

Artículo Original/ Original Article

## Percepción del personal de enfermería sobre clima organizacional en el Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Gianni en el 2022

Perception of the nursing staff of the organizational climate in the Prof. Dr. Manuel Gianni Trauma Hospital in 2022

Emigdio Correa Romero , Margarita Samudio\* 

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Enfermería y Obstetricia. San Lorenzo, Paraguay

Cómo referenciar este artículo/  
How to reference this article

Correa Romero, E., y Samudio, M. (2023). Percepción del personal de enfermería sobre el clima organizacional en el Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Gianni en el 2022. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 9-23.

### RESUMEN

El objetivo es determinar la percepción del personal de enfermería sobre el clima organizacional en el Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Gianni de Asunción Paraguay en el 2022. Se utilizó un diseño observacional descriptivo de corte transversal con componente analítico. Se incluyeron a 106 personales de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Gianni que aceptaron responder una encuesta online por conveniencia. Se utilizó el cuestionario recomendado por la Organización Panamericana de la Salud que consta de 80 ítems distribuidos en 4 dimensiones y 16 subdimensiones. Los resultados más relevantes fueron: La dimensión *Liderazgo* tuvo la mayor puntuación ( $\bar{x}=3,07$ ) mientras que la más baja correspondió a la dimensión *Participación* ( $\bar{x}=2,66$ ). La frecuencia de satisfacción fue alrededor del 50% para todas las dimensiones; fue mayor en la dimensión *Liderazgo* (57%) y menor en la dimensión *Participación* (44%). No se encontraron asociaciones entre el clima organizacional y las características sociodemográficas y laborales. Se concluye que existe una importante proporción de los profesionales de enfermería que presentaba insatisfacción con el entorno laboral. Se recomienda implementar estrategias de motivación e incentivos como es el reconocimiento, promoción de puesto, capacitaciones que permitan la satisfacción del personal de enfermería en la institución.

**Palabras clave:** ambiente de trabajo; condiciones de trabajo; hospital; servicio de salud; calidad de la vida laboral; Paraguay

### ABSTRACT

The objective is to determine the nursing staff's perception of the organizational climate at the Prof. Dr. Manuel Gianni Trauma Hospital in Asunción Paraguay in 2022. A cross-sectional descriptive observational design with an analytical component was used. 106 nursing staff from the Prof. Dr. Manuel Gianni Trauma Hospital who agreed to answer an online survey for convenience were included. The questionnaire recommended by the Pan American Health Organization was used, consisting of 80 items distributed in 4 dimensions and 16 subdimensions. The most relevant results were: The Leadership dimension had the highest score ( $\bar{x}=3.07$ ) while the lowest corresponded to the Participation dimension ( $\bar{x}=2.66$ ). The frequency of satisfaction was around 50% for all dimensions; it was higher in the Leadership dimension (57%) and lower in the Participation dimension (44%). No associations were found between the organizational climate and sociodemographic and work characteristics. It is concluded that there is a significant proportion of nursing professionals who were dissatisfied with the work environment. It is recommended to implement motivation strategies and incentives such as recognition, job promotion, training that allow the satisfaction of the nursing staff in the institution.

**Keywords:** work environment; conditions of employment; hospital; health services; quality of working life; Paraguay

Fecha de recepción: 10 de enero 2023 - Fecha de aceptación: 30 de marzo 2023

\*Autor correspondiente: Margarita Samudio

email: [margarita.samudio@gmail.com](mailto:margarita.samudio@gmail.com)



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia *Creative Commons*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los hospitales deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos y exigencias para mantener su vigencia y funcionamiento dentro del sector de la salud. Asimismo, un factor relevante a tratar es el Recurso Humano dentro de la institución, específicamente el comportamiento de los trabajadores dentro de su ámbito laboral. La conducta de los colaboradores depende de las percepciones que tiene sobre ciertos factores organizacionales y, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima Organizacional (CO) es un concepto desarrollado por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman (1960), pero hasta hoy en día, no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Autores como Gibson et al. (1996) y Robbins (2004) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización. Ouchi (1992) y Lin et al. (2008) lo identifican como un componente más de la cultura y plantean que la tradición y el clima constituye la cultura organizacional de una compañía. Por su parte, Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Asimismo, Forehand & Gilmer (1964), Chiavenato (2005) y Gonçalves (1997; 2000) arguyen que son las cualidades o propiedades del ambiente laboral, percibidas o experimentadas por los miembros de la organización con influencia directa en los comportamientos de los empleados. Y Reichers & Schneider (1990) junto con Cuadra y Veloso (2010) lo definen como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”. Existen estudios sobre el clima organizacional que se basan únicamente en factores externos (autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras) (García, 2003, Sánchez, et al., 2009) y otros que enfatizan en los factores externos (inversiones, gastos familiares, convivencia familiar, ocio, vida social, etc.) (Cardozo y Kwan Chung, 2019). Por lo tanto, Gonçalves (1997) define al clima organizacional como las condiciones y características del lugar laboral y de las cuales generan percepciones, positivas o negativas, en los colaboradores sobre el estado de su comportamiento. Indudablemente, la definición del clima organizacional varía de acuerdo a los factores organizacionales propuestos del estudio (Contreras et al., 2009; García et al., 2010). Además, cabe señalar que los autores Litwin & Stringer (1968) afirman que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Finalmente, el clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores. La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Además, merece la pena recordar que los hospitales son un componente clave dentro del sistema de atención de salud, puesto que son instituciones sanitarias que disponen de personal de blanco, de instalaciones para el ingreso de pacientes y, que ofrecen servicios médicos, de enfermería y otros relacionados durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Estudios del ámbito internacional relacionados al área de salud se lo encuentran en Gunnarsdóttir et al. (2009), cuyo resultado muestra que las enfermeras de los hospitales con peor entorno laboral tienen insatisfacción laboral, agotamiento emocional y dificultad en proporcionar cuidados de calidad. Segredo Pérez (2003) estudia la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional en cuatro dimensiones básicas (motivación, liderazgo, reciprocidad y participación). Guillén (2013) diagnostica el clima organizacional existente en la Editorial Ciencias Médicas a partir del estudio de dos dimensiones (liderazgo y motivación) y Chiang Vega et al. (2011) en dos variables (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral). En

