racionalidad retrospectiva aborda procesos psicológicos sociales “más emotivos”, como el compromiso y la auto justificación. Los individuos, para mantener su propia identidad, dar la impresión a otros y a sí mismos de actuar con congruencia, conseguir que sus decisiones pasadas parezcan sensatas, persistirán en un curso de acción y, en ocasiones, incluso aumentarán su compromiso con éste.

Como puede verse, el trabajo de los seres humanos en las organizaciones está influenciado por diferentes factores internos como sentimientos, emociones, percepciones y actitudes.

En este sentido, las actitudes son importantes, ya que indican lo que una persona siente de otras, o los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades (Ansa, 2008). Dichas sensaciones pueden ser positivas o negativas y, por lo general, se aprenden a lo largo del tiempo (Hodgetts y Altman, 1986).

En esencia, una actitud es la manera en que percibimos o interpretamos una situación, un objeto, una persona, un grupo... y son clave en nuestras relaciones con los demás (Baron y Byrne, 2005). Por tratarse de un estado interno, las actitudes pueden confundirse con las creencias. Las primeras son predisposiciones aprendidas para generar una respuesta de manera favorable o desfavorable; las segundas son hipótesis referentes a la naturaleza de esos objetos y los tipos de acción que deberían tomarse con respecto a ellos (Morales y Huichi, 2004).

Puesto que las actitudes son indicadores de las inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera y tienen efectos positivos o negativos dentro de la organización (Davis y Newstrom, 2003), permiten predecir el comportamiento de los individuos y definir estrategias y acciones para cambiarlas, en caso de que sea necesario (Ansa, 2008).

Por su parte, García (2017) afirman que las actitudes también son consecuencia de los valores y de las normas. Para Robbins y Judge (2009) las actitudes y los valores se adquieren de padres, maestros y compañeros; son resultado de las relaciones con otras personas.

Una persona puede tener diferentes actitudes, pero dentro de una organización las vinculadas al trabajo son tres (Robbins y Judge, 2009):

- Satisfacción en el trabajo. Se refieren a la actitud general de un individuo hacia su empleo, es decir, al conjunto de sentimientos y emociones con los cuales los empleados consideran su trabajo. La satisfacción laboral puede ser vista desde un enfoque individual y desde un enfoque general o multidimensional (Davis y Newstrom, 2003). Entonces, una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes negativas.
- Participación en el trabajo. Es la manera en que una persona se identifica con su trabajo, participa en él y considera su desempeño importante para la valoración propia (Robbins y Judge 2009).
- Compromiso con la organización. se refiere al grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella (Davis y Newstrom, 2003).

1.3.2 Definición del compromiso organizacional

El estudio del compromiso organizacional no es reciente, sin embargo actualmente se vive una crisis de confianza entre empleadores y empleados; de ahí que sea de utilidad su estudio para incrementar la confianza de los empleados hacia las organizaciones.

El sentido de compromiso debe ser entendido como una fuerza interior que empuja a los sujetos a “entrar y permanecer en forma activa y adecuada, orientando su esfuerzo hacia el alcance de los objetivos de la organización” (Ruiz, 2007). Este compromiso es una medida de la identificación de un empleado con su organización (Fu y Deshpande, 2014). Entre los clásicos que han definido el compromiso personal hacia la organización están los siguientes.

Para Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) el compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación de un individuo para involucrarse con la organización, incluyendo tres factores: (i) creencia en los objetivos y valores de la organización; (ii) voluntad para realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y (iii) deseo para continuar como miembro de la organización. El compromiso no es simplemente lealtad a la organización, más bien es un proceso continuo mediante el cual los miembros manifiestan su interés hacia la institución, sintiéndose bien y teniendo éxito.

Baron y Byrne (2005) abordan al compromiso organizacional desde dos perspectivas: una como actitud y otra como conducta. En cuanto a la primera, el compromiso es una orientación positiva individual hacia la organización; es un estado en el cual el empleado se identifica con las metas institucionales y desea continuar en ella. La perspectiva de conducta implica que el individuo se compromete con la organización según su "inversión de costos" expresada en capacitación, beneficios y salarios por antigüedad; y, al mismo tiempo, el individuo

se convierte en un compromiso para la organización porque ha sido demasiado costoso para que se vaya.

De manera más actual, MacNeil (1985) definió el compromiso organizacional como un contrato psicológico que se produce entre las personas y las empresas y dicho relacionales están basados en una relación más estable; por el contrario, los de tipo transaccional predisponen a una relación a corto plazo y centradas en criterios oportunistas y económicos.

Para Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) es el proceso por el cual la gente se adhiere psicológicamente a una organización, buscando aumentar el involucramiento y su contribución a la efectividad de la organización. El ausentismo y la rotación son, entonces, síntomas de un compromiso débil.

En 1991, Meyer y Allen hacen mención del compromiso laboral como un conjunto de impresiones y/o creencias relativos del empleado hacia la organización, que caracterizan la relación entre la persona y la organización. Refleja deseo, necesidad y obligación de mantenerse dentro de una organización.

Davis y Newstrom (2003) ratifican que el compromiso laboral es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. El compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.

El compromiso laboral incluye al involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). Es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización (Arciniega, 2002).

1.3.3 Dimensiones del compromiso organizacional

Para Meyer y Allen (1991) las tres dimensiones del compromiso organizacional son las siguientes:

- **Compromiso Afectivo (deseo).** Es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización; es aquella fuerza interna que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez impacta directamente en la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización.
- **Compromiso Normativo (deber).** Entendido como el grado en que un individuo siente una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. En el compromiso normativo, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, quizás por percibir que las prestaciones como la capacitación y beneficios económicos (bonos o prestaciones superiores a la ley), hace que el empleado debe permanecer hasta que la deuda sea cubierta. Es decir, que aquella persona que recibe beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.
- **Compromiso de Continuidad (necesidad).** Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. Es usual una tendencia de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuales infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera encontrar otro empleo. Se podría decir que existe un beneficio asociado a continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. Es el reflejo de una mirada introspectiva calculadora, pues se refiere a la progresión de inversiones,

tales como las pensiones, primas de antigüedad y aprendizaje, acumuladas y resultantes de pertenecer por un determinado tiempo a la organización.

Tabla 3. Dimensiones del compromiso laboral

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Componente afectivo	Disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización.
Componente normativo	Sentido de obligación que sienten los trabajadores de permanecer en la empresa.
Componente de continuidad	Costos de los trabajadores al dejar la empresa.

Fuente: Meyer y Allen, 1991

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 El Sistema de Salud en México

El sistema de salud de México está compuesto por el sector público y el privado. El sector público comprende a las instituciones de seguridad social como son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), la Secretaría de Marina (SEMAR) y otros, que prestan servicios a los trabajadores del sector formal de la economía, y a las instituciones que protegen o prestan servicios a la población sin seguridad social, dentro de las que se incluyen el Seguro Popular de Salud (SPS), la Secretaría de Salud (SSa), los Servicios Estatales de Salud (SESA) y el Programa IMSS-Oportunidades (IMSS-O). El sector privado presta servicios a la población con capacidad de pago (Gómez-Dantés, 2011).

El sistema mexicano de salud ofrece beneficios en salud muy diferentes dependiendo de la población de que se trate. En nuestro país hay tres grupos de beneficiarios de las instituciones de salud:

- Los trabajadores asalariados, los jubilados y sus familias
- Los autoempleados, trabajadores del sector informal, desempleados y personas que se encuentran fuera del mercado de trabajo, y sus familias
- La población con capacidad de pago.

En México hay 23 858 unidades de salud, sin considerar los consultorios del sector privado; 4 354 son hospitales y el resto unidades de atención ambulatoria. Del total de hospitales, 1 182 son públicos y 3 172 privados. Del total de hospitales públicos, 718 atienden a la población sin seguridad social y el resto a la población con seguridad social. Alrededor de 86% son hospitales generales y el resto, hospitales de especialidad (Secretaría de Salud, 2017).

