

## Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano

### Organizational climate and leadership at a Mexican public health institute

Tirso Javier Hernández Gracia<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>

Danae Duana Avila<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>

Sergio Demetrio Polo Jiménez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6137-5549>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca, Estados Unidos Mexicanos.

\*Autor para la correspondencia: [tjhgracia@outlook.es](mailto:tjhgracia@outlook.es)

#### RESUMEN

**Introducción:** El estilo de dirección y el clima organizacional son elementos importantes que tienden a influir sobre la manera en que un trabajador realiza sus actividades laborales y la forma en que atiende al paciente o usuario.

**Objetivo:** Determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional sobre la base de la comunicación, que prevalece en los trabajadores que laboran en un instituto de salud pública mexicano del centro del país.

**Métodos:** Investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y transaccional. Se aplicó el cuestionario “Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo” a trabajadores subordinados y directivos que laboran en un instituto de salud pública del centro del país. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0,86.

**Resultados:** Un total de 152 trabajadores y 16 directivos, muestran una tendencia relacionada con la existencia de una calidad de clima “regular” para toda el área y un tipo de liderazgo “autócrata consultador” y “administrador de consensos”.

**Conclusiones:** Cuando se obtienen resultados con niveles de clima organizacional bajos es común que se acentúen los problemas comunicativos dentro de la empresa. Esto origina que no exista una adecuada comunicación entre jefes y

trabajadores, lo que trae como consecuencia una inestabilidad del clima laboral propiciada, en su mayor parte, por el estilo de liderazgo utilizado.

**Palabras clave:** liderazgo; clima organizacional; trabajadores de la salud.

## ABSTRACT

**Introduction:** Management style and organizational climate are important elements that tend to influence how workers perform work activities and how they care for the patient or user.

**Objective:** Determine leadership styles and organizational climate based on communication, which prevails in workers at a Mexican public health institute in the central area of the country.

**Methods:** Quantitative, descriptive, correlational and transactional research. The questionnaire "Instrument for The Measurement of Organizational Climate and Leadership" was applied to subordinate workers and managers working at a public health institute in the central area of the country. A Cronbach Alpha reliability coefficient of 0.86 was obtained.

**Results:** A total of 152 workers and 16 managers show a trend related to the existence of a "regular" climate quality for the whole area and a type of "autocrat consulting" leadership and "consensus manager".

**Conclusions:** When results are obtained with low organizational climate levels, it is common that communication problems are more evident within the company. This results in inadequate communication between bosses and workers, resulting in instability of the working climate, mostly driven by the leadership style used.

**Keywords:** Leadership; organizational climate; health workers.

Recibido: 25/02/2020

Aceptado: 15/10/2020

## Introducción

El trabajo sirve para atender necesidades materiales y guarda relación con la realización personal y grupal.<sup>(1)</sup> Así mismo, es una actividad vital e importante en el desarrollo del ser humano, ya que gran parte de la vida de los individuos se desarrolla dentro de una organización. Los trabajadores a través de sus actividades cotidianas crean relaciones laborales que influyen, de manera positiva o negativa, en el clima organizacional dentro de las empresas.

El clima organizacional se conceptualiza como “el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales”.<sup>(2)</sup> Se sabe que el clima es un elemento que forma parte de la cultura organizacional, pero no solo eso, sino que también existe entre las condiciones y ambiente laboral, donde se genera una percepción en los trabajadores que puede influir en su comportamiento.<sup>(3)</sup>

En gran parte la responsabilidad de garantizar relaciones laborales estables, positivas y agradables es de los líderes que ocupan los puestos directivos en las empresas. El estilo de dirección que utilizan es muy importante para poder guiar a sus empleados hacia el logro de objetivos o metas en común. El saber trabajar en equipo, motivarlos y alentarlos en la realización de sus actividades es lo que la organización espera de un buen líder.

El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización”.<sup>(4)</sup> Otras definiciones argumentan que consiste en “aquellos intentos de influencia interpersonal que se ejerce sobre otros individuos, a los cuales se suma un proceso de comunicación en procura de cumplir ciertos objetivos y metas”.<sup>(5)</sup> También se puede definir como:

un proceso donde intervienen personas, de manera individual o grupal, para establecer influencia sobre otras, con el fin de que se cumplan los objetivos y metas, así como impulsar estímulos motivacionales que sirvan de apoyo en la realización de actividades laborales comunes, con actitud entusiasta y ambientes positivos de trabajo dentro de la organización.<sup>(6)</sup>

Es necesario insistir en la importancia de los estilos de dirección de los directivos, ya que de ello depende la formación de relaciones laborales favorables entre los empleados. Cuando el liderazgo que se usa en los trabajadores es el adecuado, repercute de manera significativa en la productividad y competitividad de la empresa. Un líder de excelencia favorece los climas organizacionales positivos, otorga beneficios grupales e impulsa el desarrollo de las organizaciones.