cuanto al contexto nacional, se tienen los estudios de Noguera Arzamendia y Samudio (2014) quienes determinan la percepción del clima organizacional en sus cuatro dimensiones (motivación, liderazgo, participación y reciprocidad) de 226 trabajadores del personal sanitario y administrativo del Hospital Central de las Fuerzas Armadas en el año 2012. Vera de Corbalán y Samudio (2013) estudian el clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social (IPS), desde la perspectiva de 188 enfermeras/os asistenciales que representa el 72% de la población total de enfermeros/as del área interior de ocho hospitales.

El comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere de indagación, actualización y verificación. Por ello, esta investigación tiene como propósito diagnosticar el Clima Organizacional del Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni de Asunción Paraguay, el cual cuenta con una extensa plantilla y años de historia que hacen de la institución un hospital con características muy particulares.

## **METODOLOGÍA**

Se basó en una investigación observacional, descriptivo de corte transversal, con un componente analítico. Unos 500 funcionarios de enfermería del Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni conformaron la población del estudio, de los cuales 106 funcionarios del área de enfermería distribuidos en turno, mañana, tarde, noche y fin de semana fueron tomados como muestra por conveniencia en el 2022. En cuanto a los criterios de inclusión, se tomaron en cuenta al personal de enfermería, técnico superior, auxiliar de enfermería, con por lo menos un año de antigüedad en el centro asistencial, presentes en el momento de la aplicación del instrumento y con consentimiento firmado. Asimismo, los criterios de exclusión fueron funcionarios ausentes por comisionamiento, vacaciones, permiso, entre otros; y estudiantes de pasantía de enfermería. La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta auto-administrada. Se utilizó el cuestionario diseñado por la Organización Panamericana de la Salud [OPS] (1998) como instrumento, que consta de 80 indicadores o reflexiones y representan la evaluación de cuatro áreas críticas o dimensiones para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en cuatro sub dimensiones con cuatro afirmaciones, intercalándose de forma aleatoria. En cuanto a la tabulación del instrumento, se asignó el número uno (1) para las respuestas correctas y, para las incorrectas, el número cero (0). En cuanto al procesamiento, los datos obtenidos de la encuesta fueron cargados en una planilla electrónica formato Microsoft Excel versión 2007 y, procesados en el paquete estadístico Epi info 7 (CDC, Atlanta). Se utilizó la estadística descriptiva, resumiendo las variables cuantitativas como media y desvío estándar; las variables cualitativas como distribución de frecuencia y porcentaje. La asociación entre variables cualitativas se realizó por la prueba de Chi cuadrado a un nivel de significancia de 0,05. Además, se calculó los promedios por inciso cuyo valor oscila entre cero y uno, donde el valor medio para los cinco incisos específicos por categoría oscila entre cero y cinco, aportando el resultado final obtenido en cada categoría y, de igual forma, se calculó los valores medios por cada dimensión. Para la interpretación de los resultados se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas, donde se consideró: clima satisfactorio cuando los valores oscilaban entre 5 y por encima de 3; clima insatisfactorio cuando los valores se encontraban por debajo de 3.

## **RESULTADOS**

En el estudio se incluyeron 106 personas del área de enfermería del Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni. La edad media  $\pm$  desvío estándar fue de  $37,5 \pm 6,9$  años, 54,7% tenía entre 30 a 39 años de edad, 78,3 % era del sexo femenino, 52,8 % de estado civil soltero, 39,6% del servicio de urgencia y el 42,5 % del turno noche (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Características sociodemográficas del personal de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

Características		Frecuencia n (%)
Sexo	Femenino	83 (78,3)
	Masculino	23 (21,7)
Edad (años)	< 30	13 (12,3)
	30-39	59 (55,6)
	40 -49	27 (25,5)
	≥50	7 (6,6)
Edad media ± DE (rango)	37,5 ± 6,9 años	25-62
Estado civil	Soltero	56 (52,8)
	Casado	42 (39,6)
	Divorciado/separado	4 (3,8)
	Otro	4 (3,8)
Servicio	Urgencia	58 (54,7)
	Traumatología	29 (27,4)
	Neurocirugía	12 (11,3)
	Terapia intensiva	7 (5,7)
Turno	Noche	46 (43,4)
	Mañana	35 (33,0)
	Tarde	14 (13,2)
	Franquera	11 (10,4)

