



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT
Área Académica de Ciencias de la Salud
Coordinación de la Maestría en Salud Pública
Generación 2013-2014

**“Evaluación del clima organizacional en un Centro
de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) en
Tepic, Nayarit”**

**TRABAJO RECEPTACIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA**

Área Gerencia en Servicios de Salud

Aspirante: Perla Anahí Cobos Díaz

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT



SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Director de TRT: Dr. Rogelio Fernández Argüelles

Codirectora: MTG. Ma. Del Rocío Figueroa Varela

Trabajo realizado con el apoyo de una beca nacional de CONACYT



CONACYT

Junio 2015

ÍNDICE

	Página
1. Resumen	5
2. Marco teórico.....	7
2.1 Clima organizacional y referentes teóricos	7
3. Antecedentes	12
4. Planteamiento del problema	15
5. Pregunta de investigación.....	17
6. Justificación	18
7. Objetivos	20
7.1 General	20
7.2 Específicos	20
8. Enfoque metodológico	21
8.1 Diseño de investigación.....	24
8.2 Procedimiento para garantizar aspectos éticos de la investigación.....	24
9. Diseño de fase cualitativa	25
9.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información de fase cualitativa	25
10. Resultados	31
10.1 Análisis de la información cualitativa	31
10.2 Análisis de la información cuantitativa	50
11. Triangulación de la información	57
12. Discusión	62
13. Conclusión	68
14. Referencias bibliográficas	71

15. Anexos	75
Aprobación de investigación por Comité de Ética de la SSN.....	76
Consentimiento informado.....	77
Instrumento EDCO	78

Abreviaturas

CREE	Centro de Rehabilitación y Educación Especial
EDCO	Escala de Clima Organizacional
CRIP	Centro de Rehabilitación Integral Pediátrico "Senén Casas Regueiro"

1. Resumen

El clima organizacional se compone de diversas características percibidas por los trabajadores en el ambiente de trabajo; según como se presenta se pueden manifestar de manera directa o indirecta en la organización, es una característica que influirá entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual en el ambiente laboral. El estudio e implementación de un adecuado clima organizacional en los servicios de salud o en un centro de rehabilitación favorece el desarrollo y mejora de elementos fundamentales dentro de cualquier organización como: la autoeficacia del trabajador, la calidad de atención en el servicio prestado, la satisfacción del trabajador, la satisfacción del paciente, mejorar las relaciones humanas entre los trabajadores, solo por mencionar las más sobresalientes. Si bien la salud pública se define como los esfuerzos organizados para la prevención, control y atención de los problemas de salud de la población, se considera importante la administración de un servicio de salud para mejorar estas condiciones de vida.

El objetivo del presente estudio es evaluar el clima organizacional de un Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) en Tepic, Nayarit, México. Se realizó un estudio mixto de investigación para evaluar el clima organizacional, se llevó a cabo mediante dos fases, la primera fase estuvo compuesta por el método cualitativo, donde se realizaron las técnicas de mapeo de relaciones, árbol de problemas, diario de campo y posterior a éste análisis cualitativo se llevó a cabo la segunda fase donde se aplicó un instrumento validado llamado Escala de Clima Organizacional (EDCO), la población de estudio se conformó de 86 trabajadores de todas las áreas que conforman el CREE. Los resultados obtenidos en ambas fases de la investigación fueron concordantes en diversas categorías que se estudiaron, algunas por mencionar: comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, estilo de dirección.

2. Marco teórico

2.1 Clima organizacional y referentes teóricos

La actividad de las organizaciones en diversas áreas, como la atención al usuario en una institución contribuyen en gran medida al desarrollo de las mismas, con una meta establecida de obtener un nivel alto de eficiencia en las actividades que realizan y de responsabilidad social que guíe a lograr la excelencia y alto nivel de competitividad sobre otras empresas o instituciones de salud, he ahí la importancia de identificar las condiciones en que un administrativo o profesional de la salud desarrolla ciertas actividades, que le permitan desempeñar su jornada laboral en escenarios favorables para ofrecer un servicio satisfactorio al usuario. El funcionamiento organizativo influye de forma decisiva en la efectividad de la institución para otorgar un servicio de atención (1).

El término clima organizacional comenzó a darse a conocer a finales de la década de 1960, cuando Gellerman introdujo el término por primera vez. Es un término relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional o industrial y su definición siempre será variable según los investigadores o autores que lo estudian (2). Aparentemente dos grandes escuelas del pensamiento, la gestalt y la funcionalista constituyen el concepto, pues aplicadas al estudio del clima organizacional, ambas coinciden y proponen que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento del empleado. Cuando se habla de clima organizacional se demuestra que no hay una unificación teórica sobre la conceptualización del mismo, sin embargo, diversos autores han tratado de plasmarla en sus investigaciones, como una serie de dimensiones que harán posible la caracterización del clima en una organización, autores como Robbins y Gibson, Ivancevich and Donnelly plantean que el clima y la cultura organizacional son lo mismo, cuando se trata de definir como la personalidad y el carácter de una organización (3); el clima organizacional es un determinante clave para los fenómenos significativos de la vida organizacional como son la productividad y la competitividad. La productividad es una medida sobre qué tan bien son utilizados los recursos de la empresa para lograr los resultados previstos

y como competitividad, a la capacidad de una empresa, equipo o persona para superar en elaboración de productos o servicios que satisfagan a los clientes y sus demandas.

Algunos investigadores se han dado a la tarea de estudiar los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, dando como resultado el término de clima organizacional que hace referencia a la percepción del trabajador acerca de su rendimiento, productividad y satisfacción entre otras. Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes que son la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización(4). Kopelman, Brief y Guzzo plantean que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción laboral, los cuales son reguladores del desempeño de los trabajadores en una organización. Schneider lo aborda en su concepto como "la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos" (4).

Para clarificar las dimensiones que proponen los autores, se presenta una tabla comparativa de cada uno sobre las dimensiones que establecieron para el estudio del clima organizacional; se identifica que de todos los autores mencionados en la tabla siguiente, tienen concordancia ya que dentro de una organización las dimensiones que siempre estarán presentes son las relaciones interpersonales, comunicación, el tipo de liderazgo que se ejerza, la motivación o el sentido de pertenencia y que todas serán determinantes en cómo se presente el clima en la organización.

Cuadro 1. Tabla comparativa de las dimensiones del clima organizacional, según diversos autores

<p>Likert (1967) (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos de mando • Naturaleza de las fuerzas de motivación • Naturaleza de los procesos de comunicación • Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción • Toma de decisiones 	<p>Schneider y Bartlett (1968) (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo proveniente de la dirección • Interés por los nuevos empleados • Conflicto • Independencia de los agentes • Satisfacción • Estructura organizacional 	<p>Meyer (1968) (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad • Responsabilidad • Normas • Recompensa • Claridad organizacional • Espíritu de trabajo 	<p>Litwin y Stinger (1968) (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad • Recompensa • Riesgo • Calidez • Apoyo • Normas • Conflicto • Identidad 	<p>Halpin y Crofts (1963) (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohesión entre el cuerpo docente • Grado de compromiso con el cuerpo docente • Moral de grupo • Apertura de espíritu • Consideración de las relaciones con la dirección • Importancia de la producción
<p>Forehand y Gilmer (1965) (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización • Estructura organizacional • Complejidad sistémica de la organización • Estilo de liderazgo • Orientación de fines 	<p>Pritchard y Karasick (1973) (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conflicto contra cooperación • Relaciones sociales • Estructura organizacional • Recompensa • Relación entre rendimiento y remuneración • Niveles de ambición de la empresa • Estatus • Centralización • Apoyo 	<p>Gavin (1975) (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Obstáculo • Recompensa • Espíritu de trabajo • Confianza y consideración de parte de los administradores • Riesgos y desafíos 	<p>Steers (1977) (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Refuerzo • Centralización del poder • Posibilidad de cumplimiento • Formación y desarrollo • Seguridad contra riesgo • Apertura contra rigidez • Estatus moral • Reconocimiento y retroalimentación • Competencia y flexibilidad organizacional 	<p>Campbell y Col (1979) (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía individual • Estructura • Orientación de la recompensa • Consideración de calidez y apoyo

<p>Newman (1977) (10)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de supervisión • Característica de la tarea • Relación entre el desempeño y recompensa • Motivación laboral • Equipo y distribución de personas y materiales • Entrenamiento • Políticas sobre la toma de decisiones • Espacio de trabajo • Presión para producir • Responsabilidad e importancia del trabajo 	<p>James y Jones (1979) (11)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría sobre característica de trabajo y rol • Categoría sobre característica de liderazgo • Característica de grupo de trabajo • Categoría de característica de la organización 	<p>Lawler et al (1974) (12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia, eficacia • Responsabilidad • Nivel práctico concreto • Riesgo • Impulsividad 	<p>Payne et al (1971) (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organización • Control 	<p>Friedlander y Margulies (1969) (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empeño • Obstáculo o trabas • Intimidación • Espíritu de trabajo • Actitud • Acento puesto sobre la producción • Confianza • Consideración
<p>Moss (1974) (13)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Cohesión • Apoyo • Autonomía • Organización • Presión • Clandad • Control • Innovación • Comodidad 	<p>Patterson, Warr and West (2004) (14)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar de los empleados • Autonomía • Participación • Comunicación • Énfasis de entrenamiento • Integración • Apoyo de la supervisión • Formalización • Tradición • Flexibilidad • Innovación • Foco en lo exterior 		<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión • Claridad • Esfuerzo • Eficiencia • Calidad • Presión por producir • Retroalimentación del desempeño 	

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores. Los números en paréntesis indican las fuentes bibliográficas de referencia de las teorías.

La importancia del conocimiento del clima se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores en la institución, a través de sus percepciones traspasan la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

Un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico; así se podrá evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción existente, y así tener una base objetiva para establecer puntos de solución o de mejora a estos problemas. Drucker señala que estos estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de las características de su propia empresa o institución. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias, positivas o negativas, tanto para el trabajador y su organización, como para la institución. Entre estas repercusiones que pueden ser negativas, se distingue una serie de conductas que los trabajadores desarrollan tales como: pérdida de autoestima, baja motivación, depresión, baja concentración, agresividad, bajo rendimiento laboral, ausentismo, accidentes por distracciones, preocupaciones o intencionales, baja calidad de productos y servicios, agotamiento y falta de ganas de trabajar, baja de productividad, aumento de huelgas y conflictos laborales (15).

El clima organizacional ha sido estudiado por diversos investigadores interesados en el desarrollo de una organización, las problemáticas existentes y sus repercusiones en la misma; como García y Bedoya, que identifican tres estrategias para medirlo, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores; la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores, la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para la misma organización (3), alguno de los objetivos de medir el clima organizacional es hacer un diagnóstico sobre la percepción y actitud de los empleados y gerencia, en las dimensiones que el

investigador elige, donde pueda identificar aspectos de carácter formal e informal que describe la institución.

3. Antecedentes

Diversos autores han evaluado el clima organizacional en atención primaria, se encontraron algunas investigaciones: una de ellas realizada en Cuba en un Centro de Rehabilitación Integral Pediátrico (CRIP) "Senen Casas Regueiro", donde se aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) (16), uno de sus objetivos fue conocer la percepción de las familias de los pacientes y los trabajadores tienen sobre la gestión del Centro, respecto a la percepción de los trabajadores sobre las dificultades que existen en la organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, en las 39 encuestas aplicadas un 87.67% determinaron que el clima organizacional del CRIP es alto; en seis encuestas 13.33% opinaron que el clima organizacional es medio (17).

En Perú se llevó a cabo un estudio sobre el clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, estudio descriptivo que incluyó siete grupos ocupacionales, y 178 trabajadores del hospital, se utilizó el mismo instrumento (EDCO) donde valoraron el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional, con sus 11 dimensiones. Se calificó según puntuación como clima no saludable de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202 y clima saludable de 203 a 275 puntos; como resultados los trabajadores percibieron un clima con un puntaje de 164 es decir un clima por mejorar y solamente un 12.9% de trabajadores percibió un clima saludable. De las 11 dimensiones estudiadas, el clima que se percibió es por mejorar, excepto en identidad donde se obtuvo en promedio un clima saludable; éste estudio indica la necesidad de mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de mejora al entorno organizacional (18).

En Costa Rica se realizó un estudio para identificar el clima organizacional en un Centro Integral de Atención en Salud (EBAIS), uno de los objetivos de la investigación fue determinar si la personalidad del médico influye en el clima organizacional de los restantes miembros del (EBAIS), se aplicó la misma escala (EDCO), se logra comprobar que existe una relación entre la personalidad del médico y la percepción del clima organizacional de los funcionarios, además de

encontrar patrones comunes de personalidad en los médicos que influyen en los ambientes positivos de trabajo (19).

En México al igual que en Latinoamérica se han desarrollado investigaciones con el instrumento EDCO; en Veracruz se elaboró la investigación sobre la satisfacción del personal de salud en un hospital universitario, la población de estudio se conformó por 81 trabajadores, donde se evaluó el clima organizacional y la satisfacción laboral, en cuanto a los resultados la tasa de respuesta fue de 71.7%, el nivel de satisfacción de los prestadores de servicio del hospital (trabajadores de todos los turnos, categorías y áreas o servicios) fue alto y muy alto en 58.1%, las categorías más valoradas fueron: pertenencia (84%), creatividad e iniciativa (79%) y las menos satisfactorias fue el progreso profesional y remuneración (27.7%) al igual que reconocimiento (29.6%); además entre las conclusiones presentadas se destaca que ésta evaluación realizada, refleja que el personal no se encuentra satisfecho con el reconocimiento del trabajo realizado, por lo que se hacen recomendaciones para integrar estrategias de estímulos no económicos que refuercen el desempeño de su actividad laboral, motivándolos a lograr su eficiencia(20). En el estado de México se produjo otra investigación sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, se llevó a cabo en el Hospital Regional 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre sus resultados está la correlación alta positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional, el aporte de sus conclusiones manifiesta que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al usuario(21).

También en Veracruz, se elaboró un estudio para identificar el clima organizacional de un hospital general de zona del Puerto, se incluyeron a 166 trabajadores seleccionados del equipo multidisciplinario aplicando un instrumento validado, entre sus resultados está la dimensión método de mando donde se obtuvo una media de 14.8 (adecuado), fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, toma de decisiones, planificación, relaciones sociales y control, obtuvieron una media de 12.7 (regular); en cuanto a sus conclusiones de acuerdo a las dimensiones exploradas predominó el método de mando, lo que refleja una relación condescendiente a nivel laboral entre los niveles medios y operativos, por la forma en la que se dan las órdenes e indicaciones al personal de los niveles intermedios(22). Cabe mencionar que las investigaciones realizadas en México con la Escala de Clima Organizacional (EDCO) solamente son las desarrolladas en el documento, aunque ha sido utilizada ampliamente en Latinoamérica.