El liderazgo y el clima organizacional son aspectos que están relacionados y afectan de manera positiva o negativa el bienestar de las empresas y los trabajadores. Las habilidades de un líder son indispensables para generar ambientes de trabajo sanos, buenos o positivos, que propicien en sus subordinados un crecimiento y desarrollo laboral.<sup>(7)</sup> Diversos estudios demuestran que la mayor

parte del clima organizacional que existe en una empresa está influenciado por el estilo de liderazgo de su directivo.<sup>(8)</sup>

Los directivos que están al frente de un grupo de trabajadores tienen la mayor responsabilidad de comprender estos aspectos asociados a la organización, como son el liderazgo y el clima organizacional.<sup>(9)</sup> En las instituciones de salud el liderazgo es un elemento importante dentro del proceso de gestión organizacional, ya que afecta a los trabajadores y en consecuencia se ve reflejado en la eficiencia, eficacia, calidez y calidad de la atención que recibe un paciente.<sup>(10,11)</sup> Evaluar el clima organizacional se ha convertido en una estrategia para la mejora continua. Hay autores que coinciden en señalar que un clima organizacional favorable incrementa la calidad y calidez del servicio que se otorga a los pacientes y eleva la productividad, satisfacción y compromiso laboral.<sup>(12)</sup>

En los hospitales públicos mexicanos hay muchos trabajadores de diversas áreas médicas y administrativas que atienden a una gran cantidad de pacientes día con día. Es por ello que el éxito de una gestión directiva en este tipo de organizaciones va a depender del estilo de dirección y su clima organizacional. El efecto positivo o negativo que tenga sobre sus empleados va a impactar también en los resultados, los cuales se esperan que siempre sean favorables por tratarse de instituciones públicas donde el personal o servidores públicos, tienen la vocación de lograr la satisfacción de la sociedad que así lo demande.<sup>(12)</sup>

El clima laboral es un elemento relevante para el desempeño de una organización pública y aunque solo puede ser percibido, ejerce un efecto positivo sobre diversos aspectos como el desempeño, sentido de pertenencia, calidad y calidez en el servicio otorgado, entre otros aspectos. En los hospitales públicos en ocasiones los trabajadores no se sienten satisfechos completamente, no obstante, muestran características importantes como una buena relación entre compañeros, respeto hacia sus jefes y colegas, así como responsabilidad laboral personal.<sup>(13)</sup>

El estudio del liderazgo y clima organizacional permite a una empresa contar con información útil relacionada con el tipo de clima y la manera en que son dirigidos sus trabajadores, sobre la base de las percepciones que estos tienen. Para una organización es de suma importancia que sus empleados se encuentren en óptimas condiciones para realizar sus labores, ya que esto repercute directamente en los resultados finales de la empresa.<sup>(14)</sup> Hoy en día es considerado el clima organizacional como un eje básico, ya que proporciona retroalimentación sobre los procesos que definen los comportamientos organizacionales y permiten introducir cambios debidamente planificados en actitudes y conductas del personal e incluso en acciones que impactan en la propia estructura organizativa.<sup>(15)</sup>

Un clima organizacional negativo o desagradable puede ocasionar situaciones de conflicto, insatisfacción en los empleados, ausentismo, bajas en la productividad, rotación de puestos, entre otros aspectos. Estas consecuencias van ligadas con los estilos de dirección que utilizan los directivos para coordinar las actividades laborales de sus subordinados. A partir del reconocimiento de que el clima organizacional influye sobre los procesos organizacionales y psicológicos, afectando la productividad, el nivel de satisfacción y bienestar de los empleados,<sup>(16)</sup> se desarrolla la presente investigación con la que se quiere conocer más acerca de este fenómeno en un hospital del ámbito público, donde existen carencias de infraestructura, de medicamentos, de personal, entre otras cosas, y a pesar de ello, los trabajadores que ofrecen un servicio de cara al paciente deben enfrentar estos problemas y mantener la calma, ofreciendo una atención con calidad y calidez.