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 2 se muestra la distribución de respuestas de la dimensión *Liderazgo*. Entre los indicadores que obtuvieron las mejores calificaciones fueron: “Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades” ( $\bar{x}=0,9$ ) de la subdimensión *Estímulo del trabajo en equipo*, seguido de “El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo” de la subdimensión *Dirección*, “A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo” de la subdimensión *Estímulo de la excelencia*, “Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo” y “Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda” ambos de la subdimensión *Estímulo del trabajo en equipo*, todos con  $\bar{x}=0,8$ .

**Tabla 2.** Distribución de las respuestas de la dimensión liderazgo del personal de enfermería del Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

Dimensión LIDERAZGO	Verdadero	Falso	Media
<b>Dirección</b>			
-El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	82	24	0.8
-Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo	52	54	0.5
-No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	38	68	0.6
-A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	52	54	0.5
-Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar	60	46	0.4
<b>Estímulo de la excelencia</b>			
-Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo	73	33	0.7
-Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda	49	57	0.5
-Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones	64	42	0.6
-El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo	47	59	0.6
-A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo	25	81	0.8

<b>Estimulo del trabajo en equipo</b>			
-Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	84	22	0.8
-Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades	100	6	0.9
-Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda	20	86	0.8
-Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco	51	55	0.5
-Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos	65	41	0.4
<b>Solución de conflictos</b>			
-Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva	61	45	0.6
-A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír	44	62	0.6
-Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos	33	73	0.7
-Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas	73	33	0.7
-Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras	79	27	0.3

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 3 se visualiza la distribución de respuestas de la dimensión *Motivación*. Los indicadores mejores valorados fueron: “Con este trabajo me siento realizado profesionalmente” y “Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución” ambos pertenecientes a la subdimensión *Realización personal* y “Aquí se despide a la gente con facilidad” de la subdimensión *Adecuación de las condiciones de trabajo*, donde todos alcanzaron una media de  $\bar{x}=0,9$ .

**Tabla 3.** Distribución de las respuestas de la dimensión motivación del personal de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

<b>Dimensión MOTIVACIÓN</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>	<b>Media</b>
<b>Realización personal</b>			
-La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio.	90	16	0.8
-Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	92	14	0.9
-Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	45	61	0.6
-Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.	48	58	0.5
-Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.	92	14	0.9
<b>Reconocimiento de la aportación</b>			
-En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	22	84	0.2
-En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.	42	64	0.4
-Aquí únicamente están pendientes de los errores.	57	49	0.5
-La dedicación en este departamento merece reconocimiento.	80	26	0.8
-Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	29	77	0.3
<b>Responsabilidad</b>			
-En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	45	61	0.4
-En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	55	51	0.5
-Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.	63	43	0.6
-Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	99	7	0.1
-Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	80	26	0.8
<b>Adecuación de las condiciones de trabajo</b>			
-El ambiente que se respira en esta institución es tenso.	61	45	0.4
-Las condiciones de trabajo son buenas.	60	46	0.6
-Aquí se despide a la gente con facilidad.	15	91	0.9
-La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.	63	43	0.6
-Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.	49	57	0.5

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 4 se observa la distribución de respuestas de la dimensión *Reciprocidad*. El indicador con la más alta media ( $\bar{x}=0,9$ ) fue “Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de

nuestros servicios” de la subdimensión *Cuidado del patrimonio institucional*, seguido de la media ( $\bar{x}=0,8$ ) “Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo” en la subdimensión de *Aplicación al trabajo*, “Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento” en *Cuidado del patrimonio institucional* y “En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores” en la subdimensión *Retribución*.

**Tabla 4.** Distribución de las respuestas de la dimensión Reciprocidad del personal de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

<b>Dimensión Reciprocidad</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>	<b>Media</b>
<b>Aplicación al trabajo</b>			
-La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.	68	38	0.6
-Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo.	58	48	0.5
-En general, el trabajo se hace superficial y mediocremente.	28	78	0.7
-Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	82	24	0.8
-A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	66	40	0.6
<b>Cuidado del patrimonio institucional</b>			
-Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.	50	56	0.5
-Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.	79	27	0.7
-Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.	98	8	0.9
-Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.	89	17	0.8
-En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.	65	41	0.6
<b>Retribución</b>			
-Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	68	38	0.6
-Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.	15	91	0.1
-Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.	59	47	0.6
-En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.	84	22	0.8
-Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.	26	80	0.2
<b>Equidad</b>			
-Aquí las promociones carecen de objetividad.	61	45	0.4
-Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.	64	42	0.4
-La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.	77	29	0.3
-Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.	54	52	0.5
-El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	66	40	0.6

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 5 se observa la distribución de respuestas de la dimensión *Participación*. Los indicadores mejores valorados ( $\bar{x}=0,9$ ) fueron: “Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución” de la subdimensión *Compromiso con la productividad*, “Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización” y “Aquí los departamentos viven en conflicto permanente” ambos pertenecientes a la subdimensión *Compatibilización de intereses* y “Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse” en la subdimensión *Intercambio de información*.