En Tepic, Nayarit, no ha sido elaborada ninguna investigación relacionada a la evaluación del clima organizacional en el sector de salud utilizando la escala (EDCO), aquí se enmarca la importancia de realizar una evaluación del clima organizacional, que aporte conocimientos precisos sobre cómo se puede evaluar el clima en una organización, para qué se hacen éstas evaluaciones, de donde surgen y de acuerdo a los resultados buscar soluciones dirigidas al tipo de clima organizacional que tenga la institución.

4. Planteamiento del problema

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscarán un mejoramiento o cambio continuo del ambiente de su organización, que les permita alcanzar las metas establecidas de productividad, competitividad y además satisfacción laboral simultáneamente. Está comprobado por los científicos sociales que el clima organizacional influye de manera directa en el comportamiento de las personas y en la forma de sentir de los trabajadores respecto a la organización que se inconforma o con el tipo de atención que le brindan a la institución o servicio.

El estudio del clima organizacional en un servicio u organización por parte del área de salud permite identificar, de acuerdo a su dinámica, las percepciones individuales y generales que los integrantes de una organización tienen sobre ella: las exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos, los valores individuales de los miembros de la organización y la incidencia que estos puedan tener en los valores que defiende la institución u organización y viceversa. El clima influirá de manera directa en el comportamiento de las personas, por lo tanto esta influencia en la forma de sentir de los trabajadores respecto a la organización que conforman, se reflejará en el tipo de atención que brindan en la institución o servicio. El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscarán un mejoramiento o cambio continuo del ambiente de su organización, así se podrán alcanzar las metas establecidas de productividad y generarán una satisfacción percibida de los usuarios beneficiados de dicha organización.

Mediante una entrevista directa inicial, los directivos del Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) comentaron que consideraban necesario efectuar un diagnóstico integral del funcionamiento de la institución con miras a mejorar sus procesos, por lo que solicitaron en marzo de 2013 apoyo para detectar las deficiencias en las áreas que componen dicho centro. Dentro de la problemática inicial referida por los mismos directivos, se destacó que había apatía y poca

participación de los trabajadores para mejorar la atención a sus usuarios y que existían los reportes de falta de respeto, baja productividad en especial en la sección de atención médica de primera vez así como diferimiento de las citas de primera vez y subsecuentes, ausentismo laboral lo que perjudicaba el tipo de atención en las diferentes áreas, por la ausencia del personal a horas establecidas, la falta de comunicación entre el área gerencial y subordinados, lo que conlleva a no establecer vínculos entre los integrantes de la organización.

Cabe hacer notar que compete a las altas autoridades conocer el nivel de satisfacción de sus trabajadores y él porqué de su comportamiento en la institución, puesto que será de vital importancia para el logro de metas como institución, tener claro cómo o cuál es la problemática que incide en su personal para que se traduzca en otorgamientos de servicios de calidad.

El Centro De Rehabilitación y Educación Especial, es único en Tepic, Nayarit, cuenta con 21 unidades básicas de rehabilitación en los diferentes municipios. En Tepic se concentra la mayor parte de atención a la población que vive con discapacidad, por lo tanto es una institución con alta demanda en servicios, tanto públicos como privados, que exigirá la prestación de servicios adecuados como respuesta a la demanda de los mismos; sin embargo la prestación de servicios va más allá de lo que usualmente se ve de manera superficial, es necesario indagar en cómo es la organización que la integra, quienes son los trabajadores que la forman, cuáles son sus necesidades y a qué se enfrenta una organización cuando no se conocen los factores que la conforman. Una vez conocidas las causas del porqué la organización tiene ciertas problemáticas, se puede coadyuvar a dar soluciones prontas y encaminar a la organización a cumplir metas y visiones como institución. Además se tiene que considerar que es vulnerable la población que se atiende, por ello es importante reconocer que si no se encuentra un organización clara y definida o bien el clima laboral prevalente es adverso, se pueden llegar a hacer afectaciones psicosociales en los trabajadores en detrimento de los servicios que otorga la institución.

5. Pregunta de investigación

¿Cómo es el clima organizacional en el Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) de Tepic, Nayarit?

6. Justificación

En la República Mexicana, el Sistema Nacional de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) ha creado 34 Centros de Rehabilitación y Educación Especial (CREE), con 1405 Unidades Básicas de Rehabilitación (UBR) y 62 Unidades Móviles de Rehabilitación (UMR), que en conjunto atienden al 70% de la población mexicana con discapacidad que acude a servicios de rehabilitación. Tienen como meta fundamental el logro de la plena integración social de las personas con discapacidad con acciones de prevención, atención y estímulo a la integración social.

Actualmente el CREE cuenta con 21 Unidades Básicas de Rehabilitación (UBR) en Tepic, Nayarit, el CREE calcula que la población aproximada con alguna secuela de discapacidad es de 66, 087 personas, la población atendida fue de 3,406 personas en el año 2012, en el año 2013 se atendieron a 3,788 personas de primera vez y con una consulta paramédica de 6,428 personas atendidas.

El objetivo del CREE es otorgar servicios de rehabilitación integral a personas con discapacidad temporal para prevenir la invalidez o a quienes sufren discapacidad permanente con la finalidad de mejorar su calidad de vida y reintegrarlo a su entorno social lo más independiente y productivamente posible. Su misión es proporcionar atención médica y paramédica especializada de calidad a las personas con discapacidad, sujetos de asistencia social del estado de Nayarit contribuyendo al logro de una mayor calidad de vida.

Su visión es posicionar al centro de rehabilitación y educación especial como la mejor institución, que garantice la atención médica y paramédica especializada en el ámbito de la rehabilitación para las personas con discapacidad del estado de Nayarit, en apego a las políticas públicas de la asistencia social (23). El CREE, es una institución dedicada a la prestación de servicios a un sector vulnerable de Tepic, Nayarit, población que vive con algún tipo de discapacidad. El personal que labora en ésta institución está conformado por un directivo, dentro del personal administrativo se encuentran 26 trabajadores, de los cuales tienen en su perfil

profesional el área de administración, incluyendo a los choferes de la institución; en atención directa al usuario se cuenta con un personal de 48 integrantes, en su perfil profesional se encuentran médicos, enfermera, terapistas, psicólogos, técnico radiólogo; en servicio de mantenimiento están 11 trabajadores, que se dedican al mantenimiento de las áreas del CREE, como jardineros, técnicos en computación y afanadores.

En el censo realizado en 2010, Nayarit cuenta con una población total de 1,084,979 habitantes, fueron censadas 48,550 personas con un tipo de limitación, entre las mencionadas, son limitación mental, para escuchar, para ver, para el cuidado personal, limitación para hablar o comunicarse, para moverse o caminar y limitación para poner atención o aprender. Con una limitación no especificada por el INEGI, existe una población de 42,268 personas, con dos limitaciones 4,413 personas, con tres limitaciones 1,127 personas, con cuatro o más limitaciones solo 742 personas, sin limitación en la actividad 1,026,395 habitantes, y no especificado 10,034 personas censadas(24).

Por ser una institución que otorga servicios a un sector vulnerable de Tepic, Nayarit, que fue creada para rehabilitar y reincorporar a la sociedad a las personas con discapacidad, su organización será un eje principal para poder lograr la misión y visión, el logro de metas y propósitos de la institución, al realizar la evaluación se conocerá el tipo de clima organizacional que se presenta en la institución y cómo lo perciben los trabajadores, así como las repercusiones que el clima organizacional pueda tener en los trabajadores y el tipo de atención que se ofrece a los usuarios.

7. Objetivos

El presente trabajo de investigación se propone los siguientes objetivos:

7.1 General

- Evaluar el clima organizacional del Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) de Tepic, Nayarit.

7.2 Específicos

- Identificar las principales dimensiones que inciden en el clima organizacional percibidas por los trabajadores del CREE.
- Estudiar las dimensiones del clima organizacional en las diferentes áreas de servicio del CREE.

8. Enfoque metodológico

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. O como lo describe Chen, los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de los métodos mixtos). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos). En este diseño, el investigador define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo), o bien, si se le otorga la misma prioridad (25).

Creswell (26), describe los métodos mixtos como "el investigador basa la indagación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema de investigación. El estudio comienza con una amplia encuesta con el fin de generalizar los resultados a una población y después, en una segunda fase, se centra en entrevistas abiertas y cualitativas para conocer los puntos de vista detallados de los participantes"; Greene (26), estudia dos aspectos en el uso de la metodología mixta: la lógica de uso, que hace referencia a las motivaciones para usar la metodología mixta, y la forma como ésta se debe usar; Bryman (26), incluye la lógica de uso como uno de cuatro criterios para los métodos mixtos: relevancia, transparencia, necesidad de integración de los hallazgos, y lógico de uso de la investigación mixta (26). Johnson y Onwuegbuzie, la definen como una clase de investigación en la cual los investigadores combinan técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo dentro de una misma investigación. Tiene como

rasgo sobresaliente el pluralismo metodológico o eclecticismo que, según sus defensores, permite derivar en un tipo de investigación de mejor nivel en comparación con una investigación que implica un solo método (25).

Collins, Onwuegbuzie y Sutton, identificaron cuatro razonamientos para utilizar los métodos mixtos: enriquecimiento de la muestra, mayor fidelidad del instrumento, integridad del tratamiento o intervención y optimizar significados (25). Johnson y Turner afirman que, para desarrollar de manera efectiva el método mixto, quienes investigan deben considerar las características más relevantes de los métodos cuantitativo y cualitativo. Entre algunas de las ventajas que proponen estos autores están: métodos cuantitativos; prueba y valida la construcción de teorías acerca de cómo y por qué ocurren los fenómenos, la prueba de hipótesis se construye antes de la recogida de datos. La información obtenida se puede generalizar cuando los datos se basan en muestreo aleatorio simple; métodos cualitativos, los datos están basados en categorías de significado, provee información de casos individuales, es útil para describir fenómenos complejos, el investigador puede usar primordialmente el método cualitativo como teoría central y generar inductivamente una teoría tentativa y explicativa acerca del fenómeno (25-26).

Entre las fortalezas que proponen estos autores sobre el método mixto se encuentran que: el investigador puede generar y contrastar una teoría a partir de las observaciones; se puede responder a un más amplio y completo rango de cuestiones de investigación porque el investigador no está limitado a un único método o aproximación, aportan las fortalezas de las investigaciones cualitativas y cuantitativas, se pueden incluir palabras, figuras y narrativas para añadir significado a los números, un investigador puede usar las fortalezas de un método adicional para superar las debilidades de otro método usando ambos métodos en un estudio.

En esta investigación se utilizó el paradigma mixto, es decir, un enfoque que incluye al método cualitativo que será utilizado en la primera fase y el método

cuantitativo como una segunda fase que permitirá enriquecer la investigación planteada. El universo de estudio estuvo compuesto por toda la plantilla laboral del Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) de Tepic, Nayarit, en el periodo que comprendió de marzo 2013 a Octubre del 2014.

Fase I: metodología cualitativa, iniciando con la observación en campo, diarios de campo, elaboración del mapeo de relaciones en tres sesiones, entrevistas no estructuradas al personal que labora en el área de consulta médica de primera vez en CREE. Se eligió ésta área porque era la que derivaba a los usuarios a todas las áreas del centro, además por ser una de la elección de la alta gerencia por considerarla un área con más conflictos de comunicación y participación en la organización.

Fase II: metodología cuantitativa con la aplicación de una encuesta validada, que se adaptó a las dimensiones categorizadas del clima organizacional que se identificaron en la primera fase de la investigación, tales como la comunicación, relaciones interpersonales y estilos de dirección.

8.1 Diseño de investigación

En el desarrollo de los métodos mixtos se han generado diversas clasificaciones, en ésta investigación se utilizará el método llamado Diseño Exploratorio Secuencial definido por Creswell, está constituida por dos etapas una fase inicial de recolección y el análisis de datos cualitativos, seguida de otra donde se recaban y analizan los datos cuantitativos. El supuesto en el cual se basa el uso de éste diseño es que la exploración es un requisito necesario para la segunda fase del estudio(25), las etapas de un diseño mixto exploratorio son: a) Etapa cualitativa, en la cual se da la recolección, análisis y hallazgos para el desarrollo de un instrumento que formará parte de la b) Etapa cuantitativa, en donde se generará una recolección, análisis y hallazgos con los cuales se dará la interpretación del fenómeno (26-28), el diseño explicativo secuencial es adecuado para explicar e interpretar las relaciones, el enfoque principal de éste diseño es la de explorar un fenómeno(29).

8.2 Procedimiento para garantizar aspectos éticos de la investigación

La investigación realizada y los procedimientos para recolectar la información están bajo la autorización del comité de ética de la Secretaría de Salud, de Tepic, Nayarit; se muestra en los anexos del documento. Además en la recolección de información, se hizo énfasis en el compromiso del investigador de establecer la privacidad y confidencialidad en la información recabada en la primera fase de la investigación, solamente utilizada para presentar los resultados del presente documento; para asegurar la confidencialidad de los datos, en la segunda fase de la investigación, se anexa la carta de consentimiento informado a cada participante que respondió la escala EDCO y que pertenecen a dicha institución.

9. Diseño de fase cualitativa

9.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información en fase cualitativa

Observación

Para llevar a cabo la primera fase de la investigación, se realizaron algunas técnicas cualitativas para recabar la información, la primer técnica es la observación, la observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento así como se produce, se utiliza como un método especial en la investigación en personas o grupos que tengan dificultades, o no se manifiestan ante las inquietudes de sus relaciones, teniendo presente no perder el objetivo principal de la observación que será nuestra finalidad el ver la realidad justo como se presenta o como la han comentado de manera informal las personas involucradas, con la observación se obtiene información sobre el asunto en concreto, esto implica que antes de comenzar con la observación se debe tener idea de lo que se va a observar, situaciones que al inicio de la investigación se plantearon con la gerencia de la institución, además se puede plantear con una finalidad exploratoria de conseguir explicaciones que más tarde podremos comprobar con otras técnicas (30). Al efectuar la observación como se explica ésta técnica más adelante en el documento y el proceso a seguir, se debe especificar la duración total del proceso, la distribución del tiempo de observación, condicionado por el objetivo principal, además el observador deberá involucrarse por completo en la institución o comunidad donde se realice la investigación, ganará la confianza y comunicación con las personas que se vaya a trabajar durante el proceso de la investigación.