De ahí que el objetivo del presente estudio sea determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional sobre la base de la comunicación, que prevalece en los trabajadores que laboran en un instituto de salud pública mexicano del centro del país.

## Métodos

La presente investigación se desarrolló en un instituto de salud pública en México, de segundo nivel de atención médica y cumple con un enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo, de corte evaluativo, durante el periodo enero-marzo de 2018. La población objeto estuvo compuesta por 800 trabajadores, a partir de la cual se calculó una muestra de 260 elementos, utilizando para ello una ecuación matemática para poblaciones finitas y estableciendo parámetros de máxima variabilidad, un 95 % de confianza y un 5 % de error permisible. De la misma manera, se obtuvo una muestra de 44 directivos, tomando como población total a 54 empleados que realizan funciones directivas.

Se obtuvo el tamaño del estrato en función del área laboral a la que pertenecen. Es importante mencionar que los trabajadores fueron elegidos al azar y se les pidió su autorización para participar en el estudio. Los estratos de la población se describen en la tabla 1.

**Tabla 1 - Cálculo muestral del total de trabajadores, subordinados y directivos, por área laboral**

No.	Área	Total de trabajadores por área (subordinados) (N)	Total de trabajadores por estrato (subordinados) (N)	Total de personal directivo por área (N)	Total de personal directivo por estrato (N)
1	Médica	410	133	22	18
2	Paramédica	230	75	14	11
3	Administrativa	160	52	18	15
Total		800	260	54	44

*Fuente:* sobre la base de los datos proporcionados por el instituto de salud pública, del estudio, en México en 2018.

Se realizó un diagnóstico, mediante la aplicación del instrumento de medición “Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL)”, creado por Claudia Mellado y Miguel Díaz en el año 2000, pero perfeccionado por Mellado en 2004 ([Anexos 1, 2](#)). Ambas variables son medidas y cuantificadas mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde los resultados se clasifican en diferentes rangos de acuerdo a un intervalo obtenido. La puntuación del instrumento para medir cada ítem consta de 5 opciones las cuales oscilan entre: 1 = “en muy poca medida” hasta 5 = “en muy gran medida”.

Las siete dimensiones que conforman el instrumento de medición IMCOL se mencionan a continuación con la utilización de un acrónimo:

1. Percepción de la comunicación jefe/trabajadores (PJT).
2. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (PCD).
3. Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación (PCA).
4. Percepción de las oportunidades de influir en el jefe (POI).
5. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el Jefe (PCJ).

6. Percepción de confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo (PCC).
7. Percepción de la comunicación entre subordinados (PCS).

La confiabilidad de este instrumento ha sido comprobada con un Alpha de Cronbach de 0,92, lo que somete a prueba de formal, cabal y satisfactoria la calidad de medida del clima organizacional y del estilo de liderazgo.

## Resultados

El nivel del clima organizacional (pobre, regular, bueno y muy bueno) de los trabajadores (subordinados) y directivos que laboran en el instituto de salud pública objeto de estudio, se describe en la tabla 2.

**Tabla 2** - Nivel del clima organizacional en el personal subordinado y directivo del instituto de salud pública

Nivel	Personal subordinado		Personal directivo	
	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)
Pobre	16	6	0	0
Regular	117	45	18	40
Bueno	101	39	14	32
Muy bueno	26	10	12	28
Total	260	100	44	100

*Fuente:* datos proporcionados por el instituto de salud pública, del estudio, en México en 2018.

En la tabla 2 se observa que 18 casos, que representan el 40 % del personal directivo, perciben un clima organizacional regular y 117 subordinados, que equivalen al 45 %, opinan lo mismo. Esto significa que casi el 50 % del total de la muestra de trabajadores seleccionados coinciden en que el tipo de ambiente laboral que existe en el hospital objeto de estudio es regular.

Es importante resaltar la coincidencia de los resultados entre los subordinados y directivos, lo cual pone de manifiesto que ambas partes perciben un clima organizacional tenso, poco estable y en riesgo de seguir deteriorándose con el tiempo sino se implementan algunas estrategias de mejora.

Estos resultados de clima regular ponen en alerta la perspectiva comunicativa que existe dentro del Instituto de Salud Pública, ya que al señalar que no existe una buena comunicación, se refleja una tendencia a irse incrementando paulatinamente con el tiempo y se irá deteriorando así el clima organizacional, poniendo en riesgo la calidad y calidez del servicio que se presta a los pacientes del hospital (pacientes).