El Programa Sectorial de Salud 2013-2018 contempla que se deberán abordar temas de ampliación de infraestructura y otras modalidades de servicios médicos, especialmente en las localidades más aisladas y dispersas; así como el incremento de recursos humanos resolutivos y acercándose al perfil epidemiológico. No obstante, la experiencia indica que esto no es suficiente, se deberá avanzar en mejorar la calidad de la atención, que implica, entre otras acciones, una mejora continua de procesos y capacitación (Secretaría de Salud, 2017).

Al respecto, en 2014 la Secretaría de Salud emite los resultados de sus encuestas de clima y cultura organizacionales, programa que nace en la Administración Pública Federal como una herramienta para conocer el entorno de los servidores públicos en su área de trabajo, y poder ofrecer un gobierno moderno, útil y cercano a la sociedad.

La aplicación de la encuesta tiene como objetivo orientar estrategias en las instituciones, para facilitar a los trabajadores un clima óptimo y satisfactorio,

conocer nuevas áreas de oportunidad o generar cambios de estrategias que no hayan dado el repunte esperado productivo de los años anteriores.

Lo anterior está a cargo de la Dirección General Adjunta de Calidad en Salud, a través de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud, bajo el marco del Programa SICALIDAD con la línea de acción “Percepción de los profesionales de la salud. Caminando con los trabajadores de la salud”, el cual se ha aplicado anualmente desde 2009 con la Encuesta Nacional de Calidad de Vida Profesional y Compromiso con la Calidad, cuyo como es objetivo medir dos dimensiones: (1) la calidad de vía de los profesionales referente al nivel de apoyo directivo, trabajo en equipo, compromiso de la dirección, capacidades, carga laboral, ambiente, entorno organizacional y calidad de vida profesional percibida; y (2) el compromiso con la calidad de los profesionales de la salud (Secretaría de Salud, 2011).

México es el único país en el mundo que lleva a cabo este tipo de ejercicio y fue premiado por esta práctica institucional por parte de la Organización de los Estados Americanos (OEA) perteneciente a la Organización de las Naciones Unidas en 2014 (Secretaría de Salud, 2014).

2.2 El Instituto de Salud del Estado de México

El Instituto de Salud del Estado de México es una institución que brinda servicios de salud, cuya misión es proporcionar con oportunidad, calidad y calidez servicios de salud pública para contribuir al ejercicio pleno de las capacidades de la población del Estado de México; y cuya visión es ser la institución líder que proporcione servicios de salud pública de calidad en sus tres niveles de atención a

la población en el Estado de México, fomentando la prevención y la cultura del autocuidado, para satisfacer las demandas de la sociedad (ISEM, 2017).

La organización para la atención médica y las acciones sanitarias, ha estado estrechamente relacionadas con los acontecimientos socio-políticos más importantes ocurridos en el país.

Algunos de los cambios organizativos más significativos que se realizaron para el otorgamiento de los servicios de salud a la población abierta, se encuentran a partir de la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el 5 de febrero de 1917 (ISEM, 2016).

2.3 Un Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca

El Centro de Salud se encuentra ubicado en Metepec, Estado de México. Ofrece los servicios de consulta externa de medicina general, nutrición y odontología. Cuenta con cinco consultorios médicos, un consultorio de nutrición, un consultorio de odontología, un área de somatometría, un área de vacunación, área de archivo, área de estimulación temprana, un área para Técnicos de Atención Primaria en Salud y Cuidadoras de Salud, sala de espera, dos baños para pacientes, tres baños para médicos, área de RPBI, área de CEyE y dos bodegas.

Tiene como población de responsabilidad a 3,000 habitantes del Municipio de Metepec. Con el fin de proporcionar los servicios opera de lunes a viernes de 8:00

a 16:00 horas y sábados, domingos y días festivos de 8:00 a 20:00 horas. Cuenta con una plantilla de 20 trabajadores distribuida de la siguiente manera:

Tabla 4. Personal del Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca

PERSONAL	LUNES A VIERNES 8:00 A 16:00 HORAS	SÁBADOS, DOMINGOS Y DÍAS FESTIVOS 8:00 A 20:00 HORAS
Médicos generales	4	3
Odontólogos	2	1
Nutriólogos	1	0
Psicólogos	1	0
Enfermeras	3	1
Técnicos de atención primaria para la salud	3	0
Cuidadoras de salud	4	0
Intendente	1	0

Fuente: Elaboración propia

Este Centro de Salud cuenta con una estructura dependiente de una Coordinación Municipal y ésta, a su vez, es dependiente de la Jurisdicción Sanitaria Toluca. En el Centro de Salud se tiene un responsable de unidad, cargo desempeñado por uno de los médicos generales, quien desempeña ambas funciones.

Las instituciones públicas que otorgan servicios de salud se enfrentan a constantes cambios, por lo que en todo momento se deben estar renovando y buscando estrategias que contribuyan a su desarrollo como organización y que las hagan más eficientes.

En este sentido, el Centro de Salud, al ser una institución pública, debe buscar acciones que le permitan mejorar el ambiente laboral e incrementar el compromiso de sus trabajadores para incrementar el bienestar de la organización y aumentar su eficiencia. Sin embargo, en este Centro de Salud no hay antecedente alguno de un estudio de clima organizacional, ni se conoce el grado de compromiso de sus

trabajadores. Como ya se dijo, es importante dignosticar la situación actual de dicha organización para poder realizar intervenciones de mejora.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

3.1 Planteamiento del problema

3.1.1 Descripción del problema

Actualmente las instituciones de salud pública en el país han sido muy criticadas ya que se enfrentan a diversos problemas como son la falta de presupuesto, la excesiva demanda de los servicios de salud, la escasez de infraestructura, la falta de aplicación de las normas y reglamentos, la fuerza sindical, la cultura laboral sin principios de calidad y valores al brindar atención médica, la falta de sistemas para la eficientización de los recursos y la falta de programas de desarrollo estratégicos.

Por lo que entender el desarrollo organizacional nunca había tenido tanta importancia como ahora. Un adecuado ambiente laboral en cualquier organización, ya sea pública o privada, llevará a tener mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores, lo que se verá reflejado en el alcance de sus metas; por el contrario, un inadecuado clima organizacional puede llevar a alta

rotación del personal, ausentismo, baja productividad, impuntualidad, robos o actitudes personales y laborables negativas, así como falta de compromiso con la organización. Entonces, tener trabajadores comprometidos con la institución también se reflejará en un mejor desempeño, así como en el alcance de las metas y cumplimiento de objetivos de dicha institución.

En el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca no se cuenta con ningún estudio sobre el ambiente laboral, por lo que es importante realizar esta investigación para contar con el respectivo diagnóstico, así como el grado en el que sus trabajadores se sienten comprometidos con la institución para poder proponer un plan de mejora, con orientación hacia el DO.

3.1.2 Justificación y preguntas de investigación

Actualmente las instituciones de salud se enfrentan a mayores exigencias, por lo que deben echar mano de las herramientas de la administración para ser más eficientes. Es necesario actualizarse y renovarse.

Las organizaciones están integradas por personas que se desenvuelven en un ambiente con una cultura y clima organizacional en donde el comportamiento de estas personas serán de gran importancia para el desarrollo de la institución.

Un ambiente laboral propicio influye en las relaciones entre los empleados y directivos, favoreciendo el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización, así como aumentará su productividad y disminuyendo el ausentismo, la rotación del personal y los costos.

Un clima adecuado, hace propicio que los trabajadores podrían comprometerse con la organización; sentirse parte de ella, hace que tengan mejor desempeño y, a su vez, que la institución logre mejores resultados.

Se debe hacer énfasis en el estudio del clima laboral y el compromiso de los trabajadores, ya que brinda un panorama general de cómo se sienten, lo que genera elementos necesarios para elaborar una propuesta de mejora que contribuya al cambio paulatino y planeado de la organización con el fin de que ésta sea más eficiente.

Las dos preguntas de investigación son:

- ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal que labora en el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca?
- ¿Cuáles son las dinámicas de intervención aplicables bajo el enfoque de desarrollo organizacional?