Diarios de campo

De igual manera se elaboraron diarios de campo, que es un documento que plasma el investigador, será el resultado de las observaciones realizadas durante el período de trabajo de campo. Spradley (31) recomienda registrar todo el lenguaje nativo llamando así a los dichos, expresiones o jerga institucional de

manera exacta a como las personas lo manifiestan al investigador o en su rol normal, además de recomendar en la descripción de la observación evitar la tendencia a emplear un lenguaje de ciencias sociales, el principio que se debe llevar a cabo es el uso del lenguaje concreto, narrando los hechos como suceden, se dicen, se escuchan, se observan, así evitaremos las generalizaciones en la redacción de las notas de campo. Al respecto Jorgensen (31) especifica que se trata de un registro cronológico del trabajo de campo, que puede incluir también resultados de entrevistas y un apunte comprensivo de experiencias y observaciones en el campo.

Para Schatzman y Strauss las notas son meras ayudas de almacenaje y recuperación organizada de una información creciente, imposible de memorizar. Además de ello se trata de un registro vivo basado en una concepción interactiva de las etapas de la investigación. Las notas de campo no solo cumplen con la función de recoger datos sino que ayuda a crearlos y enlazarlos, encausando y reorientando la investigación. Mencionan que el registro ejercerá un control considerable sobre el proceso de descubrimiento: ofrecerá evidencia negativa, conflictiva o favorable, y advertirá sobre la insuficiencia de evidencia, demandando observaciones nuevas o ulteriores (31).

El diario de campo tal como lo define Fernández como un conjunto de procesos sociales de preparación y conformación del sujeto, referido a fines precisos para un posterior desempeño en el ámbito laboral. El utilizar el diario de campo es de gran utilidad para el investigador, ya que le proporciona información más precisa al realizar las técnicas participativas y al hacer el análisis cada técnica, sirve como guía y puede dar una idea de lo que se quiere plantear en la investigación sin perder el objetivo principal. Este registro se transcribe de manera que el lector pueda trasladarse al tiempo y espacio al momento de leer la nota de campo, tiene un registro de la hora, el día, las personas involucradas, las palabras escuchadas, dichas por los mismo trabajadores, con los nombres de las personas que están siendo observadas, describiendo las situaciones personales, los sentimientos del investigador y de las personas, el investigador deberá hacer sus notas después de

la observación para evitar cualquier olvido de memoria, encontrar un lugar aislado para registrar las notas, ya que si está realizando una entrevista informal con las personas involucradas no podría en todo momento realizarla si lo que le están contando amerita tener una atención fija en la vista del entrevistado, y realizar los escritos de manera cotidiana para evitar el olvido de cualquier dato importante (32,33).

Mapeo social

Otra técnica utilizada fue el mapeo social o de relaciones, también llamado sociograma es un instrumento que nos va a permitir visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos. Al investigador le sirve para darse cuenta del aislamiento que puede existir entre los integrantes y de las alianzas que se pueden realizar. Se visualiza que antagonismos son previsibles que aparezcan y cómo podemos contrarrestarlos. Es una representación gráfica de los grupos, organizaciones y colectivos de un territorio en concreto y de las relaciones que se dan entre ellos. Villasante menciona que el sociograma tiene por misión representar gráficamente las relaciones de distinto tipo, que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores. Aquí el sociograma aporta a la investigación una perspectiva de lo que está pasando en el momento presente y por donde deciden los implicados que han de desarrollarse las propuestas de actuación (33).

El mapeo social nos permite ver las relaciones en red que se presentan en ese momento en el área que se está trabajando, desde la más compleja hasta las relaciones más jerárquicas. En la metodología cualitativa se representan tres niveles o tipos de organización: la primera la del ámbito del poder que engloba las administraciones públicas, poderes económicos, los coordinadores o directivos de una institución, identificadas en el mapa con una figura geométrica que será al punto de vista del investigador; las organizaciones sociales o en este caso los trabajadores de una institución que también la identificamos con una figura, y los

grupos de población al final que serían los jóvenes, adultos, niños, inmigrantes entre otros representadas con círculos, al finalizar se identifica las relaciones existentes de acuerdo a la simbología que al investigador se le facilite estas pueden ser: intensa, normal o habitual, de confrontación o enfrentamiento, indiferente o no relación, se marcan mediante líneas de diferente grosor entre cada organización representada (33).

El utilizar el sociograma o mapa de relaciones aporta información de cómo están funcionando las redes sociales al interior del contexto que estamos trabajando ya sea una comunidad, institución o área de gestión, nos proporciona los elementos necesarios para definir las estrategias a seguir para llegar a todos los actores que están inmersos en el área de la problemática con la finalidad de introducir cambios en las relaciones existentes. El análisis de redes está presente en todo el proceso con resultados diferentes, ya que varía dependiendo la situación en la que estemos. Con el sociograma nos daremos cuenta en donde situar a los actores principales o el equipo de trabajo que participará, además de identificar las relaciones que se están presentando desde las más afines a las relaciones que tienen influencia en el personal de trabajo tanto positivas como negativas, y con cuales habrá que trabajar o cómo agrupar (34-37).

Árbol de problemas

Así mismo se utiliza otra técnica llamada árbol de problemas, es una metodología que nos ayuda a identificar las causas principales de una problemática presentada en una realidad, además de ayudarnos a delimitarlos para darles posible solución. Se identifican las relaciones causa efecto asociadas al problema o necesidad identificada, una vez planteados los problemas, el equipo del proyecto los prioriza. Contemplando que es una técnica participativa, ésta nos otorga una ayuda para desarrollar ideas creativas e identificarlos y organizar la información recolectada con el equipo, generando un modelo de relaciones causales que dan una explicación a lo que sucede. El tronco del árbol es el problema central, las raíces

serán las causas y las copas los efectos, la lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, causante de los que están encima reflejándonos la relación entre causas y efectos. Se inicia identificando el problema central teniendo en cuenta lo siguiente: si se presenta como un estado negativo, una carencia o déficit, es una situación real no teórica y si se localiza en una población objetivo definido (38).

Se hace una exploración y verificación de los efectos y/o consecuencias del problema central que será la copa del árbol, los efectos serán la secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el problema central o hasta niveles más generales, la secuencia se detiene cuando se identifican los efectos suficientemente importantes para justificar la intervención o el proyecto que planteamos al inicio. También se identifican las relaciones entre los distintos efectos que produce el problema central. Si los efectos detectados son importantes, el problema central requiere una solución, lo que exige la identificación de sus causas. La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el problema central, que se ubican debajo del mismo (38,39).

Procedimiento. Se inicia con la observación participante, donde la alta gerencia me presenta inicialmente a las áreas del centro (CREE), aportando información sobre el nombre de cada trabajador, labor que desempeñaba en el centro, principales actividades que realizaban en algunas áreas o servicios; inicié presentándome con cada trabajador como estudiante de la maestría en salud pública y del interés que había en colaborar con ellos, el horario de entrada era a las 8:00 am y salida a las 14:00 horas aproximadamente, se necesitaba llegar puntualmente para observar una de las situaciones comentadas por la administración del centro "la actitud grosera del personal de caja al usuario", que aseguraban sucedía en la institución, "ausentismo laboral" o la permanencia en el área de trabajo desde la hora de checar entrada, que tenían como horario establecido de 8:00 am; la derivación a trabajo social y el tiempo de espera para

que se atendieran en ese departamento, además de observar que sucedía en ese lapso de tiempo de 8:00 a las 12:00 de mediodía ya que, era cuando más actividades se concentraban en las diversas áreas del centro.

Afortunadamente el personal me recibió de manera positiva, logré integrarme al equipo de trabajo los primeros cuatro meses de la investigación (marzo-junio), las notas de campo se recolectaban diariamente como parte de mi reporte a la observación, registrando en su mayoría las conversaciones formales e informales con la mayor parte de los trabajadores donde se toma la decisión de iniciar a trabajar en éste período solamente en un área del centro: atención médica de primera vez, se elige ésta área por su trascendencia en el centro y por ser un eje principal para la derivación de los usuarios a las demás áreas del centro, por lo tanto se convoca a una reunión general con ésta área, donde me presento formalmente como estudiante de la maestría y me permito invitar a la participación de los trabajadores a la investigación, la mayor parte de los trabajadores acceden a colaborar y participar en los diversas técnicas programadas para ese período de tiempo (período de la observación); programo y divido en dos equipos a los trabajadores, por cuestiones de tiempo y por petición de la alta gerencia que solicitó "solamente pedirle evitar el ausentismo laboral de todos los trabajadores", (SIC) así que estratégicamente se organizan los dos equipos.

Se inicia trabajando la técnica de mapeo de relaciones llevado a cabo en tres sesiones, donde se identifican las relaciones débiles, relaciones normales, relaciones fuertes y relaciones de conflicto entre los mismos trabajadores del área de consulta médica de primera vez, las relaciones con los demás compañeros de trabajo y de otros servicios, se empieza a identificar la falta de participación por parte de la gerencia en las actividades programadas con el equipo de trabajo por su ausentismo.

10. Resultados

10.1 Análisis de la información cualitativa

La información recolectada de las tres fuentes: registros observacionales, mapeo de relaciones, árbol de problemas y análisis de respuestas abiertas de una pregunta se describen a continuación:

Registros observacionales

Durante la estancia en la institución se llevó a cabo la observación en campo, en donde se elaboraron los diarios de campo, recabando en total 25 diarios, sobre las actividades que se realizaban en la jornada laboral de las 8:00 a las 14:00 horas en un aproximado.

La información se transcribió y se procesó con el software de análisis cualitativo ATLAS.ti versión 7. En primera instancia se analizó con una nube de las palabras que más se repetían o palabra clave de los diarios de campo, de las cuales a la revisión minuciosa de cada diario de campo se corroboran mediante el anexo de citas a cada frase o palabra clave identificada, a continuación a cada cita se le asigna un código que fueron los siguientes:

Ausentismo laboral,

Apatía

Atención y apoyo a necesidades del personal (necesidades físicas para desarrollar su trabajo, trabajar en áreas que nadie quiere cubrir, etc.)

Capacitación,

Comunicación,

Consulta en la toma de decisiones,

Liderazgo,

Supervisión,

Inconformidad con los procesos de atención a los usuarios,

Relaciones débiles entre las áreas (gerencia y subordinados).

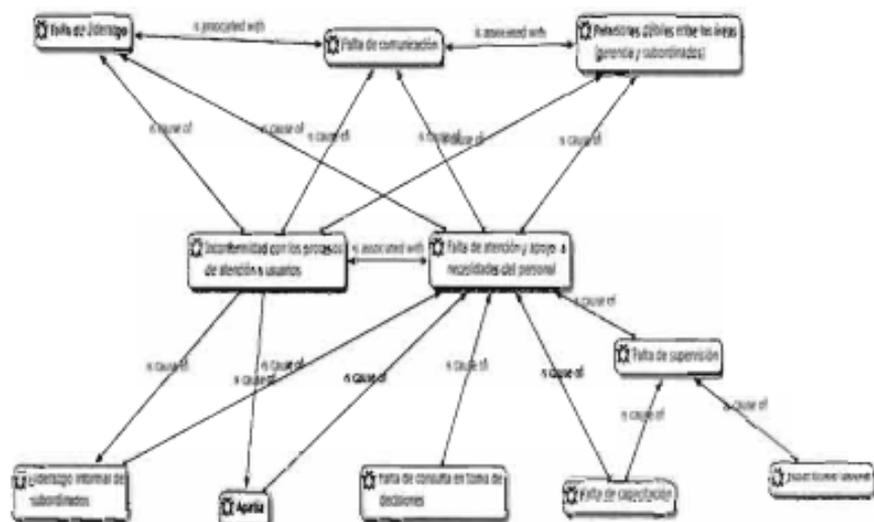
Mediante diarios de campo se recabó la información necesaria para hacer el análisis de lo que se encontraba en el contexto laboral de los trabajadores. Las observaciones se hicieron en 25 ocasiones. Esta información se concentró en cuatro categorías principales de problemática, mismas que se encuentran descritas en el siguiente cuadro:

Categoría	Indicador/situación
Percepción de falta de liderazgo	Los trabajadores diariamente llegan tarde y no atienden a las solicitudes de servicio, no se les llama la atención para que cambien comportamiento por ningún directivo. El directivo no se presentó a las áreas operativas. A pesar de problemática de operación los trabajadores no fueron retroalimentados sobre su eficiencia o eficacia laboral
Estilo de comunicación inefectiva del líder al trabajador	No hay comunicación directa con los subordinados, sobre las soluciones planteadas para los problemas que en su momento los trabajadores expresan en reuniones Las indicaciones no se hacen por escrito, solamente verbales, no hay acuerdos formales entre gerencia y subordinados
Percepción de relaciones problemáticas entre las áreas de gerencia y subordinados	Los trabajadores tienen descontento con algunos compañeros de su área y con su gerente Los subordinados no sienten confianza para acercarse a su gerente, consideran que de parte de gerencia no existe ni respeto ni seriedad al puesto que representa su gerente
Falta de atención y apoyo a las necesidades del personal	Los trabajadores sienten que no cuentan con el apoyo suficiente para ejercer sus actividades laborales, por falta de insumos, de infraestructura lo que conlleva a ciertas limitaciones para realizar sus funciones dentro de la institución.

De acuerdo a la frecuencia de las anotaciones de la información se desprende que el estilo de comunicación y liderazgo de los directivos no incluye la atención y apoyo a las necesidades del personal, en sus necesidades de capacitación o bien para la toma de decisiones en la problemática que enfrentan en sus tareas diarias.

El no contar con procesos dinámicos de comunicación con el staff directivo, produce liderazgo informal y falta de supervisión en los procesos asignados, por lo tanto no tienen retroalimentación u orientación en su desempeño, esto redundando en ausentismo laboral e inconformidad con los procesos de atención a los usuarios.

Además todas las anotaciones transcritas de las charlas informales sobre su organización y clima laboral fueron analizadas a través del programa Atlas Ti, con lo que se obtuvo el siguiente gráfico que indica que los procesos de comunicación no son eficientes y que los trabajadores se perciben como faltos de apoyo a sus necesidades laborales.



La información obtenida es del área de consulta médica de primera vez, una de las áreas más importantes de la institución, ya que de ahí se deriva a todo usuario a las demás áreas del CREE, por lo tanto se llevó a cabo un mapeo de relaciones con un grupo de cinco participantes pertenecientes al área administrativa: un participante del área de caja, un participante de control de citas, un participante de archivo clínico, un participante de asistente del área médica y un participante del puesto de módulo de información y adscritos al área mencionada con anterioridad.

Se hizo en un total de dos sesiones de 60 minutos cada una, cada integrante realizó un mapeo de las relaciones existentes con los coordinadores y subordinados, de su área y de otras áreas pertenecientes a la institución, de los cinco mapeos que elaboraron los participantes en éste documento se presenta en esquema un mapeo de relaciones general, donde se agruparon las relaciones existentes de cada integrante y se elaboró un análisis.