En la tabla 3 se exponen los resultados obtenidos por rama del personal subordinado. La rama médica percibe un nivel de clima organizacional que va de regular a pobre (55 %), mientras que en la paramédica la percepción es casi similar con un 50 % y la administrativa lo mismo con un 56 %. Estos resultados permiten confirmar que el nivel del clima organizacional no es bueno, al menos así lo exponen la mayoría de los trabajadores encuestados, lo cual debe ser un dato importante a tener en cuenta, principalmente por parte de los directivos.

**Tabla 3** - El nivel del clima organizacional por rama médica, paramédica y administrativa del personal subordinado del instituto de salud pública

Nivel	Médica		Paramédica		Administrativa	
	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)
Pobre	7	5	2	2	13	26
Regular	66	50	36	48	16	30
Bueno	56	42	26	35	15	28
Muy bueno	4	3	11	15	8	16
Total	133	100	75	100	52	100

*Fuente:* Elaboración propia con base a los datos proporcionados por el instituto de salud pública, del estudio, en México en 2018.

En la tabla 4 se exponen los resultados obtenidos por rama del personal directivo, los cuales nos muestran que en la rama médica existe una percepción de un clima que va de regular a pobre en un 54 %, lo que coincide con los porcentajes

anteriores. En la rama paramédica la percepción es ligeramente menor del 50 % y en la administrativa los directivos consideran que el clima en general va de bueno a muy bueno (64 %).

**Tabla 4 - El nivel del clima organizacional por rama médica, paramédica y administrativa del personal directivo del instituto de salud pública**

Nivel	Médica		Paramédica		Administrativa	
	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)
Pobre	1	2%	0	7%	0	0%
Regular	27	52%	21	41%	19	36%
Bueno	19	37%	17	35%	18	34%
Muy bueno	5	9%	15	17%	16	30%
Total	52	100%	52	100%	52	100%

*Fuente:* datos proporcionados por el instituto de salud pública, del estudio, en México en 2018.

En cuanto a los resultados obtenidos del tipo de liderazgo practicado (autócrata, autócrata consultador, administración delegada y administrador de consensos), los directivos afirman que su estilo de liderazgo es administrador de consensos en un 50 %, mientras que los subordinados señalan que es autócrata consultador en un 44 % (Tabla 5). Esto significa que el personal directivo y subordinado se contradice, es decir, no perciben el mismo estilo de dirección en general.

**Tabla 5 - Tipo de liderazgo en personal subordinado y directivo**

Tipo	Personal subordinado		Personal directivo	
	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)
Autócrata	29	11	0	0
Autócrata consultador	114	44	15	33
Administración delegada	88	34	7	17
Administrador de consensos	29	11	22	50
Total	260	100	44	100

*Fuente:* Elaboración propia con base a los datos proporcionados por el Instituto de Salud Pública en México en 2018.

## Discusión

En el mundo hospitalario mexicano, desde hace años, se lucha constantemente contra aspectos relacionados con calidad, calidez, falta de recursos, falta de cobertura, limitada infraestructura y equipamiento, dotación de medicamentos insuficiente, entre otros factores.<sup>(17)</sup> A pesar de que México, al igual que otros países, va realizando importantes progresos con el tiempo, los trabajadores de la salud pública son los que se enfrentan día con día al reto de realizar su mejor esfuerzo y ofrecer la mejor actitud para contrarrestar las demandas que el sistema de salud no puede cubrir.

Todo ello implica que sea necesario construir un tipo de clima organizacional que oscile de bueno a muy bueno entre todo el personal involucrado, en las distintas ramas y niveles, así como un estilo de dirección que involucre una mayor delegación y consenso, donde el personal subordinado sienta que se le da la confianza para poder tomar decisiones y ejecutar tareas.

La institución de salud pública del centro del país, del estudio, muestra un nivel de clima organizacional regular que tiende a pobre, donde los subordinados y directivos coinciden con este criterio. Diversos autores<sup>(18)</sup> manifiestan que las decisiones que llegan a tomar parte de los equipos directivos no siempre son racionales debido a factores como la personalidad, experiencia, intereses, mínimas nociones de gestión organizacional, entre otros aspectos, lo que afecta la relación laboral y los resultados esperados.