3.1.3 Objetivos general y específicos

- **Objetivo general**

Generar una propuesta de intervención con enfoque de desarrollo organizacional, con base en la relación que existe entre el clima organizacional y compromiso laboral en el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

- **Específicos**

1. Describir el clima organizacional del Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.
2. Determinar el grado de compromiso laboral de los trabajadores del Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.
3. Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso laboral del Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.
4. Generar una propuesta de desarrollo organizacional para el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

3.2 Hipótesis y operacionalización de las variables

Hi: Existe relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal que labora en el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

En la tabla 5 se muestra la operacionalización de las variables (clima organizacional y compromiso personal hacia la organización) incluyendo las respectivas dimensiones.

Tabla 5. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL (REACTIVOS DEL CUESTIONARIO)
Clima organizacional: percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral (Brunet, 2014, Arias y Heredia, 2012)	Claridad de la tarea	Precisión en situaciones de trabajo y expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados	14,25
	Apoyo del jefe inmediato	Pueden establecerse dos extremos. Un estilo inflexible y rígido como síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha, O bien, apertura para cambiar métodos y aprender de los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas.	5,13,20,33
	Contribución personal	Grado en que el personal percibe que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización	1,3,12,19,31
	Expresión de sentimientos (soporte socioemotivo)	Es la libertad que perciben los empleados para ser sinceros en cuanto a lo que sienten hacia el trabajo y la organización, sin temor a represalias.	6,11,22,32
	Reconocimiento	Percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos	18,22
	Trabajo como reto	El personal percibe que su trabajo exige de competencias retadoras; su cotidianidad no le permite caer en la rutina.	4,30,39,42
Compromiso laboral: Estado psicológico que tiene tres componentes (Meyer y Allen, 1991)	Compromiso afectivo	Disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización	7,17,21,34,36,38
	Compromiso normativo	Sentido de obligación moral de permanecer en la organización	9,16,28,35,37,41
	Compromiso de continuidad	Costos que asocian los trabajadores a dejar la organización	2,8,15,23,27,29
Factores sociodemográficos	Sexo, edad, estado civil, nivel de estudios		43,44,45,46
Factores organizacionales	Categoría (código), antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto		47,48,49,50

3.3 Método de trabajo

3.3.1 Tipo de investigación

El presente estudio fue una investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal y relacional.

3.3.2 Población en estudio

La población estuvo constituida por 22 empleados que trabajan en el Centro de Salud ubicado en el Municipio de Metepec, Estado de México, perteneciente a la Jurisdicción Toluca, del Instituto de Salud del Estado de México.

3.3.3 Recolección de datos primarios (instrumento y procedimiento)

Se utilizó un cuestionario anónimo autoadministrado (anexo 1) integrado por 50 reactivos. Dicho instrumento fue utilizado por Mercado (2002) en personal de salud de tres hospitales de atención a la población abierta en el Estado de México.

Este cuestionario está integrado de dos bloques. Con el primero (reactivos 1 a 42) se mide el clima organización y el compromiso personal hacia la organización. Se utiliza una escala tipo Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Puesto que los reactivos están redactados en sentido afirmativo, o se

recodifican cuando se presentan en sentido negativo, la interpretación de los resultados es que mientras mayor es el puntaje, mejor la percepción de la(s) variable(s).

El segundo bloque (reactivos 43 a 50) incluye factores sociodemográficos y factores organizacionales, con escalas nominal y de razón, lo cual permite caracterizar a los sujetos participantes en el estudio.

La calidad métrica (tabla 6) del cuestionario se limitó a la Confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo puntajes mayores a .7 en cinco de las seis dimensiones del clima organizacional. En dos de las tres dimensiones del compromiso personal hacia la organización, se detectó que al eliminar dos reactivos (2 y 21) la confiabilidad alcanza, también, puntajes mayores a .7.

Tabla 6. Calidad métrica del instrumento

VARIABLE	DIMENSIÓN	CONFIABILIDAD	OBSERVACIONES
Clima organizacional	Claridad de la tarea	0.643	
	Apoyo del jefe inmediato	0.876	
	Contribución personal	0.804	
	Soporte socio-emotivo	0.795	
	Reconocimiento	0.726	
	Trabajo como reto	0.775	
Compromiso laboral	Compromiso afectivo	0.726	Al eliminar el reactivo 21, la confiabilidad pasa de .461 a .726
	Compromiso de continuidad	0.741	
	Compromiso normativo	0.715	Al eliminar el reactivo 2, la confiabilidad pasa de .686 a .715

3.3.4 Análisis estadístico de datos

Los resultados se generaron a través de un análisis estadístico con el programa SPSS versión 21, de la siguiente manera:

1. Obtención de la calidad métrica de los instrumentos mediante la confiabilidad (Alpha de Cronbach).
2. Caracterización de la población con base a los factores sociodemográficos utilizando frecuencias y tablas cruzadas.
3. Cálculo de la frecuencia, la media y la desviación
4. Determinación de la correlaciones de Pearson.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO

Los sistemas y servicios de salud dependen del volumen, las capacidades y la dedicación de la fuerza laboral sanitaria. Según la Organización Mundial de Salud (2016) es ineludible el fortalecimiento de la fuerza laboral.

Contar con una fuerte infraestructura humana es fundamental para anticiparse a los retos de las instituciones de salud, por lo que surge la necesidad de contar con información sobre la percepción del factor humano en relación a las variables en estudio, ya que, como se señaló en capítulos anteriores, el clima organizacional propicio y el alto nivel de compromiso, evitaría rotación de personal, baja productividad, impuntualidad y hasta robo hormiga.

A partir de los objetivos previamente establecidos en este estudio, los resultados se presentan en el siguiente orden:

1. Caracterización de la población en estudio.
2. Descripción del clima organizacional
3. Descripción del compromiso laboral
4. Correlación entre clima organizacional y compromiso laboral.

4.1 Caracterización de la población

Tabla 7. Caracterización de la población (n=22)

FACTOR		CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Factores sociodemográficos	Sexo	Femenino	18	81.8
		Masculino	4	18.2
	Edad	Entre 25 y 30 años	5	22.7
		Entre 31 y 40 años	9	40.9
		Mayor de 41 años	8	36.3
	Estado civil	Solteros	7	31.8
		Casados y unión libre	15	68.2
	Escolaridad	Carrera técnica	7	31.8
Licenciatura y posgrado		15	68.2	
Factores organizacionales	Función	Médico	6	27.3
		Paramédico	16	72.7
	Antigüedad en la organización	Menor de 5 años	7	31.8
		Entre 6 y 10 años	7	31.8
		Mayor de 11 años	8	36.3
	Antigüedad en el puesto actual	Menor de 5 años	9	40.9
		Entre 6 y 10 años	6	27.2
		Mayor de 11 años	7	31.8
	Tipo de contrato	Base/ formalizado/regularizado	12	54.5
Contrato por 6 meses		10	45.5	

De 22 sujetos que laboraron en el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca de atención a la población abierta, 81.8% (18) eran mujeres y 18.2% (4) hombres. En cuanto a la edad, 22.7% (5) tenían entre 25 y 30 años, 40.9% (9) entre 31 y 40 años y 36.3% (8) más de 41 años. Por estado civil, 31.8% (7) eran solteros y 68.2% (15) estaban casados o en unión libre. En relación a la escolaridad, y como es de suponerse por la naturaleza de la organización, 68.2%

(15) tenían profesional o estudios de posgrado y 31.8% (7) tenían carrera técnica o preparatoria.

La distribución por función fue la siguiente: 27.3% (6) eran médicos y 72.7% (16) paramédicos. Según la información arrojada en cuanto a la antigüedad del personal en la organización, 31.8% (7) tenía entre 1 y 5 años, 31.8% (7) entre 5 y 10 años y 36.3% (8) más de 11 años. En cuanto a la antigüedad en el puesto se distribuyó de la siguiente forma: 40.9% (9) de 1 a 5 años, 27.2% (6) de 6 a 10 años y 31.8% (7) más de 11 años.