**Tabla 5.** Distribución de las respuestas de la dimensión Participación del personal de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

<b>Dimensión Participación</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>	<b>Media</b>
<b>Compromiso con la productividad</b>			
-Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.	73	33	0.7
-Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.	54	52	0.5
-Aquí cada departamento trabaja por su lado.	54	52	0.5
-El espíritu de equipo en esta organización es excelente.	62	44	0.6

-Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.	47	59	0.6
<b>Compatibilización de intereses</b>			
-Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.	69	37	0.7
-Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.	44	62	0.6
-Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.	57	49	0.5
-Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.	67	39	0.6
-Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.	27	79	0.7
<b>Intercambio de información</b>			
-La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.	70	36	0.3
-Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.	31	75	0.7
-Periódicamente, tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).	72	34	0.3
-Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.	57	49	0.5
-Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.	54	52	0.5
<b>Involucración en el cambio</b>			
-La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.	63	43	0.4
-Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.	53	53	0.5
-Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.	54	52	0.5
-En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.	61	45	0.4
-Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.	44	62	0.6

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 6 se muestra la media de respuestas del clima organizacional por dimensión. La dimensión *Liderazgo* tuvo la puntuación más alta ( $\bar{x}=3,07$ ) y *Participación* con la más baja ( $\bar{x}=2,66$ ). No obstante, entre las subdimensiones con las medias más elevadas se encuentran: Cuidado del patrimonio institucional ( $\bar{x}=3,65$ ), Realización personal ( $\bar{x}=3,61$ ) en Motivación, Estímulo de trabajo ( $\bar{x}=3,45$ ) en Liderazgo y finalmente, Compatibilidad de intereses ( $\bar{x}=3,08$ ) en Participación.

**Tabla 6.** Media de las puntuaciones del clima organizacional por dimensión y subdimensión del personal de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

Dimensiones	Subdimensión	Media	DE	Rango
Liderazgo	Dirección	2,87	1,62	0-5
	Estímulo de trabajo	3,45	1,18	0-5
	Estímulo por excelencia	3,15	1,26	0-5
	Solución de conflictos	2,79	1,60	0-5
	Media de la dimensión	3,07	1,18	0-5
Motivación	Realización personal	3,61	0,82	0-5
	Responsabilidad	2,32	0,86	0-5
	Adecuación de las condiciones del trabajo	2,91	1,53	0-5
	Reconocimiento de la aportación	2,09	1,55	0-5
	Media de la dimensión	2,73	0,87	0-5
Reciprocidad	Aplicación en el trabajo	3,32	1,32	0-5
	Cuidado del patrimonio institucional	3,65	1,29	0-5
	Retribución	2,38	1,26	0-5
	Equidad	2,21	1,33	0-5
	Media de la dimensión	2,89	0,98	0-5
Participación	Compromiso con la productividad	2,83	1,84	0-5
	Compatibilidad de intereses	3,08	1,53	0-5
	Intercambio de información	2,32	1,46	0-5
	Involucrarse con el cambio	2,41	1,60	0-5
	Media de la dimensión	2,66	1,38	0-5

DE: desvío estándar

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 7 se presenta la correlación entre las dimensiones del clima organizacional por subdimensión. En las dimensiones de Liderazgo y Participación se observa una excelente correlación entre sus subdimensiones. Asimismo, la dimensión Motivación también, tiene una buena correlación entre sus tres subdimensiones, aunque la subdimensión Responsabilidad no se correlacionó con las demás subdimensiones. Finalmente, la dimensión Reciprocidad tiene muy buena correlación entre las subdimensiones: Aplicación en el trabajo y Cuidado del patrimonio institucional.

**Tabla 7.** Correlación entre las dimensiones del clima organizacional

<b>Liderazgo</b>		<b>EE</b>	<b>ETE</b>	<b>Solución de conflictos SC</b>
Dirección (D)	r de Pearson	0.568	0.511	0.677
	Valor p	<0.001	<0.001	<0.001
Estímulo por excelencia (EE)	r de Pearson		0.525	0.631
	Valor p		<0.001	<0.001
Estímulo de trabajo (ETE)	r de Pearson			0.624
	Valor p			<0.001
<b>Motivación</b>		<b>RA</b>	<b>R</b>	<b>Adecuación de las condiciones del trabajo (ACT)</b>
Realización personal (RP)	r de Pearson	0.334	0.286	0.289
	Valor p	<0.001	0.003	0.003
Reconocimiento de la aportación (RA)	r de Pearson	1	0.149	0.690
	Valor p		0.128	<0.001
Responsabilidad (R)	r de Pearson		1	0.147
	Valor p			0.133
<b>Reciprocidad</b>		<b>CPI</b>	<b>Re</b>	<b>Equidad E</b>
Aplicación en el trabajo (AT)	r de Pearson	0.615	0.567	0.363
	Valor p	<0.001	<0.001	<0.001
Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	r de Pearson	1	0.504	0.310
	Valor p		<0.001	0.001
Retribución (Re)	r de Pearson		1	0.209
	Valor p			0.032
<b>Participación</b>		<b>II</b>	<b>IC</b>	<b>Compatibilidad de intereses (CI)</b>
Compromiso con la productividad (CP)	r de Pearson	0.607	0.63	0.686
	Valor p	<0.001	4	<0.001
Intercambio de información (II)	r de Pearson		0.68	0.716
	Valor p		0	<0.001
Involucrarse con el cambio (IC)	r de Pearson		0.662	0.662
	Valor p		<0.001	<0.001

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 8 se presenta la distribución según características sociodemográficas y laborales, de la frecuencia de satisfacción con el clima organizacional por dimensión. No se observó asociación con ninguna de las características estudiadas.