Otras investigaciones similares<sup>(19)</sup> han obtenido como resultado la necesidad de contar con líderes en el ámbito de la salud pública que posean conocimientos sólidos propios, conozcan a sus subordinados en función de las tareas que realizan, la historia de la propia institución y de su entorno en general. Todo ello ayudaría a fomentar climas organizacionales muy buenos.

El estilo de liderazgo que se identifica en el instituto de salud pública mexicano del centro del país no coincide con la opinión entre directivos y subordinados, por lo que se deben tomar en cuenta la generalidad de las opiniones del personal subordinado, quienes argumentan que el estilo que más prevalece es el autócrata consultador. Cuando existe un estilo de dirección autócrata consultador, como en la institución en estudio, es importante que los directivos establezcan estrategias que les permitan mejorar el intercambio de información con sus subordinados y, sobre todo, que les faciliten a estos su participación de manera más activa en la toma de decisiones de la organización.

Se concluye que cuando se obtienen resultados con niveles de clima organizacional bajos es común que se acentúen los problemas comunicativos dentro de la

empresa. Esto origina que no exista una adecuada comunicación entre jefes y trabajadores, lo que trae como consecuencia una inestabilidad del clima laboral propiciada en su mayor parte por el estilo de liderazgo utilizado.

## Recomendaciones

El presente estudio exhorta continuar con el estudio del clima organizacional y liderazgo en las instituciones de salud pública, en todas las ramas y niveles de dirección, para de esta manera establecer estrategias efectivas que permitan fomentar la unión entre el personal y así enfrentar los problemas que el propio sistema de salud pública va imponiendo a través del propio gobierno local.

## Referencias bibliográficas

1. Organización Internacional del Trabajo. Los individuos, el trabajo y la sociedad. En: Nota Informativa. Segunda reunión de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. Ginebra: OIT; 2018 [acceso 10/4/2018]. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_618366.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_618366.pdf)
2. Castillo Alarcón MR. El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Estudio de caso: MULTI. Cd. Victoria. [Tesis]. [Estados Unidos Mexicanos]: Universidad Autónoma de Tamaulipas; 2011.
3. Segredo Pérez AM, García Milián AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cub Sal Públ. 2015 [acceso 15/6/2019];41(1). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>
4. Yukl G. Liderazgo en las Organizaciones. Madrid: Pearson; 2008.
5. Terrazas Pastor R. Liderazgo tridimensional. Revista Perspectivas. 2015 [acceso 05/05/2018];18(35). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232002.pdf>
6. Castillo Saavedra EF, Medina Reyes MA, Bernardo Trujillo JV, Reyes Alfaro CE, Ayala Jara, CI. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. Rev Cub Sal Públ. 2019 [acceso 12/6/2019];45(2). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1351/1242>

7. Salguero Barba NG, García Salguero CP. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. bol.redipe. 12 de octubre de 2017 [acceso 17/6/2019];6(4):135-49 Disponible en: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>
8. Alvarado Limaylla DA, Cafferatta Berrú BA. Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa ANDAHUASI. Lima. [Tesis]. [Perú]: USMP; 2018.
9. Samper González AI, Sánchez Cepero ZJ, Segredo Pérez AM, Hernández Nariño A, Álvarez Escobar MC, Mestre Cárdenas VA. Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. Rev Cub Sal Públ. 2019 [acceso 15/06/2019];45(1). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/988>
10. Sánchez Jacas I, Brea López IL, De La Cruz Castro MC, Matos Fernández I. Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. Correo Científico Médico. 2017 [acceso 28/06/2019];1(2). Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v21n2/ccm09217.pdf>
11. Pinzón Espitia O. Liderazgo en los servicios de salud. Revista Ciencia y Salud Virtual. 2014 [acceso 04/07/2019];6(1). Disponible en: <http://revistas.curn.edu.co/index.php/cienciaysalud/article/view/413>
12. Bernal González I, Pedraza Melo NA, Sánchez Limón M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales. 2015 [acceso 08/07/2019];31(134). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
13. Castro-Villagrán A, Cosgaya-Barrera B, Sosa-González W, Cajún-Andrade J. Diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) UMFH #2 como seguimiento a la aplicación del cuestionario ECCO 2016. Revista Investigación. 2017 [acceso 12/07/2019];1(11). Disponible en: [http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/06/Ano2017No11\\_16\\_24.pdf](http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/06/Ano2017No11_16_24.pdf)
14. Hernández Gracia TJ, García Velázquez MR, Navarrete Zorrilla MD, Sánchez Monjaraz VG. El síndrome de Burnout y su relación con el clima organizacional de medianas empresas en México. XXVII Congreso Anual AEDEM, Universidad de Huelva, España; 2013 [acceso 17/07/2019]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4419616>