Por el tipo de contrato, la mayor parte (54.5%) son de base, formalizados o regularizados, es decir cuentan con mayor seguridad en el trabajo y 45.5% (10) tienen contrato por seis meses.

4.2 Descripción del clima organizacional

Para que las organizaciones funcionen es necesario un clima organizacional de armonía, por lo que deben considerarse los aspectos que afectan el desempeño de los trabajadores y están relacionados de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo. De acuerdo con Méndez (2006) el clima organizacional ocupa un lugar dentro de la gestión del factor humano que en últimos años ha tomado un lugar protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaño.

Entender y ocuparse del clima organizacional se ha vuelve una estrategia para beneficio de los trabajadores y de toda la organización. En este sentido el diagnóstico del clima es importante debido a que proporciona información a los

directivos sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen y contribuye en el mejoramiento del ambiente y de la productividad (García, 2009).

Tabla 8. Descripción del clima organizacional (n=22)

DIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Claridad en la tarea	3.95	0.94
Apoyo del jefe inmediato	3.64	0.88
Contribución personal	4.00	0.79
Expresión de sentimientos (soporte socio emotivo)	3.80	0.75
Reconocimiento	3.55	0.83
Trabajo como reto	3.80	0.81

En la tabla 8, se puede observar que los trabajadores del Centro de Salud perciben de mejor manera la contribución personal, mientras que la mayor oportunidad de mejora está en el reconocimiento y el apoyo del jefe inmediato.

En este sentido, y retomando que a mayor puntaje mejor percepción tienen los trabajadores de la variable (lo máximo es 5 y el punto de corte para oportunidades de mejora es 4), las oportunidades de mejora en este Centro de Salud están en la claridad en sus tareas ($X=3.95$), el apoyo percibido por su jefe inmediato ($X=3.64$), el soporte socio-emotivo ($X=3.8$), el reconocimiento ($X=3.55$) y el trabajo como reto ($X=3.8$). Aunque se percibe de mejor manera, su contribución personal hacia la organización ($X=4$) también clama atención.

4.2.1 Claridad en la tarea

Dentro de una organización, los problemas pueden originarse por la falta de precisión en las tareas y responsabilidades que recaen sobre cada uno de sus trabajadores. Por lo que es importante la descripción de las funciones, de las

tareas y las expectativas a cumplir, de manera que se deben definir los indicadores y dar seguimiento al cumplimiento de las tareas y responsabilidades (Brown y Leigh, 1996)

Las responsabilidades de los trabajadores deben ser claras y precisas, sin dar lugar al desconocimiento. Si los trabajadores no saben lo que debe hacer cada quien, puede existir duplicidad o lagunas. Es usual la confusión entre responsabilidad y tarea. Si bien se complementan, son diferentes. Las responsabilidades son el cumplimiento de las obligaciones, no se trata de las actividades a realizar, sino de la finalidad de dichas actividades. Las tareas son las actividades para cumplir con las responsabilidades (Brown y Leigh, 1996).

Tabla 9. Descripción de la claridad en la tarea (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIAS (%)				
			1	2	3	4	5
14. Claridad en la manera de hacer el trabajo	4.32	1.17	4.50	9.10	0	22.70	63.60
25. Responsabilidad y esfuerzos claramente definidos	3.59	1.00	4.50	9.10	22.70	50	13.60

Como puede verse en la tabla 9, parece clara la manera en que el personal debe hacer su trabajo; sin embargo, es notoria la poca definición que existe en cuanto a la responsabilidad y esfuerzos que éste conlleva. Específicamente, uno de cada dos respondientes, no tienen clara dicha responsabilidad y esfuerzo.

4.2.2 Apoyo del jefe inmediato

El papel de un directivo no se limita a supervisar el trabajo realizado. Un líder tiene la facultad de crear el ambiente laboral adecuado dentro del equipo, ayudar a cada individuo al cumplimiento de sus tareas. Percibir el apoyo y reconocimiento del jefe

inmediato por el esfuerzo y trabajo bien hecho, es un factor que influye en los profesionales. Si un jefe no exterioriza este apoyo, se puede crear una atmósfera de inseguridad, en la que los empleados no dan todo de sí mismas haciendo lo mínimo necesario en el trabajo, incluso llegando a la apatía (Lozano, 2007).

Tabla 10. Descripción del apoyo del jefe inmediato (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIA (%)				
			1	2	3	4	5
5. Mi jefe apoya la forma en que hago las cosas	3.86	0.88	0	9.10	18.20	50	22.70
13. Mi jefe es flexible con el cumplimiento de mis objetivos	3.59	1.26	9.10	13.60	9.10	45.50	22.70
20. Mi jefe está abierto a mis ideas	3.41	1.05	4.50	13.60	31.80	36.40	13.60
33. Las normas de desempeño son bien transmitidas	3.73	0.88	0	9.10	27.30	45.50	18.20

Como puede verse en la tabla 10, siete de cada 10 trabajadores perciben que casi siempre el jefe apoya la forma en que hacen las cosas y es, hasta cierto punto, flexible con el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, apenas uno de cada dos percibe que el jefe está abierto a nuevas ideas y el 36% no considera que sean bien transmitidas las normas de desempeño.

4.2.3 Contribución personal

Dentro de una organización los empleados son la mayor inversión. Hoy en día, la lealtad de los empleados es un ingrediente esencial para alcanzar las metas y responder a la sociedad. Para desempeñarse con efectividad, los trabajadores deben saber innovar, comunicar, socializar el conocimiento, así como aplicar métodos, procedimientos y técnicas rutinarios e innovadores.

Tabla 11. Descripción de la contribución personal (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIAS (%)				
			1	2	3	4	5
1. Mi trabajo es importante para la organización	4.36	1.17	9.10	0	0	27.30	63.60
3. Siento que soy pieza clave en la organización	3.73	1.12	9.10	0	22.70	45.40	22.70
12. Mi trabajo es valioso en la organización	4.36	0.95	4.50	0	4.50	36.40	54.50
19. La organización reconoce mi contribución	3.50	0.85	0	13.60	31.80	45.50	9.10
31. Me siento útil en mi trabajo	4.05	1.13	9.10	0	4.50	50.00	36.4

Los resultados (tabla 11) arrojaron que casi todos (90%) perciben su trabajo como importante y valioso para la organización, aunque sólo 68.1% se siente pieza clave en el Centro de Salud y para 54.4% la organización no reconoce su contribución.

4.2.4 Soporte socio-emotivo

Dentro del ámbito organizacional, en últimos años ha surgido un nuevo término: la inteligencia emocional, entendida como la capacidad o destreza que le permite al individuo conocer y manejar sus propios sentimientos, al mismo tiempo que interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho y ser eficaz en la vida (Pelekai, 2006).

Cuando una persona asiste a un trabajo lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, que merece y que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan frente a factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo del jefe, la relación del personal, la flexibilidad de la organización o las opiniones de otros. En este sentido, las coincidencias o discrepancias con las realidades diarias respecto a las ideas preconcebidas por las personas durante el tiempo de trabajo, van a conformar el soporte socio-emotivo o expresión de sentimientos, como un elemento del clima organizacional.

Tabla 12. Descripción del soporte socio-emotivo (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIA (%)				
			1	2	3	4	5
6. Expreso mis pensamientos	3.64	1.13	4.50	18.20	4.50	54.50	18.20
11. Expreso mis sentimientos	3.86	0.88	0	9.10	18.20	50.00	22.70
22. Siento reconocido mi trabajo	3.50	0.85	0	13.60	31.80	45.50	9.10
32. Los sentimientos que expreso son verdaderos	3.73	0.88	0	9.10	27.30	45.50	18.20

En la tabla 12 se observa que más de la mitad de los trabajadores del Centro de Salud perciben que pueden expresar libremente sus pensamientos y sus sentimientos en el trabajo. La oportunidad de mejora se detecta cuando 36.4% percibe que los sentimientos que expresa en su trabajo no son verdaderos, lo que hace suponer cierta represión o crítica a la manera de ser de algunos trabajadores.