**Tabla 8.** Distribución según características sociodemográficas y laborales de la frecuencia de satisfacción con el clima organizacional por dimensión del personal de enfermería del Hospital de trauma Prof. Dr. Manuel Giagni (n=106)

	<b>Liderazgo</b>		<b>Motivación</b>		<b>Reciprocidad</b>		<b>Participación</b>	
	I	S	I	S	I	S	I	S
<b>Sexo</b>	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Femenino	35 (42.2)	48 (57.8)	45 (54.2)	38 (45.8)	37 (44.6)	46 (55.4)	45 (54.2)	38 (45.8)
Masculino	11 (47.8)	12 (52.2)	12 (52.2)	11 (47.8)	11 (47.8)	12 (52.2)	14 (60.9)	9 (39.1)
Valor p	0.63		0.86		0.78		0.57	
<b>Grupo de edad</b>								
20-39	30 (42,3)	41 (57,7)	41 (57,7)	30 (42,3)	35 (49,3)	36 (50,7)	41 (57,7)	30 (42,3)
≥40	16 (45,7)	19 (54,3)	16 (45,7)	19 (54,3)	13 (37,1)	22 (62,9)	18 (51,4)	17 (48,6)
Valor p	0,735		0,24		0,24		0,38	
<b>Turno</b>								
Noche	20 (43.5)	26 (56.5)	23 (50)	23 (50)	21 (45,7)	25 (54,3)	27 (58,7)	19 (41,3)
Mañana	13 (37.1)	22 (62.9)	18 (51,4)	17 (48,6)	16 (45,7)	19 (54,3)	17 (48,6)	18 (51,4)
Franquera	5 (45.5)	6 (54.5)	8 (72,7)	3 (27,3)	5 (45,5)	6 (54,5)	7 (63,6)	4 (36,4)
Tarde	8 (57.1)	6 (42.9)	8 (57,1)	6 (42,9)	6 (42,9)	8 (57,1)	8 (57,1)	6 (42,9)
Valor p	0,647		0,574		0,99		0,76	
<b>Estado civil</b>								
Soltero	28 (50.0)	28 (50.0)	34 (60,7)	22 (39,3)	31 (55,4)	25 (44,6)	36 (64,3)	20 (35,7)
Casado	16 (38.1)	26 (61.9)	19 (45,2)	23 (54,8)	15 (35,7)	27 (64,3)	19 (45,2)	23 (54,8)
Otro	2 (25.0)	6 (75.0)	4 (50)	4 (50)	2 (25.0)	6 (75.0)	4 (50)	4 (50)
Valor p	0,28		0,31		0,075		0,16	
<b>Servicio</b>								
Urgencia	24 (40)	36 (60)	29 (48,3)	31 (51,7)	25 (41,7)	35 (58,3)	31 (51,7)	29 (48,3)
Traumatología	15 (53,6)	13 (46,4)	19 (67,9)	9 (32,1)	16 (57,1)	12 (42,9)	19 (67,9)	9 (32,1)
Otro	7 (38,9)	11 (61,1)	9 (50)	9 (50)	7 (38,9)	11 (61,1)	9 (50)	9 (50)
Valor p	0,45		0,22		0,33		0,315	

Referencia: I (insatisfacción); S (satisfacción)

Fuente: Elaboración propia (2022)

## DISCUSIÓN

La prestación de servicios de enfermería es parte fundamental en la atención de salud a la población, donde las condiciones de trabajo, tanto de los profesionales de salud como de los equipos de apoyo (técnicos y auxiliares) son esenciales para la entrega segura de servicios de calidad. Medir el clima organizacional y establecer asociaciones con características sociodemográficas y laborales debe formar parte del diagnóstico inevitable que cualquier cuerpo directivo debe hacer de su institución; en particular, en los servicios de salud que impactan directamente en el nivel de vida de la sociedad y que son unas de las necesidades más sentidas de la comunidad. En este estudio se midió el clima organizacional desde la perspectiva del personal de enfermería mediante el cuestionario desarrollado por la OPS de un hospital de alta complejidad. Este instrumento mide el clima organizacional en cuatro dimensiones: participación, motivación, reciprocidad y participación. La dimensión *Liderazgo* tuvo la puntuación más alta con una media de  $\bar{x}=3,07$  y la media más baja correspondió a la dimensión *Participación* con un valor de  $\bar{x}=2,66$ . La frecuencia de satisfacción del personal en las cuatro dimensiones fue alrededor del 50%, observándose mayor en la dimensión *Liderazgo* (57%) y menor en la dimensión *Participación* (44%).