En el mapa del informante VT09 se identificó una relación débil con los subordinados que en éste caso son DC2 (subdirector o jefe de valoración y tratamiento) y DA1 (administradora de la institución), importante mencionar que son sus jefes inmediatos y al momento de realizar ésta actividad mencionó el informante su poca relación con sus subordinados en cuestiones laborales "falta de comunicación en la toma de decisiones"; además una relación conflictiva con diversos integrantes de la organización como VT47, VT20, VT45 y EI06, cabe destacar que éstos integrantes son de áreas externas al departamento donde se encuentra el informante que es el área de consulta médica de primera vez, de acuerdo a los esquemas que utilizamos los identificarían como personas externas a su área que ejercen con comportamientos o actitudes de liderazgo que afectan directa o indirectamente en su jornada laboral o actividades laborales.

En el mapa del informante VT21, se identifica una relación débil con el área de gerencia, en este caso con DA1, sin embargo con dirección y subdirección una relación normal, además se observan relaciones conflictivas con compañeros de otras áreas del centro, como es VT46, VT47, VT20, VT10, EI06, donde destacan

tres integrantes de la organización que ya habían sido mencionados por el primer informante, como compañeros que ejercían un cierto tipo de liderazgo, argumentando, al igual se identifican relaciones débiles con algunos compañeros de su área y no indica ninguna relación fuerte con ningún colaborador de la organización.

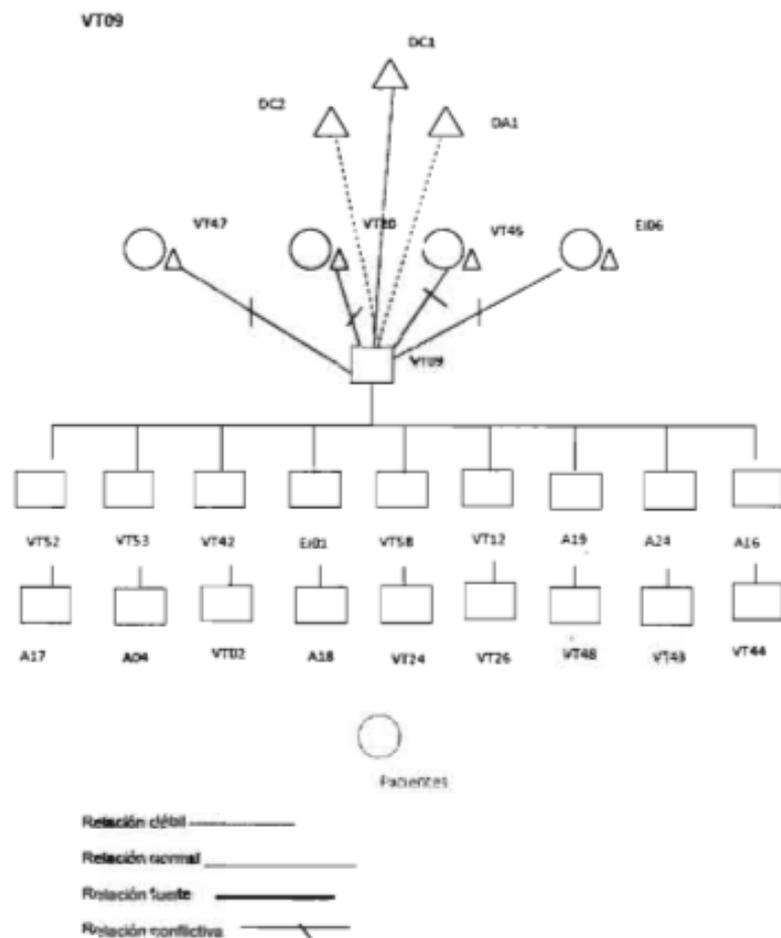
Con la participante AC1 de la técnica de mapeo, destaca una relación normal con dirección (DC1), relación débil con el subdirector (DC2) sin embargo, manifiesta tener una relación fuerte con su primer jefe del área administrativa (DA1), una relación débil con una compañera, la mayor parte de sus relaciones con los integrantes de la organización la considera normal y una relación destaca como fuerte con su compañera de área.

El informante VT23 en su mapeo, considera tener una relación normal con DC1 y DC2, sin embargo considera tener una relación débil con el compañero del área de administrativa de la institución, sus relaciones conflictivas son con dos compañeros laborales VT10 y VT45, además de tener relaciones fuertes y afines con los compañeros de su departamento VT47, VT24 y VT26, con los compañeros del área muestra tener una relación normal y cordial.

Con el informante VT17, tenemos que sus relaciones con el área de gerencia y de manera principal con el director DC1 la cataloga como normal, sin embargo con subdirección DC2, la considera conflictiva, otros compañeros laborales con los que tiene relación conflictiva tienden a ser los que antes de han mencionado en los mapeos, VT47, VT20, VT45, A19 y E16, llegan a coincidir al expresarse que en éste mapeo se identifica solamente una relación fuerte, VT12 la cual comparte departamento con el informante.

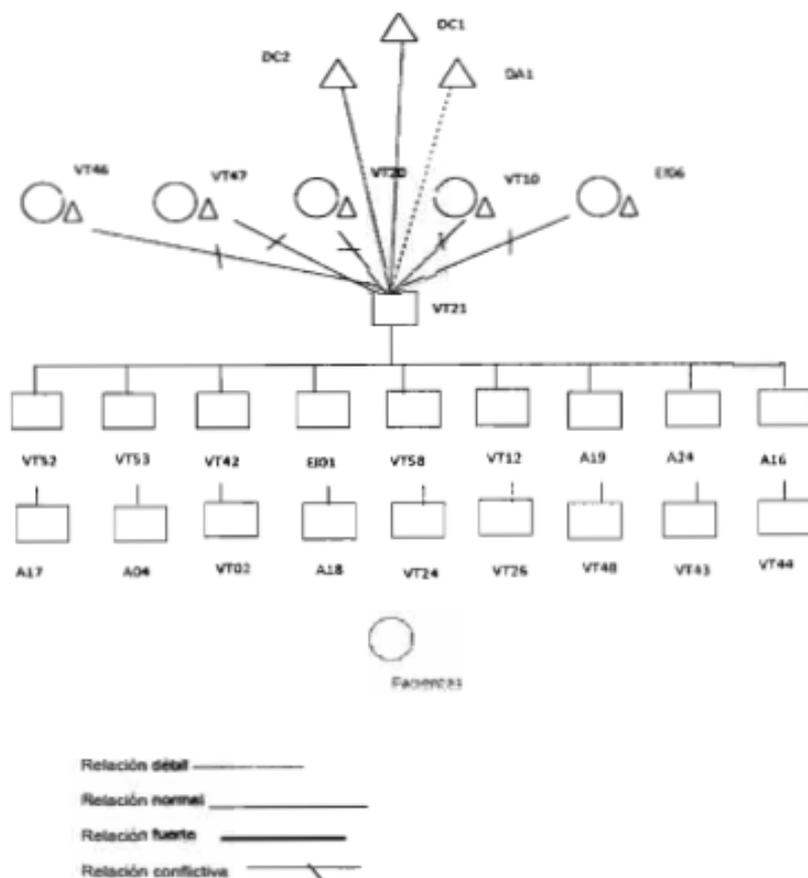
Con el mapeo se muestran las principales relaciones débiles entre coordinación y subordinados. Además que hay tensión en la comunicación por traslape de roles de autoridad por algunos de los trabajadores de otra área, como lo son de la secretaría de valoración y tratamiento, la jefatura del área de enseñanza e investigación, áreas administrativas de dirección.

Mapeo de relaciones

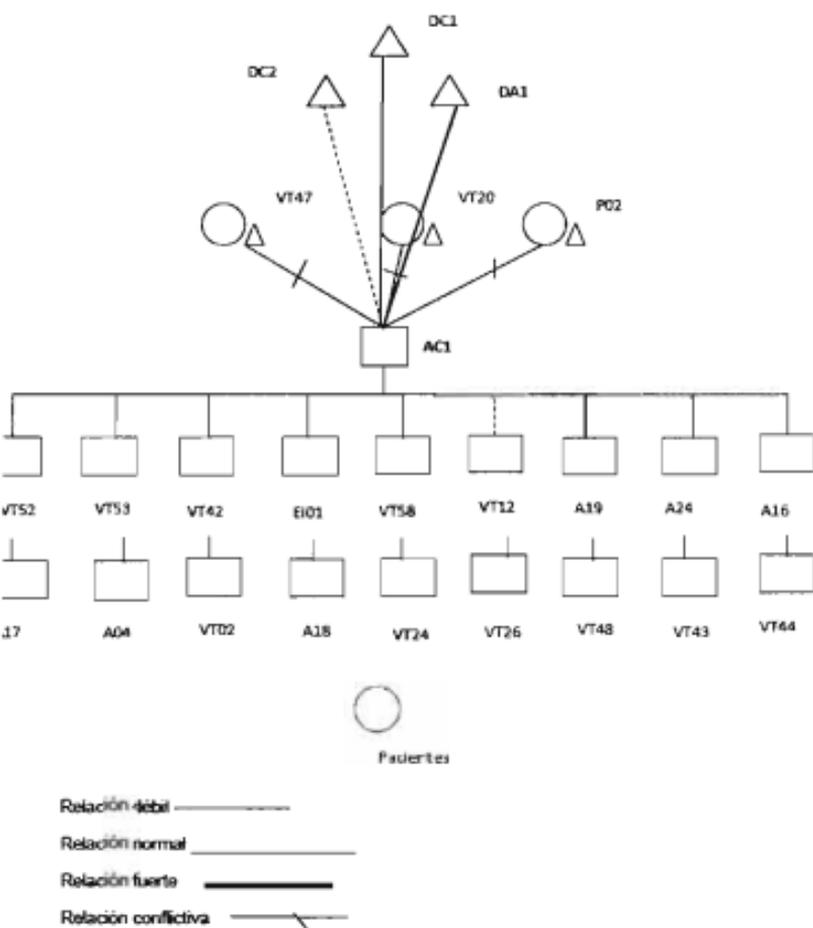


Fuente: Mapeos realizados por cada trabajador

VT21

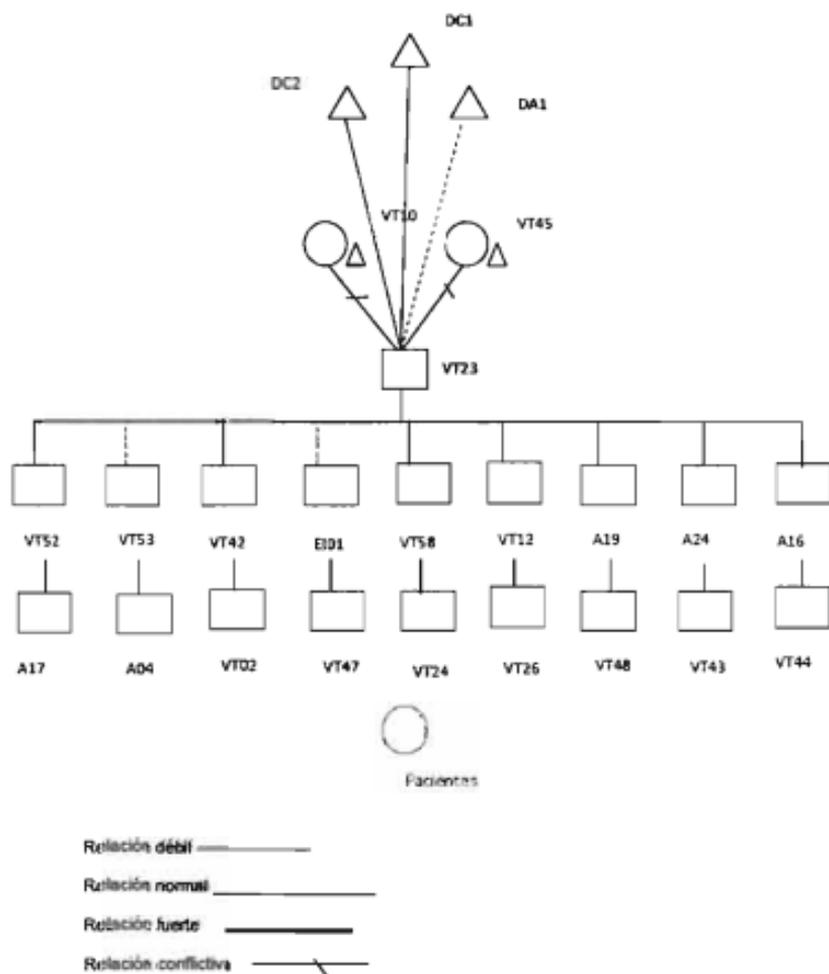


Fuente: Mapeos realizados por cada trabajador



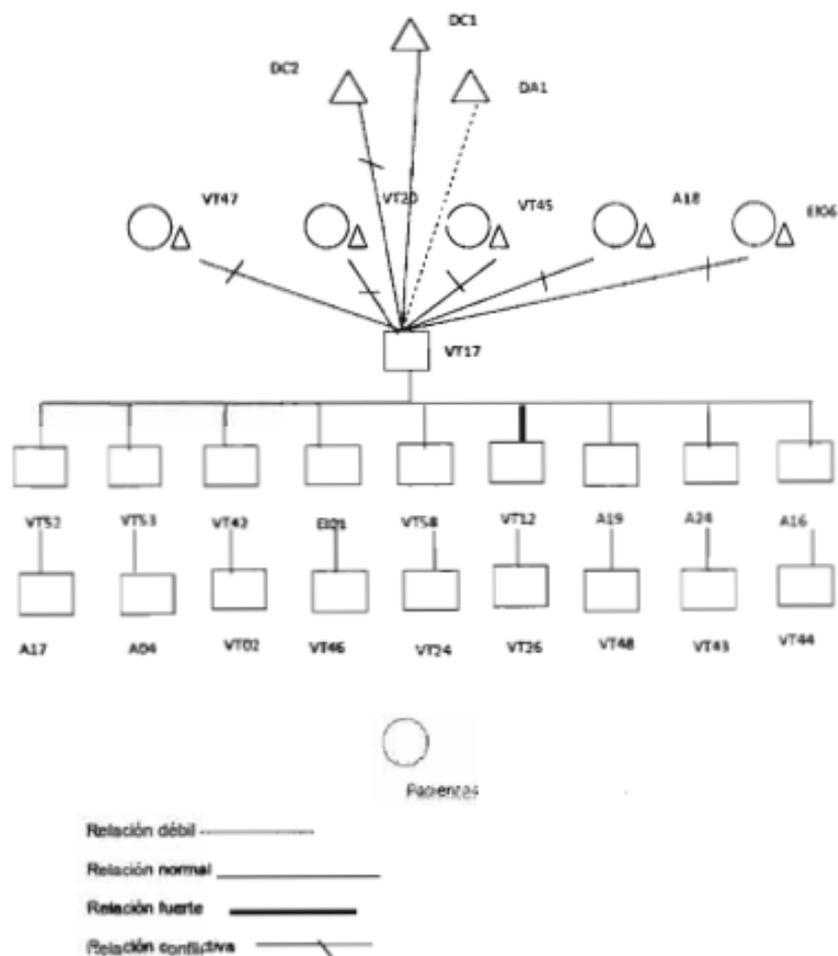
fuente: Mapeos realizados por cada trabajador

VT23



Fuente: Mapeos realizados por cada trabajador

VT17



Fuente: Mapeos realizados por cada trabajador

Del mapeo de relaciones se puede extraer que hay un clima de insatisfacción laboral especialmente en lo relacionado con las relaciones entre jefes y subordinados e inician a expresar diversas inquietudes acerca de cómo la gerencia ignora su participación:

"No nos toman en cuenta, aquí se hace lo que la autoridad manda, si cambian de director o no, nosotros ya estamos acostumbrados ya nos da igual (referido por el primer grupo de trabajadores)".