4.2.5 Reconocimiento

Existen diferentes formas para reconocer el trabajo de las personas dentro de una organización. La más conocida es el factor económico, evidentemente motivador. Es decir, el trabajador se percibe reconocido cuando se le recompensa con salarios justos.

Sin embargo, también se puede reconocer a las personas a través de recompensas no económicas, entre las que se encuentra la felicitación. Dicha acción no cuesta y vale mucho; constituye uno de los principales factores motivadores. A los empleados hay que decirles siempre cómo realizan su trabajo (retroalimentación), lo hagan bien o mal.

Tabla 13. Descripción del reconocimiento (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIAS (%)				
			1	2	3	4	5
18. Mis superiores aprecian la forma en que realizo mi trabajo	3.59	1.00	4.50	9.10	22.70	50.00	13.60
22. Siento que mi trabajo es reconocido en la organización	3.50	0.85	0	13.60	31.80	45.50	9.10

En la tabla 13 se aprecia que más de la mitad (63.6%) percibe que sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizan su trabajo y, por lo tanto, sienten que su trabajo es reconocido en la organización (54.2%). Sin embargo, no se trata que unos cuantos se perciban reconocidos; el reto es vivir en equidad al interior de la organización., pues por ahora 36.3% percibe que sus superiores no aprecien la forma en que realizan su trabajo y 45.5% que su trabajo no es reconocido.

4.2.6 Trabajo como reto

El grado en el que la cotidianidad laborar exige el uso de capacidades y habilidades es importante para los empleados, ya que en este sentido tendrán la seguridad de enfrentarse a los problemas y resolverlos con creatividad y de manera pertinente (García, 2017).

Tabla 14. Descripción de trabajo como reto (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIA (%)				
			1	2	3	4	5
4. Tomaría de nuevo mi trabajo	4.27	1.03	4.50	0	13.60	27.30	54.50
30. Recomendaría mi trabajo	3.86	0.77	0	0	36.40	40.90	22.70
39. Mi trabajo es retador	3.73	1.03	4.50	4.50	27.30	40.90	22.70
42. Mi trabajo sigue siendo lo que imaginé	3.18	1.29	13.60	13.60	31.80	22.70	18.20

Al respecto (tabla 14) y a partir de las experiencias que han tenido los trabajadores en el Centro de Salud, consideran (81.8%) que si tuvieran que decidir tomar de nuevo su trabajo lo haría sin dudarlo, aunque ya no sea lo que imaginaron (59%). Lo anterior es coincidente en cuanto a que ni todos ni siempre (36.4%) recomendarían este tipo de trabajo, pues han llegado a reconocer que no siempre es retador (36.3), lo que hace suponer cierta rutina o ausencia de recursos necesarios para desempeñar su trabajo.

4.3 Descripción del compromiso laboral

Hoy en día tener empleados comprometidos mejora diversos aspectos dentro de una organización como por ejemplo el clima organizacional, la eficiencia, la

productividad, la calidad en los servicios y los mismos resultados de la organización.

Como ya se dijo, el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y que influyen en la decisión de continuar en ella o dejarla (Meyer y Allen, 1991). En este estudio, se encontró (tabla 15) que lo afectivo, normativo y de continuidad presentan oportunidades de mejora, ya que en el Centro de Salud los trabajadores parecen indiferentes ante el compromiso con la organización, es decir, ni tienen el deseo, el deber moral o la necesidad de permanecer en la organización.

Tabla 15. Descripción del compromiso laboral (n=22)

DIMENSIÓN	MEDIA	DE
Compromiso afectivo	3.20	0.79
Compromiso de continuidad	3.00	0.75
Compromiso normativo	3.40	0.71

4.3.1 Compromiso afectivo

Según Meyer y Allen (1991) el compromiso afectivo es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización; es aquella fuerza interna que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez pudiera impactar en su participación e involucramiento emocional hacia su trabajo y la propia organización.

Tabla 16. Descripción del compromiso afectivo (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIA (%)				
			1	2	3	4	5
7. Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajado en esta organización	3.50	1.10	4.50	9.10	40.90	22.70	22.70
17. Siento míos los problemas	2.91	1.23	13.60	27.30	22.70	27.30	9.10
34. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia	2.81	1.09	13.60	22.70	36.40	22.70	4.50
36. No me siento ligado emocionalmente a la organización	3.04	1.17	4.50	36.40	22.70	22.70	13.60
38. La organización significa mucho para mi	3.68	1.08	4.50	9.10	22.70	40.90	22.70

Del total de los respondientes (tabla 16), menos de la mitad (45.4%) estarían felices si pasara el resto de sus vidas trabajando en el Centro de Salud y sólo 36.4% siente suyo los problemas de la organización. Los focos rojos están en el 36.4% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con experimentar un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización y 22.7% con sentirse emocionalmente ligados a la organización. Hasta ahora queda en duda, entonces, por qué para 63.6% la organización significa mucho para ellos.

4.3.2 Compromiso de continuidad

Se trata del grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización, más por necesidad y conveniencia que por lealtad o deseos de hacerlo (Meyer y Allen, 1991). En otras palabras, se podría decir que existe un

mero beneficio material asociado al continuar participando en la organización y un alto costo por irse. La decisión está en la pérdida de inversiones, tales como pensiones, primas de antigüedad, vacaciones y goce de algunas otras prestaciones.

Tabla 17. Descripción del compromiso de continuidad (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIA (%)				
			1	2	3	4	5
9. Pienso que no hay escases de oportunidades disponibles	3.05	1.21	4.50	40.90	13.60	27.30	13.60
16. Es difícil dejar esta organización	3.32	1.12	4.50	22.70	22.70	36.40	13.60
28. Si dejara la organización se afectaría mi vida	3.00	1.15	13.60	13.60	40.90	22.70	9.10
35. Tengo pocas opciones de trabajo fuera de esta organización	2.45	1.10	22.70	31.80	22.70	22.70	0
37. Podría trabajar en otra organización	2.82	1.05	9.10	31.80	31.80	22.70	4.50
41. Permanecer en la organización es una necesidad	3.36	1.17	4.50	22.70	22.70	31.80	18.20

En la tabla 17 se puede observar que 40.9% de los trabajadores está de acuerdo con que una de las consecuencias negativas de dejar la organización es la escasez de otras oportunidades disponibles. Para 68.1% no se afectaría su vida si dejara la organización, lo que deja entrever pocas condiciones favorables de contratación o falta de seguridad laboral en cuanto a pertenencia y oportunidades del desarrollo de un plan de carrera. En esencia, uno de cada dos está de acuerdo en que permanecer en la organización es primordialmente una necesidad.

4.3.3 Compromiso normativo

El compromiso normativo se entiende como el grado en que un individuo siente una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. En el compromiso normativo, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos (bonos o prestaciones superiores a la ley), hacen que el empleado permanezca hasta que la deuda moral sea cubierta. En otras palabras, quien recibe beneficios adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Meyer y Allen, 1991).

Tabla 18. Descripción del compromiso normativo (n=22)

REACTIVO	MEDIA	DE	FRECUENCIA (%)				
			1	2	3	4	5
8. Moralmente le debo mucho a la organización	3.59	0.85	0	4.50	50.00	27.30	18.20
15. No abandonaría esta organización	4.00	1.06	4.50	4.50	13.60	40.90	36.40
23. Si dejara la organización me sentiría culpable	2.36	1.09	27.30	27.30	27.30	18.20	0
27. La organización merece mi lealtad	3.91	0.97	4.50	0	22.70	45.50	27.30
29. No estaría bien dejar la organización	2.95	1.21	13.60	22.70	27.30	27.30	9.10

En el cuadro 18 se puede observar que 27% están de acuerdo y 18.2% muy de acuerdo con sentir que moralmente le deben mucho a la organización, mientras que el 50% no están de acuerdo ni en desacuerdo. 40.9% están de acuerdo y 36.4% muy de acuerdo con que no abandonarían la organización en estos momentos. En relación a si los empleados se sentirían culpables si dejaran la

organización, 18.2% están de acuerdo. Del total de respondientes 45.5% están de acuerdo con que la organización merece su lealtad. En relación a si aún si fuera por el beneficio de los trabajadores, 27.3% están de acuerdo con que no dejarían la organización, 9.1% están muy de acuerdo y 27.3% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

4.4 Correlación entre clima organizacional y compromiso laboral

Como ya se dijo, la importancia de las actitudes radica en que ayudan a predecir el comportamiento hacia el trabajo, pero también a que las personas se adapten al ambiente laboral (Luthans, 1989). De aquí la importancia de identificar la relación entre clima organizacional y compromiso laboral.