En comparación con el estudio de Naranjo et al. (2015) utilizando el cuestionario original de OPS en una Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad Autónoma de

Manizales, Colombia, también encontraron que el liderazgo fue la dimensión mejor evaluada, pero afectada por el estilo de dirección. Juárez (2018) por su parte, concluyó que el liderazgo y la motivación estuvieron relacionados con un buen nivel de clima organizacional y pueden influir en la adaptación en el contexto del nuevo tipo de gobierno en 264 trabajadores del Hospital General “La Villa” de la Secretaría de Salud de la Ciudad de México. En Paraguay, Noguera Arzamendia y Samudio (2014) encontraron que el 55% del personal encuestado del Hospital de las FFAA declaró nivel de insatisfacción en la dimensión motivación, en la dimensión reciprocidad 53% y en participación 32%, además hubo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción (83%) en liderazgo y en participación (68%). Se obtuvieron niveles insatisfactorios en todas las dimensiones estudiadas relacionadas con el clima organizacional en el personal del Hospital Militar, por lo que los autores recomendaron la necesidad de que se tomen medidas pertinentes que ayuden a mejorar la percepción de los empleados hacia la organización del hospital.

Por un lado, Chiavenato (2011) define al liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas. Dentro de la dimensión *Liderazgo*, la subdimensión *Solución de conflictos* obtuvo la media más baja ( $\bar{x}=2,79$ ). El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. El ítem peor valorado dentro de esta categoría fue “Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras” con una media por debajo de lo aceptable ( $\bar{x}=0,3$ ). Considerando este resultado, se recomienda implementar alguna estrategia enfocada a este aspecto, considerando que hay falta de confianza entre compañeros, lo cual es esencial en una organización, sobre todo en el área de salud. Asimismo, el ítem “Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades” dentro de la subdimensión *Estímulo del trabajo en equipo* obtuvo una valoración más alta ( $\bar{x}=0,9$ ). Este hallazgo es positivo, pues el personal de enfermería reconoce que debe recurrir a sus capacidades para cumplir con las metas que la organización se propone. No obstante, el ítem “Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos” obtuvo la menor valoración ( $\bar{x}=0,4$ ). El resultado refleja el trabajo en equipo, pues la gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. Por otro lado, el ítem “El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo” fue el que obtuvo mejor calificación ( $\bar{x}=0,8$ ). Por el contrario, el ítem “Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar” fue el peor valorado ( $\bar{x}=0,4$ ). La dirección debe proporcionar el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados; por ello se hace necesario proporcionar suficiente información, así como la orientación técnica para poder tomar decisiones. Puch et al. (2012) en una muestra aleatoria de 80 trabajadores (médicos y enfermeras) del Hospital de la Mujer Zacatecana, informaron un clima organizacional no satisfactorio en las cuatro dimensiones. Las dimensiones *Liderazgo* y *Motivación* obtuvieron porcentajes por debajo del 50%. Plantearon la necesidad de llevar a cabo la retroalimentación de procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos dentro de la unidad con el fin de generar un ambiente de trabajo más agradable. Con respecto a la subdimensión *Estímulo de la excelencia*, el ítem “A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo” obtuvo la media más alta ( $\bar{x}=0,8$ ) y “Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda” obtuvo la menor puntuación ( $\bar{x}=0,5$ ). El estímulo de la excelencia significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente,

mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

En cuanto a la dimensión *Motivación*, la subdimensión Reconocimiento de la aportación obtuvo una valoración de  $\bar{x}=2,09$  y Realización personal una media de  $\bar{x}=3,61$ . En general, la motivación es la dimensión que más influye negativamente en el CO, por falta de reconocimiento. En la investigación de Segredo Pérez y Reyes Miranda (2004) en Cuba, la dimensión Motivación reflejó valores inaceptables con cifras entre 2,9 y 1,3 por debajo del límite inferior medio, es la dimensión más afectada. Este es otro aspecto, que necesita una urgente intervención, el personal necesita ser valorado de manera a mejorar su productividad. En cuanto a los ítems de la subdimensión *Realización personal*, “Con este trabajo me siento realizado profesionalmente” fue calificado con el mayor promedio ( $\bar{x}=0,9$ ) y “Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad” fue el peor valorado ( $\bar{x}=0,5$ ). Cabe mencionar que casi todos los ítems de la subdimensión *Reconocimiento de la aportación* fueron en general mal valorados. Y en forma similar, en la subdimensión *Responsabilidad*, las valoraciones fueron también muy bajas. Los motivadores que determinan el grado de satisfacción en el trabajo y se relacionan con su contenido son: ejecución de un trabajo interesante, logro, responsabilidad, reconocimiento y promoción. Además, los factores relacionados con el contexto de trabajo y con el trato que las personas reciben como: condiciones de trabajo, salario, relaciones humanas y política de la empresa.