"Falta comunicación sobre la toma de decisiones de la alta gerencia, a nosotros se nos avisa cuando ya están las cosas o ellos (director y jefe de valoración y tratamiento) solamente intervienen con nuestros problemas cuando ya están avanzados o ya explotó el problema abajo (referido por el primer grupo de trabajadores)".

La interpretación de estos comentarios también indica inconformidad acerca de la elección de directivos impuestos por autoridades ajenas a la institución y no tomar en cuenta al personal.

Uno de los aspectos fundamentales en una organización, es el establecer objetivos del área de trabajo, las funciones del trabajador y toda la operatividad que le compete al personal mismos que se traducen en manuales de organización y operación con la que se puede dar inducción, capacitación a los trabajadores así como formar parte de la evaluación objetiva del trabajo que se espera desempeñen, sin embargo en el caso del CREE, los trabajadores aluden que no conocen con claridad su organización :

"No tenemos manuales de organización, para ver la función de cada trabajador de las diferentes partes que componen este servicio, donde se puedan establecer las obligaciones, objetivos a realizar en cada una".

Si el personal no se integra en los procesos de trabajo, se iniciará con procesos de alejamiento y no involucramiento en la reorganización de la mejora, pues como

comentan se sienten ajenos al centro laboral y les gustaría que no fueran percibidos como "solo seres que vienen a trabajar y se van" sino que también tienen necesidades u opiniones de su trabajo que quisieran ser escuchadas

Por otro lado vertían comentarios sobre la evaluación sobre su desempeño y sus necesidades de contar con guías específicas que les dieran pauta sobre su comportamiento laboral:

"Considero que sería importante así como que nos evaluaran continuamente a cada departamento del CREE"; "Qué bueno que viniste, quería hablar contigo y que vieras como funciona aquí conmigo todo, y además quiero preguntarte ¿no sabes si hay manuales para nosotros? O ¿si es obligación del CREE aportarnos alguno para conocer nuestras obligaciones en cuanto a cada departamento? "; "No tenemos ningún tipo de base de datos para realizar el control de las citas, cada quien guardamos un control de las citas por día y pues lo tenemos en carpetas de cada mes".

Estos comentarios indican que el personal podría sentirse satisfecho al evaluarse mediante productividad, o se les haga saber en qué parte del proceso operativo necesitan más atención o capacitación.

Así también en el mapeo de relaciones hacían referencia continua a conductas de agresión interpersonal entre ellos derivados de que por falta de supervisión de los directivos algunos de ellos asumían roles de líderes informales o bien no atendían adecuadamente a los usuarios de sus servicios:

"no apoyan el trabajo en equipo, dan ordenes porque se creen jefes, les dan autoridad los mismos jefes y ni ellos la tienen, hay ausentismos laborales y no dicen nada, manejan el checador a favor de unos que tienen relación con sindicatos"

"como ya tienen años trabajando aquí, creen que manejan la situación por su antigüedad en el trabajo", "las trabajadoras sociales primero desayunan y se

ausentan de su oficina y nos atrasan el trabajo a los demás, no pasan a los pacientes rápido"

"no hay comunicación con él (directivo), no está al pendiente de lo que sucede en nuestra área, pocas veces lo vemos bajar",

"falta de comunicación por parte de los directivos hacia ellas, no existía el diálogo entre ellas y el subdirector, solamente con la jefa inmediata, por lo tanto si algo ocurre no encontramos a quien acudir si el subdirector llega siempre tarde, se encuentra ausente, además cuando se toman decisiones o existen reuniones nosotras no somos convocadas, como que piensan que nosotras somos externas y somos de la misma área que los demás"

"jamás están de acuerdo con nada, si hacemos algo mal en control de citas, nos reclama o según él nos expone en las reuniones con todos los del área, siempre buscando el conflicto y no el diálogo"

Información recuperada del Árbol de Problemas

Al finalizar las sesiones sobre el mapeo de relaciones se inicia con la primer parte del árbol de problemas, sin embargo por cuestiones de tiempo y vacaciones de los trabajadores se deja inconclusa esas sesiones para terminarlo, además de que se presenta una ruptura en el seguimiento cualitativo ocasionado por el cambio de dirección del centro, como consecuencia, se toma la decisión de detener el proceso planeado hasta la indicación y la presentación con la siguiente dirección.

En la tercera sesión con el grupo, se efectuó la técnica del árbol de problemas, se prepara con la introducción para llevar a cabo la actividad y primero se pide colocar una serie de problemáticas las cuales ellos pueden identificar en su área, de ahí partiríamos a priorizar e iniciar con el problema más mencionado o principal para identificar sus causas y efectos.

El árbol de problemas quedó en la primer etapa, que es la identificación de los principales problemas de la organización, no concluyendo en su elaboración, la causa de la no continuación de esta fase fue que, al haber cambio de directivos de

la institución, la nueva administración decidió que no era pertinente en ese momento seguir con la investigación, por ello, se solicitó que se aplazara la fase de investigación.

<p>Número 3 (duración 60 minutos)</p>	<p>Árbol de problemas (inicio)</p> <p>El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (varias situaciones) llamada como un problema central, la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Se formula un problema central de modo que permita obtener diferentes alternativas de solución.</p> <p>Se inicia con la introducción para llevar a cabo la siguiente actividad que será el árbol de problemas; son los mismos participantes de la primera actividad, el material utilizado es lápices, tarjetas y plumones; al inicio se les pide colocar una serie de problemáticas las cuales ellos pueden identificar en su área, de ahí partiríamos a priorizar e iniciar con el problema más mencionado para identificar sus causas y efectos. A los cuales describieron cada uno las siguientes problemáticas:</p> <p>VT21:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se observa ausencia de directivos en horas tempranas • No hay pláticas de motivación al público en el área de espera (sobre discapacidad ejemplo), ni materiales didácticos para otorgarlas • No conoce el manual de actividades, organigrama ni flujo de la organización • No hay coordinación, comunicación, supervisión y seguimiento de problemas o de toma de decisiones • No hay comunicación ni coordinación o supervisión y seguimiento a la recepción de pacientes de nuevo ingreso (goles) • Médicos no respetan los acuerdos acerca de los pacientes (goles o de primera vez) por productividad • No se respeta los lineamientos de los acuerdos del área médica (médicos) • No hay responsabilidad laboral • No hay responsabilidad en el área que corresponde • Renovación de equipo o mantenimiento (aire acondicionado no funciona adecuadamente, baumanómetro para consulta que se utilizan) • Personal de otras áreas agilicen proceso expediente siempre mal integrado, sin recibo 	<p>Área de consulta médica de primera vez :</p> <p>VT09 VT21 AC1 VT23 VT17</p>
---	--	--

etc.)

- Establecer horarios o cronograma de actividades o programación (correcta)
- No hay soluciones prontas u oportunidad para el paciente
- Capacitación del personal de acuerdo al perfil
- No hay motivación ni incentivos para el personal

VT09:

- Motivación al trabajador
- Recurso físico en archivo
- Archivo requiere de más puntualidad y responsabilidad de los trabajadores
- Trabajo social agilice el trámite de los expedientes ya que los pacientes se desesperan por el tiempo.
- Los trabajadores no hacen sus funciones y que no se tomen atribuciones que no les tocan en otras áreas

VT32:

- No hay comunicación entre departamentos y autoridad
- Sentido común con la puntualidad del paciente
- Falta de personal médico en el área de rehabilitación
- Personal con autoridad que no les corresponde y enforpecan las actividades de otros compañeros
- En los cambios que se implementen por orden de la coordinación, hacerlo llegar por escrito (oficio) al personal para tener formalismo de la autoridad.

AC1:

- Mayor conocimiento sobre el manual de procedimientos (muchos no lo conocen)
- Si hay cambios se hagan llegar por oficio al personal

VT17:

<ul style="list-style-type: none"> • En el área de espera colocar información adecuada en la televisión que se encuentra ahí • Que el jefe de valoración y tratamiento (DC2) no tiene autoridad o mejor dicho le falta tener más acercamiento en el área cuando está el problema o se presenta un problema • No existen trípticos de información • No están claros los requisitos de ingreso a la institución en el área médica • No se conoce el manual de procedimientos del área 	
<p>Nota: El árbol de problemas quedó en la primer etapa, en la identificación de los principales problemas de la organización, de los cuales se pretendía formular un problema principal o lo que se conoce como problema central sin embargo no se pudo llevar a cabo la siguiente fase por la ruptura en la continuación de la investigación a causa de factores externos que competen a la coordinación de la institución donde se realizó el proyecto.</p>	

De éste árbol de problemas se ratifica que los principales problemas que son percibidos por los trabajadores son: falta de liderazgo formal, en especial en relación a que no están físicamente en las horas de servicio y por lo tanto hay problemas para la toma de decisiones en cuanto las necesidades para la atención a los usuarios. Falta de comunicación en cuanto a los procesos formales de la institución, esto es que sólo las instrucciones son verbales propiciando la distorsión de los mensajes y por ende causan conflicto entre los trabajadores. Inconformidad en los procesos de atención a los usuarios, dado que no tienen capacitación sobre los manuales de atención o bien de actualización en el tipo de servicio que otorgan: falta de atención y apoyo a necesidades del personal, especialmente en lo referente al mantenimiento del equipo necesario o bien de los recursos para efectuar su trabajo y falta de comunicación entre las áreas.

Análisis de contenido de reactivos de respuesta abierta

Se efectuó un análisis del contenido de la pregunta ¿Cuál es el principal problema que podría afectar la calidad del servicio que brinda y qué recomendaría para solucionarlo? Esta pregunta se incluyó en la escala EDCO y fue aplicada a personal de diferentes áreas:

De acuerdo a su experiencia ¿cuál es el principal problema que podría afectar la calidad del servicio que brinda y qué recomendaría para solucionarlo?

La información recolectada también es de tipo cualitativa, misma que se concentró en el siguiente cuadro. Cabe señalar que, del instrumento que evalúa el clima organizacional y cuyos resultados se describen en la sección correspondiente a análisis de datos cuantitativos, se obtuvieron sólo 56 (65%) respuestas con información cualitativa de las 86 esperadas, por ser el número total de encuestados, aduciendo el personal que no quería contestar, por inseguridad sobre la identificación de sus respuestas que pudiera llevarles a consecuencias indeseables laborales.

Cuadro de categorías sobre problemática y propuestas de solución planteadas

Problemática	Frecuencia	Porcentaje	Propuesta de solución
Problemática en la adquisición y mantenimiento de instrumentos y recursos para el trabajo	7	13	Mejorar la gestión para la adquisición y mantenimiento de los recursos materiales y de equipo necesarios
Desconocimiento de manuales de atención y servicios	7	13	Capacitación a todos los niveles, desde directivos hasta operativos sobre manuales
Baja calidad en la atención a los pacientes	6	12	Buscar alternativas para que se sigan las reglas de atención. Talleres de sensibilización para la atención de calidad y calidez a usuarios de servicios
Problemas de comunicación con personal directivo	6	12	Mejorar procesos de comunicación formal. Acercamiento de directivos y operativos
Problemas interpersonales que dificultan la comunicación y el trabajo colaborativo	6	12	Talleres de sensibilización en trabajo en equipo. Programa de reuniones para toma de acuerdos
Personal que labora con perfiles	4	8	Buscar alternativas para reasignación de

inadecuados para el puesto			personal
Exceso de cargas de trabajo (Fisioterapia e interendencia)	3	6	Contratación de personal suficiente.
Instalaciones inadecuadas de trabajo	3	6	Mejorar y ampliar instalaciones. Efectuar programa de mantenimiento de equipos
Designación de directivos sin perfil adecuado	3	6	Otorgamiento de puestos de acuerdo a lo que marca la ley
Rotación de personal sin acuerdo previo	3	6	Rotación de personal previo consenso en donde se tome en cuenta capacidades y antigüedad
Exceso de trámites administrativos para la atención a pacientes	3	6	Eficiar procesos administrativos. Incluir a Trabajo Social en la integración de expedientes
Remuneración no acorde a preparación	1	2	Incentivos económicos de acuerdo a la preparación académica

Esta información amplía lo expresado por los trabajadores de un área, pero también corrobora la percepción de conflicto tanto entre jefes y subordinados como entre las diversas áreas de atención del CREE. Así, no es de un área específica la problemática, sino que es compartida la opinión de que existen serios problemas, especialmente en relación a sus recursos e instalaciones que no les permiten tener una adecuada prestación de sus servicios, pero que también hay desconocimiento de sus normas de operación. Los cambios continuos de personal directivo lo viven como una situación que sólo les ofrece incertidumbre y consideran que esta inestabilidad no permite que existan procesos de mejora serios y continuos, lo que les lleva a la apatía y desinterés en la calidad de los servicios, pero también a no sentirse identificados en un grupo sólido de trabajo y por el contrario, se siente insertos en un grupo laboral de relaciones interpersonales conflictivas.

Con el análisis de la información que se realizó, se prosiguió a la siguiente fase del diseño metodológico, por ello, se buscó en diversas fuentes el instrumento que evaluara las dimensiones del clima organizacional detectadas como más relevantes.

10.2 Análisis de información cuantitativa

Se realizó la encuesta a 86 de 102 trabajadores que forman parte de la institución de los cuales 31 (36%) fueron agrupados en el área de servicios y sociales (psicólogos, terapeutas ocupacionales, trabajo social, mantenimiento, jardineros, intendentes), 30 trabajadores (32.6%) pertenecen al área de salud (médicos especialistas, odontólogos) y 27 trabajadores (31.4%) pertenecen al área administrativa (contadores, administración). La población trabajadora de la institución está conformada por 58 mujeres (67.4%) y 28 hombres (32.6%); la edad media de los trabajadores con los que cuenta la institución es de 43.6 ± 12.5 , con un rango de 53 años y un mínimo de 22 y máximo de 75 años, a su vez la plantilla de trabajadores tiene una media de 3.5 ± 1.9 años de antigüedad en la institución y una media de 3.12 ± 1.9 de antigüedad en los puestos; con respecto al puesto que desempeña tenemos que 48 trabajadores que son el 55.8% ofrecen atención directa a usuarios, 26 trabajadores (30.2%) se desempeñan en un puesto administrativo, 11 trabajadores (12.8%) pertenecen a los puestos de mantenimiento y solamente 1 persona que corresponde al 1.2%, encontramos en puesto directivo.