Al respecto, Toro (1998), con una muestra de 2,426 empleados colombianos, identificó el compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa depende en 53% del clima organizacional. Es decir, el clima es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso.

El clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste (Dessler, 1992).

Al igual que Mercado (2002), quien estudió la relación entre ambiente laboral y compromiso organizacional en tres hospitales de atención a la población abierta en la Ciudad de Toluca, Estado de México (880 sujetos), en este estudio también

se identificaron algunas relaciones estadísticamente significativas (tabla 19) entre los seis componentes del clima organizacional y las tres dimensiones del comportamiento laboral.

Tabla 19. Correlación entre clima organizacional y compromiso laboral (n=22)

DIMENSIONES	CLIMA ORGANIZACIONAL						COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Claridad en la tarea	1	0.232	0.707**	0.401	0.385	0.525*	0.058	-0.073	0.317
2. Apoyo del jefe inmediato		1	0.420	.880**	.780**	.572**	0.239	0.12	0.307
3. Contribución personal			1	.554**	.595**	.817**	0.325	0.16	.609**
4. Soporte socio emotivo				1	.924**	.684**	0.388	0.011	.504*
5. Reconocimiento					1	.619**	0.285	-0.064	0.476*
6. Trabajo como reto						1	.560**	0.166	.644**
7. Compromiso afectivo							1	0.029	.530*
8. Compromiso de continuidad								1	.533*
9. Compromiso normativo									1

** sig $p \geq 0.05$ * sig $p \geq 0.01$

Puesto que el clima organizacional es multidimensional (Brunet, 2014; García, 2017), eran de esperarse correlaciones significativas entre las seis dimensiones de este constructo, lo cual se obtuvo en 67% de los casos, con valores que van desde 0.525 hasta 0.924¹. Similar a lo anterior se obtuvo con las tres dimensiones del compromiso organizacional, con valores alrededor de 0.530.

A partir de la hipótesis de trabajo, a continuación se presenta la interpretación de las correlaciones entre clima laboral y compromiso organizacional en personal de un Centro de Salud de la Jurisdicción Toluca.

¹ Los valores de correlación son: 0.10 débil, 0.50 media, 0.75 considerable; 0.90 muy fuerte y 1.0 perfecta (Hernández, Collado y Baptista, 2014).

Claridad en la tarea. Esta dimensión del clima organizacional no arrojó resultados significativos con ninguna dimensión del compromiso organizacional. Sin embargo, si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de compromiso disminuyen.

- Apoyo del jefe inmediato. Es una de las dimensiones donde la percepción es menos favorable ($X=3.64$, $DE=0.88$), por lo que pudiera decirse que en este Centro de Salud se percibe cierto estilo inflexible y rígido como síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha. Como en el caso anterior, tampoco se obtuvieron relaciones significativas con el compromiso organizacional. Empero, no puede perderse de vista que, según Kast y Rosenzweig (1998), el superior inmediato desalienta y sofoca el compromiso con actitudes negativas y comportamiento orientado hacia el control.
- Contribución personal. Si el personal percibe que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificado y comprometido (Kahn, 1990). Específicamente, en este estudio se encontró una relación media entre el compromiso normativo y la contribución personal ($r=.609$, sig. 0.01), es decir, en la medida en que el personal contribuya a los logros de la meta, se está fortaleciendo el deber moral hacia la organización, es decir, los individuos detectan lo que se espera de ellos en la organización.
- Soporte socio emotivo o expresión de sentimientos. Es la libertad que perciben los empleados para ser sinceros en cuanto a lo que sienten hacia el trabajo y la organización, sin temor a represalias (Brown y Leigh, 1996). Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos y no como máquinas al manifestar sus sentimientos, es probable que se detone el compromiso normativo ($r=.504$, sig. 0.05) hacia la organización.

- Reconocimiento. La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia mayor compromiso normativo ($r=.476$, sig. 0.01). El refuerzo positivo incrementa el compromiso, mientras que el enfoque negativo lo disminuye. La crítica y el castigo producen tensión e inhiben la comunicación, aunque al corto pueden dar resultados (Kast y Rosenzweig, 1998).
- Trabajo como reto. Se obtuvo una correlación moderada media con el compromiso afectivo ($r=.560$, sig. 0.05) y con el compromiso normativo ($r=.644$, sig. 0.05). Es decir, si el aburrimiento y la indiferencia por la dificultad de las tareas está ausente del clima organizacional, existe mayor probabilidad de que el personal se comprometa con la organización, es decir que quiera permanecer en ella (compromiso afectivo) y que lo haga por un deber moral por el cuidado de la salud de la población objetivo (compromiso normativo)

En esencia, estos resultados confirman parcialmente lo que Hinojosa (2010) considera en cuanto a que la percepción negativa o positiva del clima organizacional, influye en el nivel de compromiso de los trabajadores. Entonces, es importante que los directivos y trabajadores conozcan que una forma de cumplir los objetivos y, al mismo tiempo alcanzar el bienestar individual y de la organización, es elevando el rendimiento y la productividad, lo que requiere de trabajadores comprometidos con su organización (Gibson, 2011).

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1 Fortalezas y debilidades

Actualmente las instituciones de salud se enfrentan a diferentes procesos de cambio, lo que hace cada vez más necesario comprender aquello que influye en el rendimiento de los individuos en el trabajo y obliga a desafiar cambios en su estrategia laboral. Específicamente, para mejorar el servicio de atención al usuario, este Centro de Salud debe afianzar la congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para el mejoramiento de su funcionamiento.

En este sentido, Lozano (2007) afirma que identificar la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, facilita el proceso de predicción de las actitudes de los trabajadores hacia la organización, esencial para disminuir la resistencia al cambio.

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, de cambio e innovación. Resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa en la toma de decisiones de los

directivos, pues les permite conducir la gestión de los cambios necesarios para el mejoramiento continuo.

Un elemento complementario para el desarrollo de una organización es el compromiso que los trabajadores tengan con ella. El compromiso organizacional de los trabajadores puede ser un contrato legal o un contrato psicológico. Mientras que una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se siente ligada afectivamente a ella, es decir puede trabajar con desprecio hacia la organización.

El Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca, al ser una institución pública tiene impacto en la sociedad, por lo que es indispensable que se brinde un servicio de calidad, que debe empezar por el interior de la institución. Al existir un ambiente de armonía, el contexto laboral se ve beneficiado, existiendo compromiso de los trabajadores con la institución. Sobre ello, versa la siguiente propuesta, la cual se construye a partir de las fortalezas y debilidades detectadas en el diagnóstico respectivo (tabla 20).

Tabla 20. Matriz de fortalezas y debilidades del clima organizacional

FORTALEZAS		DEBILIDADES
Clima laboral	Contribución personal	Claridad en la tarea Apoyo del jefe inmediata Soporte socio-emotivo Reconocimiento Trabajo como reto
Compromiso organizacional		Compromiso afectivo Compromiso de continuidad Compromiso normativo

5.2 Propuestas

Desde el enfoque del DO, un cambio obliga a construir un ambiente propicio en donde las personas puedan autodesarrollarse a partir de la interacción e interdependencia y del reconocimiento de potencialidades y debilidades. Parte de ese ambiente es el clima organizacional, por lo que el compromiso no pueda darse por supuesto; su generación y fortalecimiento es tarea que compete tanto a los individuos como a la organización; es una labor conjunta que incluye la forma en que son concebidas las personas dentro de la organización.

Aprovechando las fortalezas y tomando en cuenta las debilidades, se hacen las siguientes propuestas con enfoque de desarrollo organizacional para que los empleados cooperan por el bien de la organización, en lugar de simplemente cumplir con los requisitos mínimos de la descripción de su rol.