En cuanto a la *Reciprocidad*, este es entendido como un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente. La insatisfacción (personal u organizacional), se origina mayormente por la ubicación incongruente de la persona dentro de una estructura jerárquica. En la dimensión *Reciprocidad*, las subdimensiones *Retribución* ( $\bar{x}=2,31$ ) y *Equidad* ( $\bar{x}=2,21$ ) fueron las que peores valoraciones tuvieron en el estudio. Considerando los ítems de la subdimensión *Retribución*, “Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo” ( $\bar{x}=0,1$ ) y “Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización” ( $\bar{x}=0,2$ ) fueron los peores valorados. Aquí se visualiza la necesidad de mejorar los sistemas de estímulos e incentivos en la institución. En forma similar, el ítem “La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase” ( $\bar{x}=0,3$ ) de la subdimensión *Equidad*, fue también bastante mal valorado. Segredo Pérez en Cuba encontró que la dimensión Reciprocidad fue la segunda dimensión más afectada con dos categorías por debajo del límite inferior, la aplicación al trabajo (2.4) y la retribución (2.8).

Con respecto a la dimensión *Participación*, la subdimensión Compatibilidad de intereses ( $\bar{x}=3,08$ ) e Intercambio de información con un promedio de ( $\bar{x}=2,32$ ) fueron los que obtuvieron el mejor y peor puntaje, respectivamente. Los ítems agrupados en la subdimensión *Intercambio de información* fueron, en su mayoría, mal valorados. Se citan en este caso a los ítems “La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente” y “Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)”, ambos con  $\bar{x}=0,3$ . Por lo tanto, es necesario explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada persona.

Por otro lado, no se encontró asociación entre la frecuencia de satisfacción con el clima organizacional y el sexo. En el estudio de Juárez (2018) la presencia de mujeres fue mayor y valoraron ligeramente menor el clima organizacional que los hombres, pero sin diferencia estadística. Los autores explicaron que la diferencia podría atribuirse a que las mujeres son más críticas y tienden a valorar las dimensiones como el liderazgo de una manera diferente a los hombres. También debe considerarse que la mujer en México habitualmente tiene dificultad para conciliar la vida laboral con la responsabilidad familiar, lo que puede influir en su percepción. En

ese sentido, como señala Jorna Calixto et al. (2016) las habilidades de comunicación centradas en el saber escuchar y tener empatía contribuyen a hacer más efectiva la relación en el trabajo en equipo. Se requiere efectuar un estudio específico centrado en equidad de género y clima organizacional.

Respecto a la edad y el CO, no se encontró asociación con la edad. El estudio de Juárez en México mostró que el grupo de mayor edad (51 y más años) valoró mejor el CO que los de menor edad, igual que Alonso Martín (2008) quien refiere que, a mayor edad, mayor es la satisfacción laboral y el CO, pues a medida que las personas aumentan en edad se encuentran más implicadas en el trabajo. Montoya Cáceres et al. (2017) encontraron en un grupo de docentes de una universidad en Chile que los más satisfechos con el CO correspondían al grupo de edad entre los 35 y 49 años. Explican que puede deberse a que en este periodo alcanzan un nivel de madurez que les permite estabilizarse y valorar mejor sus condiciones de vida. Hay estudios, como el de Takahara (2014) que opinan que la carga de trabajo se percibe acrecentada con los años, por lo que la satisfacción laboral disminuiría a mayor edad. Al respecto, cabe mencionar que las diferencias pueden ser debidas a factores como el tipo de trabajo, la estabilidad en el mismo e, incluso, de tipo cultural.

En este estudio no se encontró diferencia en la percepción del clima laboral por turno. Se habla de que existen *varios hospitales* en un hospital, al considerar que los turnos marcan diferencia en la forma de atención a los pacientes, tanto de la consulta externa como hospitalizados, debido a los recursos disponibles. Comúnmente se espera que en el turno matutino de la jornada de lunes a viernes se encuentre lo óptimo y en los demás existan limitaciones. El trabajo de Juárez (2018) encontró que los trabajadores de jornada acumulada lo identifican con mayores puntajes, no así los empleados de los turnos vespertino y nocturno que lo valoraron con menores puntajes. Aunque no se estudió la antigüedad institucional, se debe tener en cuenta que es un factor para valorar mejor el clima organizacional, aunque siempre existirá, y es menester investigar más a fondo, lo que sucede con un grupo de menor antigüedad. Al respecto, según la teoría del ajuste laboral de Dawis y Lofquist (1984) se espera una relación positiva entre antigüedad y mejor CO. Alonso Martín (2008) encontró mayores niveles de satisfacción laboral y, por ende, de clima organizacional, en trabajadores de mayor antigüedad laboral.

El Consejo Internacional de Enfermería declara la importancia del entorno laboral que ha sido muy subestimada siendo aspecto esencial para comprender la distribución de los recursos de enfermería. Sin un buen entorno de trabajo, añadir más enfermeras al plantel de recursos humanos puede tener un efecto pequeño o nulo, mientras que si las enfermeras se suman a una buena cultura de trabajo resultará en un beneficio considerablemente mayor. Por su parte Organización Panamericana de la Salud, en su estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe establecen la promoción de la salud de los trabajadores en tres áreas: calidad del ambiente de trabajo, políticas y legislación, y servicios integrales de salud para el trabajador.