Sobre el nivel educativo de los trabajadores de la institución, la proporción mayoritaria tiene un nivel educativo universitario con un 59.3%, con nivel preparatoria un 25.6%, con nivel posgrado un 8.1%, nivel primaria un 4.7% y con una minoría a nivel secundaria de 2.3%. En relación al área de servicio un 52.3% de la plantilla laboral pertenece al área de valoración y tratamiento, el 33.7% corresponde al área administrativa, un 9.3% se encuentran en el área de promotoría, tanto las áreas de estadística e investigación y el área de dirección se encuentra el 2.3% ambos. En torno al tipo de contrato al que pertenecen los trabajadores de la institución, su mayoría es con base siendo así un 87.2%, con asignación de confianza un 7.0% y con contrato temporal solamente un 5.8%; de acuerdo a la consignación laboral los trabajadores de la institución en su mayoría con un 74.4% pertenecen al estado y solo un 25.6% son federales.

Datos generales de los trabajadores de la institución que contestaron el instrumento

Características	Frecuencia	%
Sexo:		
Masculino	28	32.6
Femenino	58	67.4
Estado civil:		
Con pareja	31	36
Sin pareja	55	64
Nivel de educación:		
Primaria	4	4.7
Secundaria	2	2.3
Preparatoria	22	25.6
Universidad	51	59.3
Posgrado	7	8.1
Profesión:		
Administrativa	27	31.4
Salud	28	32.6
Servicios y sociales	31	36
Puesto que desempeña:		
Directivo	1	1.2
Administrativo	26	30.2
Atención directa a usuarios	48	55.8
Mantenimiento	11	12.8
Área de servicio:		
Dirección	2	2.3
Promotoría	8	9.3
Valoración y Tratamiento	45	52.3
Enseñanza e Investigación	2	2.3
Administrativa	29	33.7
Tipo de contrato:		
Base	75	87.2
Temporal	5	5.8
Confianza	6	7
Consignación laboral:		
Estatad	64	74.4
Federal	22	25.6

	Promedio	Desviación estándar
Edad (años)	43.6	12.5
Antigüedad en la institución	3.5	1.9
Antigüedad en el puesto	3.12	1.9

Fuente: cuestionario Escala de Clima Organizacional aplicado al Centro de Rehabilitación y Educación Especial

En el siguiente cuadro, se muestran los estadísticos de las diversas dimensiones y la consistencia interna de las respuestas, encontrando que si bien en lo general se observa una adecuada confiabilidad $\alpha=0.84$, algunas de las dimensiones tienen un puntaje menor a 0.70, lo que indica que hay problema de la veracidad de las respuestas en esas dimensiones. Al obtenerse las medias y percentiles, se efectuó la clasificación de las categorías con el nivel de satisfacción que podrían tener los trabajadores: Nada satisfechos (percentil 0 a 140), poco satisfechos (percentil 141 a 153), medianamente satisfechos (percentil 154 a 165) y totalmente satisfechos (percentil 166 a 200), obteniéndose así una visión de qué tan satisfechos están o no, los trabajadores con su ámbito laboral.

Estadísticos descriptivos del instrumento EDCO por categorías

		Relaciones interpersonales	Estilos de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos	Suma de Clima Organizacional
N	Válidos	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		17.88	20.07	18.29	22.73	18.52	18.43	19.36	18.15	153.44
Desv. tp.		2.813	4.113	3.794	2.383	2.439	3.349	2.914	4.086	16.310
Rango		13	16	17	9	11	16	13	17	72
Mínimo		8	9	8	16	12	9	12	8	112
Máximo		21	25	25	25	23	25	25	25	184
Percentiles	25	16.00	18.00	16.00	21.00	17.00	17.00	17.00	14.75	141.75
	50	18.50	21.00	18.50	23.00	19.00	18.00	20.00	18.00	153.50
	75	20.00	23.00	21.00	25.00	21.00	21.00	21.00	21.00	165.50
Alfa de Cronbach		0.51	0.74	0.54	0.45	-0.11	0.47	0.31	0.81	0.84

Fuente: cuestionario Escala de Clima Organizacional aplicado al Centro de Rehabilitación y Educación Especial

En éste cuadro, resalta de la clasificación, que el 39.5% de los trabajadores están poco satisfechos y el 33.7% nada satisfechos con los recursos disponibles que tienen para hacer su trabajo. En cuanto a la estabilidad laboral también resalta que no tienen o tienen poca satisfacción el 74% del personal. La dimensión en donde encontramos con mayor frecuencia sentirse totalmente satisfechos (34%) es en la retribución económica que tienen por sus labores y dicen estar totalmente satisfechos con sus relaciones interpersonales el 31.4%. También es de resaltar que la opinión sobre el estilo de dirección que tienen en la institución el 62% comentan no estar satisfechos, sólo el 7% si considera estar satisfecho con la claridad y coherencia de la dirección, así mismo no se encuentran nada satisfechos en su sentido de pertenencia el 32.6% de los trabajadores y medianamente satisfechos el 29.1% en sus valores colectivos formando parte de la institución. En la evaluación general las áreas que presentaron mayor satisfacción es el área de dirección con una media de 167 puntos y una desviación estándar de 4.24, sin embargo en unas dimensiones como el estilo de dirección con una media de 19.50 y valores colectivos con una media de 18.50, sus valores indican poca satisfacción. No obstante el área con ninguna satisfacción fue enseñanza e investigación, con una media de 135 puntos y una desviación estándar de 2.82, donde en todas las categorías reportan los trabajadores estar nada y poco satisfechos. El área de valoración y tratamiento que es una de las áreas que cuenta con más población trabajadora, a la evaluación, resulta en una media de 152 puntos y una desviación estándar de 16.01, donde en todas las categorías mostraron poca satisfacción a excepción de la dimensión de retribución donde están medianamente satisfechos. El área administrativa reporta estar medianamente satisfecha con una media de 157.28 y una desviación estándar de 16.28.

Cuadro 5. Concentrado del nivel de satisfacción por categorías

Categoría	Nada satisfechos %	Poco satisfechos %	Medianamente satisfechos %	Totalmente satisfechos %	Total %
1. Relaciones interpersonales	25.6	24.4	18.6	31.4	100
2. Estilo de dirección	32.6	19.8	26.7	20.9	100
3. Sentido de pertenencia	32.6	29.1	24.4	14.0	100
4. Retribución	26.7	12.8	26.7	33.7	100
5. Disponibilidad de recursos	33.7	39.5	25.6	1.2	100
6. Estabilidad	36.0	38.4	19.8	5.8	100
7. Claridad y coherencia en la dirección	31.4	31.4	30.2	7.0	100
8. Valores colectivos	24.4	27.9	29.1	18.6	100

Fuente: cuestionario Escala de Clima Organizacional aplicado al Centro de Rehabilitación y Educación Especial

En el cuadro final se muestran las categorías que presentaron una asociación significativa con Chi cuadrada ($p < 0.05$) con las variables de sexo, puesto que desempeña, área de servicio a la que pertenecen, el tipo de contratación en la institución, antigüedad en la institución y la antigüedad en el puesto. Solamente se encontró asociación con la dimensión de retribución y la dimensión de valores colectivos con el área de servicio. En la categoría de disponibilidad de recursos se encontró una asociación significativa con la antigüedad en el puesto. No se encontraron más asociaciones significativas con los datos generales de los trabajadores y las categorías del clima organizacional.

Categorías con datos generales y nivel de significancia por chi cuadrada

Categoría	Sexo		Puesto que desempeña		Área de servicio		Tipo de contratación		Antigüedad en la institución		Antigüedad en el puesto	
	χ^2	P	χ^2	P	χ^2	P	χ^2	P	χ^2	P	χ^2	P
Relaciones impersonales	9.40	0.585	38.1	0.247	33.3	0.880	14.3	0.888	82.7	0.638	108.4	0.069
Estilo de dirección	16.3	0.429	37.3	0.865	55.6	0.763	17.9	0.978	120.7	0.662	122.5	0.620
Sentido de pertenencia	19.4	0.248	48.8	0.438	60.2	0.611	34.4	0.350	96.7	0.982	91.7	0.993
Retribución	12.3	0.138	21.5	0.803	47.3	0.040	8.48	0.933	64.2	0.467	72.2	0.223
Disponibilidad de recursos	10.9	0.450	19.2	0.973	35.8	0.806	19.4	0.617	84.3	0.590	114.0	0.083
Embilidad	13.6	0.473	31.9	0.870	52.6	0.602	18.3	0.917	97.8	0.826	117.8	0.394
Coherencia y claridad en la dirección	11.0	0.605	29.2	0.872	40.5	0.866	17.4	0.894	99.8	0.598	98.4	0.635
Valores colectivos	9.11	0.764	38.1	0.509	95.2	0.000	27.9	0.361	110.8	0.306	93.2	0.766

Fuente: cuestionario Escala de Clima Organizacional aplicado al Centro de Rehabilitación y Educación Especial

11. Triangulación de la información

Con el fin de seguir con la metodología mixta diseñada para esta investigación, a continuación se efectúa el proceso de triangulación de la información, en donde se contrastan los datos cuantitativos con la información cualitativa recabada.

La triangulación es un término usado en los círculos de la navegación por tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida (40), al igual se le considera como la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación (41). Denzin afirma que cuanto mayor es el grado de triangulación, mayor será la fiabilidad de las conclusiones (40); cuando se habla de triangulación, se refiere a clasificaciones que diversos autores han desarrollado, se diferencian varios tipos: triangulación de datos, donde se utilizan diversas fuentes de datos en un estudio, así se puede contrastar la información considerando las dimensiones: temporal (se recogen los datos de distintos momentos o fases para revisar la constancia de los resultados), espacial (se comparan datos recogidos en diferentes lugares para confirmar los resultados) y personal (se recurre a distintos sujetos para comprobar el sostenimiento y validez de los datos); de investigadores, aquí se utilizan diferentes investigadores o evaluadores para cotejar sus interpretaciones y valoraciones; triangulación de teorías, donde se utilizan múltiples perspectivas para interpretar un mismo grupo de datos; metodológica, aquí se manejan diversos métodos y técnicas para estudiar un mismo problema, así se puede evidenciar y constatar la semejanzas y diferencias entre los datos e informaciones. Distintos instrumentos sirven para ratificar las conclusiones o valoraciones; triangulación múltiple, donde se combinan diversos tipos y niveles de triangulación (40-42).

En esta investigación se llevaron a cabo una metodología de tipo mixto, con el objetivo de recolectar datos cualitativos que fue la primera fase que se hizo y la segunda fase cuantitativa con la aplicación del instrumento EDCO, en un período de Marzo del 2013 a Noviembre 2014.

Al comparar las evidencias que se obtuvieron de la primera fase cualitativa y la segunda fase cuantitativa, se llevó a cabo una triangulación metodológica donde se pudo evidenciar y constatar semejanzas y diferencias de los datos que se obtuvieron, utilizando diversos instrumentos. La triangulación se realiza con dos fines: para validar los datos que se obtuvieron de las distintas fuentes y para complementar descriptivamente los datos e informaciones obtenidas con las técnicas de los enfoques cuantitativos y cualitativos.

Las categorías que se concentraron para hacer la triangulación son las siguientes, mismas que indican la problemática principal detectada:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO
Falta de liderazgo	Percepción de los trabajadores de que no tienen adecuada dirección para el cumplimiento de sus labores
Falta de supervisión	Conjunto de actividades que no desarrolla el gerente para dirigir al grupo de trabajo, que puede incidir en la formación de liderazgos informales por parte del grupo de trabajo
Falta de consulta en la toma de decisiones	No existe comunicación ni participación de los trabajadores cuando se toman decisiones donde los trabajadores están involucrados a niveles operativos
Falta de comunicación	Ruptura en el proceso de comunicación, desde la toma de decisiones, los cambios a la organización y con la falta de éste medio encontramos disfuncionalidades en relaciones interpersonales de los trabajadores y gerencia
Falta de atención y apoyo a las necesidades del personal	Como las necesidades físicas para desarrollar su trabajo, trabajar en áreas en que nadie quiere cubrir
Problemas con compañeros y relaciones débiles entre las áreas (gerencia y subordinados)	Interacción inadecuada entre trabajadores que derivan en conflictos en la misma organización
Falta de capacitación	Ausencia de procesos educativos para mejorar el desempeño de los trabajadores u orientación de su desempeño en la organización que fortalezcan el desarrollo profesional

Liderazgo informal de los subordinados	A falta de supervisión de la alta gerencia, surgen subordinados que ejercen influencia con los trabajadores del centro, sin embargo es un liderazgo percibido en forma negativa, no propositiva
Inconformidad con los procesos de atención a usuarios	Existe desacuerdo en el tipo de atención que los mismos compañeros ofrecen en sus áreas, el diferimiento de las citas y el tipo de atención que se les brinda a los usuarios (tiempo de espera en trabajo social, el cobro de la cuota de recuperación, etc.)
Ausentismo laboral	Falta de permanencia y presencia ya sea desde alta gerencia a subordinados en las áreas de trabajo y en horas laborales

De esta conceptualización se encuentra que en la institución existe un serio problema en relación al estilo de liderazgo efectuado por los directivos, el cual es percibido con grandes deficiencias y que no les permite la interacción adecuada por su falta de claridad y coherencia. Esto se observa al registrarse poca o nada satisfacción con el estilo de liderazgo detectado por EDCO y en toda la información recabada en los diarios de campo, mapeo de relaciones, árbol de problemas y en el análisis de contenido del reactivo de la pregunta abierta, en donde expresan comentarios en relación a que los directivos no tienen el perfil adecuado para ejercer ese puesto y que no conocen los manuales de organización y operación, por lo tanto no pueden ejercer acciones de supervisión o asesoría necesaria para el buen funcionamiento del centro. Así también explican que, al percibir que los directivos no tienen un adecuado ejercicio de su rol, ni atiendan o apoyen sus necesidades laborales, se produzcan interacciones en donde el liderazgo informal surge, pero en lugar de ser una autoridad reconocida por los mismos trabajadores, se fracturan las relaciones y se vuelven conflictivas.