Realizar una descripción clara y precisa de las tareas, esfuerzos y responsabilidades a cumplir por los trabajadores.

Fomentar el apoyo del jefe superior inmediato por el esfuerzo y trabajo bien realizado, ya que es un factor que influye de manera positiva en los trabajadores.

Crear un ambiente de confianza entre los trabajadores y sus superiores inmediatos para que puedan expresar sus sentimientos y pensamientos dentro de la organización.

Reconocer el trabajo de los empleados de forma tangible y no tangible, por ejemplo, con una felicitación verbal ya que para ellos es un factor motivador. En otras palabras, el Centro de Salud podría generar un programa de reconocimiento formal (material) e informal (intangibles).

Conocer mejor a cada trabajador para crear estrategias que les hagan percibir su trabajo como desafiante y utilicen sus habilidades y conocimientos para la resolución de los problemas dentro de la organización.

El compromiso de continuidad entre más bajo es mejor, pues a la organización no le interesa que el personal permanezca sólo porque no tiene otra opción o porque ha invertido mucho de su vida (antigüedad) y sólo espera la jubilación o algo similar. En este sentido, la propuesta estaría dirigida a detectar alternativas de jubilación favorables, lo cual emana, más bien, como una política de administración de recursos humanos desde administración central.

5.3 Instrumentación

En cualquier instrumentación deben participar todos los integrantes de la organización, aunque para fines prácticos, pueden tomarse dos grupos: directivos y empleados.

Los directivos pueden mejorar la efectividad de la organización mediante el cambio del clima organizacional, pero el proceso de hacerlo es lento y difícil. Esto se debe a que los gerentes modifican más las prácticas, los procedimientos y el comportamiento que administran antes de que haya un cambio en el clima (Schneider, Ehrhart y Mecey, 2013).

Los empleados aprenden comportamientos apropiados dentro de la organización a través de sus percepciones del ambiente laboral, es decir, de lo que “flota en el ambiente”, de la atmósfera que perciben y que se crea mediante prácticas, procedimientos y recompensas (Schneider, Ehrhart y Mecey, 2013); de los valores

y creencias que son conocidos en grupos de trabajo y en cada uno de los trabajadores.

Para llevar a cabo la descripción precisa y clara de las tareas, se sugiere por un lado que a los trabajadores de nuevo ingreso se les dé a conocer la descripción de su puesto y de sus funciones dentro de la institución, así como los resultados se esperan de él. Por otro lado, cuando se asignen tareas en el día a día el jefe superior inmediato deberá dar a conocer las actividades precisas a realizar, así como los resultados que se esperan de cada trabajador para dar como realizada de forma satisfactoria la tarea. También es importante una descripción más específica del puesto.

Para mejorar el apoyo del jefe superior inmediato, se sugieren pequeñas sesiones de retroalimentación con cada trabajador cada determinado tiempo, así se podrá conversar con cada trabajador por separado para conocer cómo se siente dentro de la organización. De esta manera se puede conocer si hay algo que no le gusta y llegar a un acuerdo en el que las dos partes salgan beneficiadas.

Para reconocer el trabajo del personal se sugiere, por un lado, se asegure que los estímulos económicos se otorguen a los trabajadores que lo merecen y no por amistad o sorteo. Por otro lado, a todos los trabajadores, sin importar su tipo de contratación, se felicite de forma verbal cuando se realice un buen trabajo y se logren los resultados esperados.

En otras palabras, dentro del Centro de Salud existen estímulos económicos a los trabajadores como reconocimiento al esfuerzo por su trabajo. Sin embargo, dichos estímulos económicos se limitan a los trabajadores de base, formalizados y regularizados dejando fuera a los trabajadores eventuales. Por un lado, se debe asegurar que dichos estímulos no se otorguen por amistad, por sorteo o por recomendación y se otorguen a los trabajadores que realmente lo merecen. Por

otro lado, debido a que no es posible dar dichos estímulos económicos a los trabajadores eventuales, se debe realizar el reconocimiento no tangible a estos trabajadores para seguirlos motivando.

Conocer mejor a cada trabajador para crear estrategias que les hagan percibir su trabajo como desafiante y así utilicen sus habilidades y conocimientos para la resolución de los problemas dentro de la organización.

Trabajar con los mandos medios y superiores para crear ambientes de confianza con el personal operativo para favorecer el vínculo afectivo del trabajador hacia la organización.

Finalmente. El clima organizacional puede favorecer el compromiso personal hacia la organización cuando está latente, según Fu y Deshande (2014), un interés sincero en el bienestar del personal.

Dinc y Plakalovic (2016) propone cinco maneras para que los empleados se sientan “cuidados” por la organización: contacto personal, seguimiento personalizado, hacer comentarios individuales por escrito, reconocimiento en público y comunicación frecuente.

Por su parte, los empleados se sienten más comprometidos con su organización y tienen un mejor desempeño si sienten un sentido de valores compartidos con un empleador que muestra preocupación por ellos (Fu y Deshande, 2014).

Si los empleados son atraídos, seleccionados y retenidos en un ambiente colectivo con un clima positivo, es más probable que se identifiquen con el valor de la organización y se comprometan con la organización (Hong, Liao, Hu y Jiang, 2013), lo cual resulta útil llevar a cabo como práctica de la administración de recursos humanos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo tuvo como punto de partida la ausencia de información en cuanto al diagnóstico del clima organizacional y el compromiso laboral en el Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

A partir de una investigación cuantitativa y con la recolección de datos primarios mediante un cuestionario, se confirma que existe relación parcial entre las dimensiones de ambas variables.

De acuerdo a la percepción del personal del Centro de Salud anfitrión, de las seis dimensiones del clima organizacional, cinco (claridad en la tarea, apoyo del jefe inmediato, soporte socioemotivo, reconocimiento y trabajo como reto) requieren atención, así como el compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

El deterioro del ambiente laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo y esa pérdida puede traducirse en mayores niveles de ausentismo y rotación, marcada lentitud, desgano e indiferencia hacia el trabajo. Una alternativa para evitar esta situación es crear un ambiente en donde pueda florecer el compromiso hacia la organización, pues ante su ausencia el personal se retira

emocionalmente, predomina una postura de cumplir nada más con el mínimo requerido, en hacer lo elemental para no ser despedido y ser francamente mediocre; sin embargo, algunas organizaciones lejos de comprometer a los individuos con su desarrollo propio, pareciera que buscan hacerlos cada día más dependientes.

No podemos olvidar que la creación y mantenimiento de un clima propicio es crítico para promover el comportamiento deseable en los empleados y en los clientes y/o usuarios (Hong, Liao, Hu y Jiang, 2013), como es el caso del Centro de Salud en cuestión. Se trata, en esencia, de llegar a un clima de servicio de calidad, es decir, de percibir que todo el personal del nosocomio o Centro de Salud está para prestar servicio de calidad a los usuarios.

Dado que los empleados son la clave para conformar un clima de servicio de calidad, las organizaciones pueden evaluar regularmente las percepciones de los empleados para entender de qué manera se está implementando la estrategia de proveer una cultura de calidad en el servicio.

Por último, para concluir este Trabajo Terminal de Grado, me queda recomendar a quienes están al frente de organizaciones de salud, similares a este Centro de Salud, que infundan la búsqueda personal de algo más que una remuneración y hasta un reconocimiento. El compromiso puede ser un camino para lograrlo, sobre todo si se piensa que el contexto económico de las instituciones de salud, específicamente las organizaciones de atención médica a la población abierta, exigen mayor eficiencia en dos sentidos: (a) aprovechar más los recursos con que cuentan, y (b) dar mayor énfasis a la prevención para que en un futuro disminuya la atención por curación.