En general, se encontró que una importante proporción de los profesionales de enfermería presentaba insatisfacción con el entorno laboral. Esta situación debería ser un llamado de atención a las autoridades de esta institución, considerando que la satisfacción laboral es un importante parámetro, puesto que se relaciona directamente con el buen desempeño del trabajo, la obtención de mejores resultados y una elevada productividad. La satisfacción laboral guarda relación también con todos los ámbitos de la vida, incluida una mejora en el nivel de salud de forma genérica y que se pudiera concretar en una disminución en los factores de riesgo cardiovascular. Además, el nivel de satisfacción del personal de enfermería se relaciona en forma directa con la calidad de cuidados de los pacientes. Ante esta realidad, debe destacarse la necesidad de promover el desarrollo organizacional, capacitando continuamente al personal, desde directivos hasta el personal de las diferentes categorías; mejorar la comunicación y fortalecer el reconocimiento y trabajo en equipo.

Se concluye que la percepción del personal de enfermería sobre la dimensión liderazgo del clima organizacional de la Institución, casi el 60% de los participantes se encontraba satisfecho

con el clima organizacional. Menos de la mitad del personal de enfermería encontró satisfacción sobre la dimensión motivación del clima organizacional de la Institución. La percepción del personal de enfermería sobre la dimensión reciprocidad del clima organizacional de la Institución mostró que el 55% de los participantes tenía satisfacción en esta dimensión. Alrededor del 45% de los encuestados encontraron satisfacción sobre la dimensión participación del clima organizacional de la Institución. No encontró asociación entre las cuatro dimensiones del clima organizacional con respecto a las características demográficas y laborales.

**Declaración de los autores:** Los autores aprueban la versión final del artículo.

**Conflicto de interés:** Los autores declaran no tener conflicto de interés.

**Contribución de los autores:** Emigdio Correa Romero y Margarita Samudio: Participación importante en la idea, diseño de la investigación, procesamiento, análisis y discusión de los resultados, redacción del borrador del trabajo y versión final.

**Financiación:** Con financiación propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Martin, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Rev. psicol. trab. Organ*, 24(1), 25-40. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622008000100002&script=sci\\_abstract](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622008000100002&script=sci_abstract)
- Cardozo, S. y Kwan Chung, C. K (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. *Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2019.025.49.106-129>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. 9na ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2da ed. Elsevier.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Martín Rodrigo, M. I. y Nuñez Partido A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*. 19(1), 05-16. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01382011000100002&lng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382011000100002&lng=es).
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgos, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Act Col Psi*. 12(2),13-26. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552009000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200002&lng=en&tlng=es).
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Rev Chil de ing.*, 18(1),15-25. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Forehand, G.A.& Gilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. *II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA, Cali, Colombia.
- García A., Moro N. y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Rev Calid Asist.*, 25(4),207-214.

- Gellerman, S. W. (1960). *People: Problems and Profits: The Use of Psychology in Management*. McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. McGraHill.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm)
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S. P., Rafferty A. M., & Nutbeam, D. (2009) Frontline management, staffing and nurse-doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses. *Int J Nurs Stud.* 46, 920.
- Guillén, C. M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública.* 39(2), 242-252.
- Jorna Calixto, A. R., Castañeda Abascal, I. y Véliz Martínez, P. L. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Rev Cubana Salud Pública*, 42(1), 70-79. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v42n1/spu08116.pdf>
- Juárez, A. S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General La Villa: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Revista Cubana de Salud Pública*.;44(4), 97-111.
- Lin, B., Chao, M., Hsu, C., Luh, S., Hung, S., & Breen, G. (2008). Physician and nurse job climates in Hospital-Based emergency departments in Taiwan: Management and Implications. *J Med Syst.* 32, 269-81.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Cienc Trab.* 19(58), 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A. L., y Marín Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa.*17(28), 105-26. [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)
- Noguera Arzamendia, J. R., y Samudio, M. (2014). Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. *Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud.* (1), 14-25. [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1812-95282014000100004&lng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1812-95282014000100004&lng=es)
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (1998). Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. *Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10.* 3.
- Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Editorial Norma.
- Puch C. M. C., Ruíz C. R. D., y Almeida P. C. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. *Rev Salud Publica Nutr.*13(4).
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. 5–39.
- Robbins, SP. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

- Rojas, L. S. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de salud del Hospital Daniel Alcides Carrión, Pasco. *Revista de Salud Udh.* 1(4), e28. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/RPCS/article/view/28e>
- Sánchez, I., Airola, G., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodríguez, M., y Villaroel, L. (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Rev Méd Chil.*;137, 1427-36.
- Segredo Pérez, A. M. (2003). Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba. *Correo Científico Médico de Holguín* 2004; 8(4). <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
- Takahara, R. (2014). Age-job satisfaction relationship for Japanese public school teachers: a comparison of teachers' labor union members and professional and technical employee members of private company labor unions. *Sangyo Eiseigaku Zasshi.* 56(4), 91-101.
- Vera de Corbalán, M. y Samudio, M. (2013). Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. *Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud.* 11(2), 41-54. [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1812-95282013000200006&lng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1812-95282013000200006&lng=es).
- Zapata, D. A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Universidad del Valle.