La siguiente categoría problemática que resalta es Problemas con compañeros y relaciones débiles entre las áreas (gerencia y subordinados), ya que el 50% de los trabajadores están poco o nada satisfechos con sus interacciones en el lugar del trabajo según la escala EDCO, y también esta explicación se amplía mediante la información cualitativa que nos indica que se producen continuos procesos de

traslape de acciones que hacen surgir interacciones agresivas entre ellos, provocando así numerosos conflictos y por ende, problemas en la atención en los usuarios, lo que provoca mayores inconformidades por sus servicios, información que también es concordante con los datos obtenidos en el árbol de problemas y con el análisis de contenido del reactivo de respuesta abierta, donde los trabajadores se muestran inconformes con los procesos de atención a los usuarios.

Otra área de atención que surge como relevante es la escasez de recursos, áreas o de equipos para efectuar su trabajo, problemática encontrada en todas las técnicas llevadas a cabo, esto lo viven con insatisfacción, pero también reconocen que la rotación de los directivos no permite la gestión necesaria para que se lleven adecuadamente estos procesos administrativos que les llevaría a mejorar su servicio. También por lo tanto se entiende la apatía que puede surgir en relación a su involucramiento en los procesos de mejora, pues se perciben como un sinsentido dado que no habrá un seguimiento de sus propuestas encaminadas a mejorar sus áreas de trabajo o institución.

Ahora bien una problemática que tangencialmente fue expresada fue el ausentismo laboral, mismo que emerge relevante en los diarios de campo, sin embargo poco es reconocido por los trabajadores. El ausentismo ya sea parcial, por llegar tarde o dedicarse a otra actividad aun cuando ya estuviere presente en su área de trabajo, retrasa los servicios provocando insatisfacción en los usuarios. Sin embargo poco era asumido como un elemento para resolver en lo individual o personal, sino que sólo se expresa la necesidad que los otros (de otras áreas o mismos compañeros de trabajo) efectúen lo apropiado para mejorar los servicios, pero no definen adecuadamente la responsabilidad personal, esto explica por qué el 62% de los trabajadores se sienten con poco sentido de pertenencia a la institución en donde laboran y solamente el 38.4% dice sentirse orgulloso con la vinculación a su centro laboral.

La retribución económica por sus servicios, esto es su salario, tanto en los datos cualitativos como cuantitativos indican que no tienen problemática en ellos, aunque sí desearían incentivos de acuerdo a su antigüedad y preparación académica.

Por otro lado es importante mencionar que dos áreas emergieron con problemática más acusada: Enseñanza e Investigación y Valoración y Tratamiento. Esto indica que si bien hay aspectos generales suspendidos en el clima general de toda la institución, también hay áreas específicas que tienen mayores conflictos y en los que es necesario prestar mayor atención.

12. Discusión

En la presente investigación se logró la participación de la mayoría del personal de todas las áreas que conforman el Centro de Rehabilitación y Educación Especial, en Tepic, Nayarit; obteniendo así una evaluación general. Esto permite definir el clima organizacional prevalente en la institución y da las primeras referencias de que áreas necesitan cambios ya sea en los procesos de funcionamiento, infraestructura, disponibilidad de recursos como en los posibles estímulos no económicos que se pueden otorgar para incentivar el desempeño de los trabajadores de la institución. En la evaluación global de acuerdo a los hallazgos de las técnicas realizadas en ambas fases, los resultados indican una baja de satisfacción del personal de ésta institución.

Esto es contrastante con lo obtenido en algunas investigaciones, en donde se observa que la satisfacción laboral también está en relación no solo de aspectos internos sino de cómo son percibidos y valorados en su comunidad los servicios que se prestan, los resultados son paradójicos con lo reportado en la investigación que se llevó a cabo en Cuba en un Centro Integral Pediátrico, donde su clima organizacional es alto, según lo perciben sus trabajadores, los cuales poseen además un elevado sentido de pertenencia, donde el autor señala que esto garantiza un alto potencial en el desarrollo para el centro (17), lo que difiere de los resultados de ésta investigación donde en el sentido de pertenencia el 61.7% no están satisfechos con su institución, lo que puede considerarse como un área a desarrollar porque no habrá involucramiento con los procesos de mejora de la institución.

Los resultados obtenidos de esta investigación, coinciden con lo encontrado en Perú (18), en donde obtuvieron un bajo porcentaje en un clima laboral saludable, coincidiendo con éste autor que el tener un porcentaje bajo de clima laboral influirá en el comportamiento de las personas y en la satisfacción laboral, lo que repercutirá en la práctica de los procesos de atención.

En el estudio realizado en México, específicamente en Veracruz (20), su resultado de clima organizacional es contradictorio al resultado de ésta investigación ya que su clima identificado fue alto (el 58.1% y lo consideran altamente satisfactorio) y de las categorías más valoradas es la de pertenencia esto es sentirse orgulloso de pertenecer a una institución y la creatividad e iniciativa, aun cuando declaraban no estar satisfechos con la retribución económica por su trabajo ni por el reconocimiento de su trabajo realizado día a día. En la institución CREE, de la cual se reportan los resultados en este documento, sí se encuentran satisfechos con la remuneración económica de su trabajo en la institución, lo que habla de que en una institución de salud se puede estar en desacuerdo con el salario percibido, pero aun así, estar satisfechos con la institución y por lo tanto tener una plantilla de trabajadores dispuestos a efectuar cambios que mejoren los servicios, por ello esta se puede considerar como una fortaleza que se puede manejar en el diagnóstico situacional gerencial.

De igual manera los resultados de la evaluación realizada en el CREE, son discordantes a los resultados de la investigación que se llevó a cabo en el estado de México, en un hospital Regional 72 del IMSS (21), el autor concluye que a mayor satisfacción laboral se encontró un mejor clima organizacional, además de que sus resultados tuvieron una tendencia a un nivel alto de clima organizacional con 143 puntos en su escala y satisfacción alta; es también relevante los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo en el hospital general de zona del Puerto de Veracruz (22), donde existe discordancia a ésta investigación que indica un adecuado método de mando en la institución, el autor menciona que el clima organizacional identificado fue regular, donde lo interpreta como autoritario-paternalista, el cual lo considera como un sistema donde las interacciones entre superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados, aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces delegados a intermedios e inferiores, lo que indica una afinidad con los datos obtenidos en ésta investigación, donde la toma de

decisiones está en la alta gerencia solamente y a su vez éste estudio es coincidente en la categoría de comunicación y relaciones interpersonales con una satisfacción regular, esto lleva a considerar que en el caso de la institución que se reporta, el CREE, la rotación de directivos no permite claridad ni coherencia en aquello que se persigue como metas institucionales, por lo tanto no hay un proceso continuo de mejora que permita la integración de los procesos administrativos ni la organización necesaria para dar atención de calidad a sus usuarios de los servicios.

La problemática de comunicación fue la categoría que más se destacó entre los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, ambos datos obtenidos fueron concordantes entre sí, se demostraron las rupturas de comunicación existentes en la institución, tanto por parte de alta gerencia a subordinados, viceversa y entre los mismos subordinados, desde la toma de decisiones, los cambios a la organización y con la falta de éste medio encontramos disfuncionalidades en relaciones interpersonales de los trabajadores y gerencia, si no existen procesos de comunicación en la institución ni por parte del gerente o subordinados, la organización tenderá a volverse apática y a sobrevaluar su trabajo en la institución y en las funciones que desempeña; otra categoría que destaca su importancia fue las relaciones interpersonales, desde las relaciones débiles entre áreas, al igual que la comunicación por parte de gerencia y subordinados, por lo tanto existe una interacción inadecuada entre los trabajadores que derivan en conflictos en la misma organización.

Además se identificó la falta de atención y el apoyo a las necesidades del personal, donde están inmersas las necesidades físicas con las que desarrollan sus funciones laborales y que a mayor número de años en la institución, pueden percibir mayores carencias los trabajadores, al igual la falta de apoyo entre los mismos subordinados para cubrir puestos en otras áreas por la falta de capacitación. Esto implica también para la alta dirección una visión de hacia dónde encaminar sus esfuerzos, pues implicaría que se podrían abocar a gestionar los recursos necesarios para mejorar tanto las instalaciones como el equipamiento

necesario para desempeñar las tareas, y por lo tanto, esto implicaría un impacto directo con el orgullo por pertenecer a esa institución como en la satisfacción laboral.

Otra categoría emergente fue la falta de liderazgo, donde existe una percepción por parte de los trabajadores de que no tienen adecuada dirección para el cumplimiento de sus labores, dato que también fue arrojado por la fase cuantitativa; existe también una inconformidad latente con los procesos de atención a usuarios, donde hay un desacuerdo en el tipo de atención que los mismos compañeros ofrecen en sus áreas, el diferimiento de las citas y el tipo de atención que se les brinda a los usuarios (tiempo de espera en trabajo social, el cobro de la cuota de recuperación, etc.), que permite conocer más la sensibilización de los trabajadores y cuán importante es la atención que brindan a los usuarios que acuden a la institución que ellos pertenecen, lo que nos habla de que pueden concurrir a mejorar los servicios y sus áreas.

La falta de liderazgo es otra categoría que se presentó en el desarrollo de la investigación, a esto se la conoce como el conjunto de actividades que no desarrolla el gerente para dirigir al grupo de trabajo y que incide en la formación de liderazgos informales por parte del grupo de trabajo, liderazgos que sí se presentan en la organización del CREE, donde a falta de una figura de líder hay tendencia a la formación de estos grupos y que ejercen una influencia directa con los compañeros de sus áreas; otro rasgo que se obtuvo fue la categoría de apatía, donde no existe un involucramiento en las actividades para la mejora de la atención o resolución de problemáticas que se presentan en el centro; la categoría de falta de capacitación a la ausencia de procesos educativos para mejorar el desempeño de los trabajadores u orientación de su desempeño en la organización que fortalezcan el desarrollo profesional, lo que puede coadyuvar a la falta de participación de los mismos trabajadores y de subvalorar su funciones en la institución, dentro de éste marco en relación a los datos generales de los trabajadores que se les aplicó el instrumento, cuenta entre sus miembros a gente que tiene ya más de 40 años laborando, lo que puede dar un índice para definir

cualquier estrategia de mejora que se desee implementar, pues si bien la antigüedad puede ser fuente de experiencia, también puede ser un obstáculo al percibir "que nada cambia" a través del paso de los años.

De la misma manera otra categoría fue la falta de consulta en la toma de decisiones, donde también la comunicación está inmersa, al no existir tampoco existirá participación de los trabajadores cuando se toman decisiones donde los trabajadores están involucrados a niveles operativos y que ellos consideran que son tomados como "personas que solamente vienen a trabajar", donde el capital humano es el único recurso importante. Del mismo modo la categoría de ausentismo laboral se identificó, donde se pudo verificar la falta de permanencia y presencia de alta gerencia y subordinados en las áreas de trabajo en horas laborales, lo que implica que hay ausencia del proceso administrativo,

Los datos obtenidos en ambas fases son concordantes y tomando como referencia los cambios de dirección que se generaron al momento de estar llevando a cabo la investigación se efectuó una rotación de tres directivos durante el proceso de investigación, se entiende porqué el 62% de los trabajadores dicen no sentirse satisfechos en éste aspecto, pues los constantes cambios de dirección no abonan para que se construyan los valores institucionales necesarios para un organismo laboral. Solamente hubo una categoría diferente que se obtuvo con la fase cuantitativa, la categoría de retribución, fue la única donde la organización se encontró satisfecha, lo que nos hablaba de una asociación de la retribución con el área de servicio lo que nos habla de los servicios diferenciados, puesto que el salario de un trabajador refleja que está satisfecho con esta retribución por su trabajo. Es importante contextualizar que en estos servicios es necesario contar con personal especializado, por ello, se puede entender que saben y conocen de la retribución por sus servicios en comparación con otras instituciones. Así también considerar, que la jornada de trabajo que tienen de aproximadamente seis horas, permite el ajuste de sus horarios para que puedan laborar ya sea en forma particular o en otras instituciones mejorando así su economía. Lo que puede contribuir a ésta satisfacción entre los trabajadores.

Por otra parte, si un trabajador no está satisfecho en su ámbito laboral, no tenderá a buscar estrategias para la actualización y mejora de los servicios, como lo manifestaron los trabajadores en la información recabada, como consecuencia producirse prácticas que ayuden al desarrollo de la organización ni al logro de la misión que tienen definida.

Cabe señalar que al tiempo que se recababan los datos en la segunda fase de la investigación mediante la encuesta, uno de los aspectos percibidos fueron las diversas manifestaciones por parte de los trabajadores en donde expresaban que no evaluarían con bajos valores por temor a conocer la identidad de la persona y esto pudiera traerles consecuencias o problemas porque tenían poco tiempo de laborar en la institución, esto a pesar de anexar el consentimiento informado y de volverles a mencionar que la encuesta sería anónima con fines de investigación; incluso hubo trabajadores que no desearon participar por inseguridad sobre los datos que se obtendrían.

En este contexto, es importante destacar que, al identificar las dimensiones que presentan un nivel de satisfacción baja por el trabajador, dará como posibilidad la introducción de estrategias encaminadas a mejorar las áreas que se evaluaron, con la finalidad de favorecer los niveles de satisfacción del trabajador, a través de elaborar propuestas para modificar los aspectos negativos, en específico lo relacionado a los estilos de comunicación entre las áreas administrativa y operativa, así como en un estilo gerencial que permita escuchar las necesidades y propuestas de los trabajadores, con el objetivo final de mejorar la prestación de servicios que ofrece la institución y con el tipo de atención que recibe el usuario por quienes prestan el servicio.

13. Conclusión

La presente tesis tuvo como objetivo la evaluación del clima organizacional y a cómo podría influir un ámbito laboral desfavorable en la prestación de servicios por parte de los profesionales que en él se desempeñan, cuando las expectativas de un trabajador no se ven satisfechas o se desvían en objetivos alejados de único beneficiario de su accionar diario, en éste caso el usuario que acude al centro y su salud.

De acuerdo a los datos obtenidos se concluye que la satisfacción del trabajador en la institución está relacionada directamente con el desarrollo que él tenga en la institución a la que labora, al cumplimiento de la misión y visión de la misma y al tipo de atención que otorgará al usuario que acude a los servicios; los objetivos de la investigación se llevaron a cabo de manera completa, con la evaluación del clima organizacional del Centro de Rehabilitación y Educación Especial, así como identificar las principales dimensiones o categorías que inciden en el clima organizacional percibidas por los trabajadores y la evaluación del clima por áreas de servicio de la institución.

Para demostrar esto, la búsqueda de evidencias se llevó a cabo con una metodología mixta que permitió el término de la investigación, ya que en un inicio estuvo planeada para una investigación cualitativa, sin embargo de acuerdo a diversas problemáticas como la rotación del área de gerencia en la institución se optó por complementar con métodos cuantitativos, lo que resultó en una investigación mixta que permitió obtener más datos veraces para la evaluación del clima organizacional. Cabe señalar que es el primer estudio mixto que se lleva a cabo en el posgrado de salud pública, lo que permite encaminar a los futuros maestrantes para realizar otras investigaciones con ésta metodología.