La organización no es homogénea en su ambiente laboral, por lo que los directivos deben prestar especial atención para identificar con precisión el contexto que

dirigen y limitan las actitudes y comportamientos de sus empleados (O'Neill y Arendt, 2008), para lo cual resulta útil conocer –de ser el caso- si existen diferentes niveles de compromiso organizacional según las áreas de trabajo, sin perder de vista que esta actitud no es lo único que determina el desempeño y, específicamente un servicio de calidad, algo extremadamente demandado de las instituciones de salud y esperado por la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansa, P. M. y Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 121-130.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso Organizacional en México ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?* México: Limusa.
- Arias, F. y Heredia, V. (2012). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, México: Trillas.
- Baron, R. y Byrne, D. (2005). *Psicología Social*. Madrid: Pearson.
- Beckhard, R. (1986). *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (1985). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo educativo Interamericano.
- Brown, S.W. y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brunet, (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGrawHill Interamericana.
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México: LIMUSA.
- Dessler, G. (1992). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dinc M. y Plakalovic V. (2016). Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employees' Performance in the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9 (18), 1-16.
- Fu, W. y Deshpande, S. P. (2014). The impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2): 339-349.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 42: 43-61.
- García, M. R. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicio. *Revista internacional administración y finanzas*, 10(1), 37-48.
- Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez-Dantés, O. (2011). Sistema de Salud en México. *Salud Pública de México*, 53(2): 220-232.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México, D. F. : McGrawHill.
- Harter, S. K. Schmidt F. L. y Hayes, T. L. (2002). Relación a nivel de unidad de negocio entre la satisfacción de los empleados, la participación de los empleados y los resultados comerciales: un metanálisis. *Revista de Psicología Aplicada*, 87(2): 268-279.

- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Hodgetts, R. y Altman S. (1986). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana.
- Hong, Y., Liao, H., Hu , J. y Jiang, K. (2013). Missing link in the Service Profit Chain: a Meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 237-267.
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3): 455-457.
- Instituto de Salud del Estado de México (ISEM). (2017). Recuperado de: <http://salud.edomexico.gob.mx/html/article.php?sid=201>
- Instituto de Salud del Estado de México (ISEM). (2016). Recuperado de: <http://salud.edomexico.gob.mx/html/organi.hm>
- Kast, E. y Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, México: McGrawHill Interamericana.
- Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (6), 147-164.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*, USA: IAP.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational Contracts: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 5, 483-525.
- Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional primer seminario Viña del Mar*. Chile.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.

- Mercado, P. (2002). El Compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. México
- Meyer, J. P. y Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1) 61-89.
- Morales, J. F. (2007). *Psicología Social*, España: McGraw Hill Interamericana.
- Negrete, M. A. (2001). Reseña de "Nuevos Rumbos en la teoría de la organización" de Jeffrey Pfeffer. *Contaduría y Administración*, 203, 70-73.
- O'Neill, B. S. y Arendt, L. A. (2008). Psychological Climate and Work Attitudes: The Importance of Telling the Right Story. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 353-370.
- OMS. (2016). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelos de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Organización Mundial de la Salud.
- Pelekai, C. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telo*, 8 (2), 266-288.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación entre los técnicos psiquiátricos. *Revista de Psicología Aplicada*, 59 (5), 603-609.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Ruiz, J. I. (2007). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(3), 361-388.
- Secretaría de Salud. (2011). *Encuesta Nacional Calidad de vida profesional y compromiso con la calidad*. Recuperado de: http://calidad.salud.gob.mx/site/calidad/instruccion/instruccion_319.pdf.

- Secretaría de Salud. (2014). Encuesta de clima y cultura organizacional. Recuperado de:
http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/pad/ANALISIS_DE_RESULTADO_S_SECTOR_CENTRAL.pdf
- Secretaría de Salud. (2017). *Programa Sectorial de Salud 2013-2018*. Recuperado de:
http://portal.salud.gob.mx/contenidos/conoce_salud/prosesa/prosesa.html
- Secretaría de Salud. (2017). *Sistema de Información en Salud*. Recuperado de:
www.sinais.salud.gob.mx/infraestructura/directorio.html.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14 (3). 333-344.

ANEXO

Cuestionario aplicado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NO ESCRIBAS TU NOMBRE

(Tus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

A continuación encontrarás una serie de enunciados relacionados con tu trabajo. Solicitamos tu opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a tu opinión. Responde tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debes contestar colocando una X sobre los números de la columna (1, 2, 3, 4, 5).

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1	Mi trabajo bien hecho es muy importante para la organización	1	2	3	4	5
2	No siento obligación alguna por quedarme en la organización	1	2	3	4	5
3	Me siento pieza clave en esta organización	1	2	3	4	5
4	Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir tomar de nuevo mi trabajo, lo haría sin duda	1	2	3	4	5
5	Mi jefe (a) apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas	1	2	3	4	5
6	Puedo expresar libremente mis pensamientos en el trabajo	1	2	3	4	5
7	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en ésta organización	1	2	3	4	5
8	Moralmente le debo mucho a esta organización	1	2	3	4	5

9	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades disponibles	1 2 3 4 5
10	Mi jefe (a) me da la autoridad de hacer las cosas como creo conveniente	1 2 3 4 5
11	Puedo expresar mis verdaderos sentimientos en este trabajo	1 2 3 4 5
12	El trabajo que hago es muy valioso en esta organización	1 2 3 4 5
13	Mi jefe es flexible con relación al cumplimiento de mis objetivos	1 2 3 4 5
14	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo	1 2 3 4 5
15	No abandonaré esta organización en estos momentos	1 2 3 4 5
16	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1 2 3 4 5
17	Realmente siento más los problemas	1 2 3 4 5
18	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo	1 2 3 4 5
19	La organización reconoce el significado de la contribución que hago	1 2 3 4 5
20	Mi superior está abierto a mis ideas nuevas	1 2 3 4 5
21	No me siento integrado plenamente con las personas	1 2 3 4 5
22	Casi siempre siento que mi trabajo es reconocido en esta organización	1 2 3 4 5
23	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	1 2 3 4 5
24	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo	1 2 3 4 5
25	Las cantidades de responsabilidad y esfuerzo que se espera en mi trabajo, están claramente definidas	1 2 3 4 5
26	Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero mi máximo esfuerzo	1 2 3 4 5
27	Esta organización merece mi lealtad	1 2 3 4 5
28	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta	1 2 3 4 5

	organización ahora	
29	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar la organización ahora	1 2 3 4 5
30	Si un buen amigo me dijera que está interesado en trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas	1 2 3 4 5
31	Me siento muy útil en mi trabajo	1 2 3 4 5
32	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos	1 2 3 4 5
33	Las normas de desempeño en mi departamento son bien transmitidas y entendidas	1 2 3 4 5
34	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia	1 2 3 4 5
35	Siento que tengo pocas opciones de trabajo como para pensar en dejar esta organización	1 2 3 4 5
36	No me siento ligado emocionalmente a esta organización	1 2 3 4 5
37	Si no hubiera puesto tanto de mí, podría trabajar en otra organización	1 2 3 4 5
38	Esta organización significa personalmente mucho para mí	1 2 3 4 5
39	Mi trabajo es retador	1 2 3 4 5
40	Me siento libre de ser yo mismo (a) en esta organización	1 2 3 4 5
41	Hoy permanecer en esta organización es una cuestión primordialmente de necesidad	1 2 3 4 5
42	En general, mi trabajo sigue siendo lo que imaginé cuando decidí tomarlo	1 2 3 4 5

Conteste colocado una X sobre los números de la columna de la derecha

43	Sexo	1.Femenino 2.Masculino
44	Edad	_____años
45	Estado civil	1.Soltero 2.Casado 3.Viudo 4.Divorciado 5.Unión libre
46	Nivel máximo de estudios	1.Secundaria 2.Preparatoria 3.Carrera técnica 4.Licenciatura 5.Posgrado
47	Código	1.Médico 2.Odontólogo 3.Nutrólogo 4.Enfermera 5.Auxiliar de enfermería 6.Cuidadora de salud 7.TAPS 8.Otro
48	Antigüedad en la organización	_____años
49	Antigüedad en el puesto actual	_____años
50	Tipo de contrato	1.Base 2.Formalizado/regularizado 3.Contrato
¡GRACIAS!		