Se pudo observar la relación de la información que se obtuvo con los datos cualitativos y cuantitativos, que al llevar a cabo el análisis se identificaron las principales causas de un clima organizacional bajo y una satisfacción baja de los trabajadores que pertenecen a ésta organización, de cómo influye las

percepciones del personal en el desarrollo de su trabajo y cómo es el tipo de atención que brindan al usuario, recordando que los usuarios recurrentes a ésta institución son personas que viven con discapacidad, por lo tanto atienden a un sector importante del estado.

De las repercusiones de una institución con constantes cambios directivos, deja como consecuencia la falta de seguimiento a los procesos administrativos de la institución tales como la planificación donde se incluyen las metas, objetivos, las estrategias y los planes; la organización que incluye la estructura y administración del recurso humano; la dirección donde está inmersa la motivación, el tipo de liderazgo que se ejerza, la comunicación, el comportamiento individual y de grupo o toda la organización; y el control, donde intervienen las normas, las medidas, las acciones; lo que puede generar un desequilibrio en la institución, semejante a los resultados que se encontraron en ésta evaluación.

Se sugiere la realización de un seguimiento en la institución para llevar a cabo intervenciones que propicien cambios y mejoras de la realidad en la que ahora se encuentra el centro, alguna de ellas el realizar talleres de educación y capacitación continua para el personal que labora en dicha institución, de alguna manera utilizar el departamento con el que cuentan como lo es Enseñanza e Investigación, que es un área que debe tener el compromiso de promover la educación y la capacitación constante en el personal de acuerdo al perfil de su área, considerar en promover también un liderazgo participativo para quienes tengan la tarea de llevar la responsabilidad principal de la institución como lo es el área gerencial, porque de ahí pueden partir muchas de las soluciones a las problemáticas que fueron mencionadas por los trabajadores de la institución, el motivar su sentido de pertenencia y se sientan parte de la institución en la cual laboran, establecer flujos de comunicación constantes con los subordinados, o relación gerente-subordinado, viceversa.

La limitación de este estudio, fueron tanto la rotación misma de la dirección de la institución como la suspicacia de los trabajadores sobre la información que se

recolectaba, así como el tipo de instrumento utilizado, sin embargo a pesar de estos aspectos, se cumplió el objetivo trazado, al encontrarse aspectos significativos que están presentes en el clima laboral de ese centro. Debe señalarse también que son pocos los estudios realizados en centros dedicados a la rehabilitación de personas que viven con discapacidad en México, en donde se evalúe el clima organizacional, por lo tanto ésta investigación abre pautas para identificar áreas de oportunidades en la organización y manejo gerencial en instituciones de salud.

Se identificaron las principales dimensiones que inciden en el clima organizacional y que son percibidas por los trabajadores, además de llevar a cabo la evaluación del clima organizacional por cada área.

14. Referencias bibliográficas

1. Rodríguez A, Retamal M, Lizana J, Cornejo F. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad* [Internet]. 2011; 2(2):[219-34 pp.]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
2. Quijada L, Galindo M. Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso gestión y estrategia 2004.
3. Solarte M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración* [Internet]. 2009; 42:[43-61 pp.]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/2192>
4. Arriola M, Salas R, Bernabé T. El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. 2011;19(25):109-27.
5. Caraveo M. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 2004;27:78-82.
6. Schneider B, Bartlett C. Individual Differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*. 1968;21(3):323-33.
7. Vega M, Partido A, Rodrigo M. Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*. 2010 (40):92-103.
8. Sampieri R, Collado C. Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. Sede central, Moravia. 2008:6.
9. Rada C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*. 2004 (1):97-113.
10. Araujo B, Segovia A, Silla J. El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*. 2007;19(1):81-7.
11. Vega M, Botello C, Partido A. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*. 2007;16(2):61-76.
12. Bustamante M, Cid J, Aburto L. Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. *Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud*.5.
13. Álvarez C. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención: Universidad del Rosario; 2006.
14. Contreras F, Barbosa D, Juárez F, Mejía C. Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de psicología*. 2009;12(2):1-2.

15. Mejía C. Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Acta Colombiana de Psicología [Internet]. 2009; 12(2):[1-2 pp.]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/acpv/v12n2/v12n2a02.pdf>
16. Acero Y, Echeverri L, Lizarazo S, Quevedo A, B S. Escala de Clima Organizacional (EDCO)2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
17. Falfe A, Lazara C. Percepción de familias y trabajadores sobre el Centro de Rehabilitación Integral Pediátrico" Senén Casas Regueiro". Revista Cubana de Salud Pública. 2009;35(4):154-60.
18. Del Rio-Mendoza, Jeny J, Munares A, Montalvo H. Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, Perú. Revista Médica Panacea. 2013;3(1):11-4.
19. Borbón H. Ambiente laboral: ¿Los médicos afectan el clima organizacional de los EBAIS donde laboran? Costa Rica: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología; 2011.
20. Pavón P, Gogeoascoechea Ma, Blázquez Ma, Blázquez C. Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario. Salud en Tabasco. 2011;17(1-2):13-21.
21. Juaréz S. Clima organizacional y satisfacción laboral Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social [Internet]. 2012; 3(50):[307-14 pp.]. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>
22. Aldana O, Hernández M, Aguirre D, Hernández S. Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc. 2009;17(2):91-6.
23. CREE. Centro de rehabilitación y educación especial Objetivo del CREE; 2012.
24. INEGI. Censo de población y vivienda 2010. 2010. at http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#Regreso&c=27770
25. Hernández R, Fernández C, Baptista M. Metodología de la investigación. Hill MG, editor; 2010.
26. Molina J, López M, Pereira J, Pertusa E., Tari J. Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas, ventajas e implicaciones CEDE, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa [Internet]. 2012; (15):[55-62 pp.]. Disponible en: <http://zl.elsevier.es/es/revista/cuadernos-economia-direccion-empresa-324/metodos-hibridos-investigacion-direccion-empresas-ventajas-e-90132815-articulos-2012>
27. Castro W, Godino J. Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). Dialnet [Internet]. 2011. Disponible en:

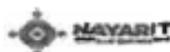
- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetMetodosMixtosDeInvestigacionEnLas ContribucionesALO-3731076.pdf
28. López P, Verd J. La eficiencia teórica y metodológica de los diseños multimétodo. ENMPIRIA Revista de Metodología de las Ciencias Sociales [Internet]. 2008; (16):[13-42 pp.]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2971/297124024001.pdf>
 29. Plano V, Creswell J. An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs. 2008. In: The Mixed Methods Reader [Internet]. Disponible en: http://www.corwin.com/upm-data/19291_Chapter_7.pdf
 30. Laurell A. Las Ciencias Sociales en la Formación de Investigadores en Salud Pública. Universidad Autónoma Metropolitana [Internet]. 1992 [citado 2013 02 mayo]; (23):[11-9 pp.]. Disponible en: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=1354&archivo=4-99-1354xbk.pdf&titulo=Las%20Ciencias%20Sociales%20en%20el%20Formaci%C3%B3n%20de%20Investigadores%20en%20Salud%20P%C3%BAblica
 31. Yepes T, Puerta A, Morales R. Una mediación pedagógica en educación superior en salud. El diario de campo. Revista Iberoamericana en Educación [Internet]. 2008; 4. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2541Alzate.pdf>
 32. Bogdan R, Taylor SJ. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. 3, editor. Madrid: Alianza; 2000.
 33. Tomás A, Basagoiti M, Belmonte R, Bru P, Espinar C, et al. Metodologías Participativas Manual 2010 [citado 2013 15 Mayo]. Disponible en: http://www.redcimas.org/wordpress/wpcontent/uploads/2012/09/manual_2010.pdf
 34. Peraza O. La gerencia participativa en la mediana industria superior de Barquisimeto para el año 2006. [tesis]. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Postgrado en Gerencia, Mención Empresarial. 2007.
 35. Nistal T. Investigación-Acción Participativa y Mapas Sociales; 2007 [citado 2013 13 Mayo];[26 p.]. Disponible en: <http://www.uji.es/bin/serveis/sasc/ext-uni/oferim/formal/jorn/tall.pdf>.
 36. Calello D. Sociodrama e intervención social: algunas aproximaciones teórico-metodológicas. Onteaiken [Internet]. 2012 [citado 2013 27 mayo];[12 p.]. Disponible en: <http://onteaiken.com.ar/ver/boletin14/1-6.pdf>
 37. Morales M, Vicente G. El sociodrama como técnica de intervención socioeducativa. Cuadernos de trabajo social [Internet]. 1998; (11):[165-80 pp.]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=119499>
 38. Martínez F. Metodologías e Instrumentos para la Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales. Árbol de problemas y áreas de intervención.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) [Internet]. [citado 2013 27 Mayo]. [13 p.]. Disponible en: http://augusta.uao.edu.co/moodle/file.php/2404/ARBOL_DE_PROBLEMA_Y_AREAS_DE_INTERVENCION.pdf

39. Aldunate E. Diagnóstico, Árbol del problema y Árbol de objetivos ILPES-CEPAL; 2008 [citado 2013 03 junio]. Disponible en: http://www.eclac.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Arboles_Diagnostico.pdf
40. Álvarez-Gayou L. Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Métodos básicos Ed Paidós México. 2005:127-8.
41. Alpizar L. Interdisciplinariedad y triangulación en ciencias sociales. Diálogos Revista Electrónica. 2011;10(1).
42. Vera A, Villalón M. La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. Ciencia y trabajo. 2005;16:85-7.

15. Anexos

Aprobación de investigación por Comité de Ética de la SSN

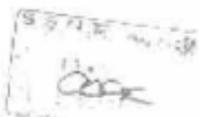


SECRETARÍA DE SALUD **SSN**

ÁREA: Dirección Médica
SUBÁREA: Subdirección Médica
OFICIO: No. C03BIDET-02/14

Asunto: - El que se indica

Tepic, Nayarit, a 06 de noviembre de 2014



DR. JUAN FERNANDO LÓPEZ FLORES
JEFE DE ENSEÑANZA DEL HOSPITAL CIVIL
DR. "ANTONIO GONZÁLEZ GUEVARA"
PRESENTE

Por medio del presente se le informa que el Comité de Bioética en Investigación de este Hospital Civil, realizó la revisión del protocolo de investigación denominado "Evaluación del clima organizacional en un Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) en Tepic, Nayarit", derivado de dicha revisión, se **APRUEBA** el protocolo presentado por la **C. María Anahí Casillas Díaz**, y que cumple con los requisitos necesarios para la regulación ética de la investigación biomédica.

Siñ más por el momento me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE
DRA. MARIA DEL PILAR DE LA O CASILLAS

PRESENTE DEL COMITÉ HOSPITALARIO
DE BIOÉTICA Y ÉTICA EN INVESTIGACIÓN
DEL HOSPITAL CIVIL "DR. ANTONIO GONZÁLEZ GUEVARA"



ccp - Dra. Erendra Cambero Ocampo - Subdirectora Médica del Hospital Civil Dr. A.G.G. Tepic.

cc2 - Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) de Tepic, Nayarit.

cc3 - Interesada

cc4 - Archivo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Invitación:

A usted se le está invitando a participar en este estudio de investigación: *"Evaluación del clima organizacional en un Centro de Rehabilitación y Educación Especial (CREE) en Tepic, Nayarit"*

Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Siéntase con la absoluta libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

Propósito de la Investigación: a través de un cuestionario llamado *Escala de Clima organizacional (EDCO)*, se pretende evaluar el clima organizacional de la institución donde labora, con el objetivo último de colaborar con su institución, en la propuesta de alternativas o estrategias para la mejora continua.

Procedimiento: En caso de aceptar participar en el estudio se le realizarán algunas preguntas en la escala antes mencionada, encuesta integrada por 40 preguntas y organizada en siete páginas para mejorar su visualización. Sólo se requiere de usted, que elija una respuesta que refleje lo que piensa sobre los aspectos que se evalúan.

Tiempo requerido: 20 minutos aproximadamente.

ACLARACIONES:

- Su decisión de participar en el estudio es completamente voluntaria.
- No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted, en caso de no aceptar la invitación.
- No tendrá que hacer gasto alguno durante el estudio.
- No recibirá pago por su participación.
- En el transcurso del estudio usted podrá solicitar información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable, **quien es Perla Anahí Cobos Díaz**, y con quien se puede contactar en el correo electrónico cobosdiazp@gmail.com

Yo, _____, he comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. Entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser duplicados o difundidos con fines científicos. Me han indicado también que todos los datos que proporcione a la persona autorizada que aplica la escala (EDCO), serán utilizados de **manera estrictamente confidencial** y serán considerados de manera anónima para el estudio a realizar en la institución.

Acepto participar en esta investigación.

Nombre y Firma del Participante

Nombre y firma de Testigo

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

CÓDIGO

Instrucciones

La siguiente encuesta es **anónima y confidencial**, es importante responder de manera **franca y honesta**, enfocando tu atención en lo que sucede habitualmente en la organización en donde laboras. Asegúrate de responder todas las preguntas como se explica a continuación:

- Rellena los espacios que se encuentren con la siguiente figura
- Marca con una X la respuesta que te parezca adecuada, de acuerdo a lo que pienses o creas.
- Tener en cuenta que solamente se puede marcar con una X una sola opción de respuesta a cada pregunta, ejemplo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Datos generales

Edad: _____

Sexo: masculino femenino

Estado civil: _____

Último grado de estudios obtenidos: _____

Profesión: _____

Puesto que desempeña: _____

Área de servicio: _____

Tipo de contratación: Base Contrato temporal Confianza

Antigüedad en la institución: _____ Antigüedad en el puesto _____

Horario de trabajo: _____

Tiene otro empleo o trabajo remunerativo: sí no

Si contestó que sí, ¿cuál es su horario? o bien ¿cuántas horas le dedica? _____

1. Los miembros del grupo de trabajo, tienen en cuenta mis opiniones:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo al laborar en esta institución:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. El sistema de salud que recibo por trabajar en estas institución satisface mis necesidades:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con el salario que tengo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo por parte de la institución, son deficientes:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la institución

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos esta institución como un excelente sitio de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de esta institución:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz si trabajara en otra institución o empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La institución desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La institución brinda estabilidad laboral:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal cuando se requiere:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo o área depende de preferencias personales de quien está como jefe:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo o puesto:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la institución:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de nuestro trabajo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras áreas de la institución es bueno:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras áreas de esta institución responden bien a mis necesidades laborales:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras áreas para hacer mi trabajo, la puedo conseguir fácilmente:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal en un servicio, las áreas son rápidas en culpar a otras:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las áreas o servicios, resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el principal problema que podría afectar la calidad del servicio que brinda y qué recomendaría para solucionarlo?

PROBLEMA:

SOLUCIÓN:

Muchas gracias por su colaboración