15. Solís Chuquiyaury Z, Zamudio Eslava L, Matzumura Kasano J, Gutiérrez Crespo H. Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2, Lima, Perú. Horizonte Médico. 2016 [acceso 19/07/2019];16(4):32-8. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3716/371649170006.pdf>
16. Chiang Vega MM, Heredia Gálvez SA, Santamaría Freire EJ. Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. Dimensión Empresarial. 2017 [acceso 15/07/2019];15(1):63-76. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>
17. Pasillas L, Zacarías Zamírez. La verdadera enfermedad del sistema de salud mexicano. México: Forbes Staff; 2014 [acceso 20/07/2019]. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/la-verdadera-enfermedad-del-sistema-de-salud-mexicano/>
18. Robledo Galván H, Olvera López D. Liderazgo, autoridad y poder: elementos de sinergia estratégica para la dirección eficiente de una organización hospitalaria. México: Editores; 2018. [acceso: 25/09/2019]. Disponible en: <https://www.anmm.org.mx/publicaciones/CAnivANM150/ANM-ADM-HOSP-BAJA.pdf>
19. Cortés González J, Hernández Saavedra MP, Marchena Rivera TG, Marqueti Machado ML, Nava Galán MG. Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. Enf. 2012 [acceso 16/10/2019];12(2):84-94. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2013/ene132f.pdf>

### **Anexo 1 - Instrumento de Percepción del Clima Organizacional y Tipo de Liderazgo (trabajadores)**

El presente cuestionario tiene la finalidad de medir el clima organizacional y detectar la percepción individual de cada colaborador, así como el liderazgo existente dentro de la institución. El clima organizacional hace referencia al ambiente creado por todas las relaciones laborales y personales que se exponen en un lugar de trabajo, refiriéndose a la parte física, emocional y mental de los subordinados.

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino			
Área donde labora:	<input type="checkbox"/> Médica	<input type="checkbox"/> Paramédica	<input type="checkbox"/> Administrativa		
Coloque una X al número que corresponda según la opción que escoja: 1= en muy poca medida 2= en poca medida 3= en alguna medida 4= en gran medida 5= en muy gran medida					
1.- Su jefe le da libertad para hablar con él.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Su jefe realmente comprende sus problemas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Su jefe le facilita las cosas para que usted haga bien su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Su jefe expresa confianza en sus habilidades laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Su jefe le anima a entregarle información, aun cuando sean malas noticias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Su jefe le hace sentir que lo que usted le dice es importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Su jefe tolera las discusiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Su jefe es competente como gerente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- Su jefe le escucha cuando usted le comunica que hay algo que le molesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- No hay problema cuando usted dice lo que realmente piensa a su jefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- Su jefe es honesto y franco con usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- Puede expresar a su jefe lo que piensa sobre la manera en que dirige al grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- Se siente en libertad de decirle a su jefe que no está de acuerdo con él.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.- Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias, sin temor a represalias de su parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.- Su jefe le entiende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.- Usted realmente entiende a su jefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.- La gente en esta institución dice lo que piensa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.- El jefe dice lo que piensa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23.- Las personas en esta institución son incentivadas a ser realmente abiertas y honestas entre ellas.					
24.- En esta institución las personas intercambian libremente informaciones y opiniones.					
25.- Conoce los objetivos y metas de su institución.					
26.- Es periódicamente informado por parte de la gerencia acerca de cómo se están logrando estos objetivos y metas.					
27.- La institución reconoce y premia cuando el trabajo está bien hecho.					
28.- El jefe le entrega el tipo de información que usted realmente necesita.					
29.- Recibe información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones.					
30.- Estas fuentes de información le parecen adecuadas, aunque no existan.					
31.- Confía en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la institución, tales como ganancias, éxito en la competitividad o planes de crecimiento.					
32.- Es informado con anticipación de los cambios que afectarán su trabajo.					
33.- Está satisfecho con las explicaciones recibidas de la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.					
34.- Las labores que usted debe desempeñar en su trabajo están especificadas en un lenguaje claro.					
35.- Es realmente franco y honesto con su jefe.					
36.- Es realmente franco con sus compañeros de trabajo.					
37.- Se siente en libertad para expresar a su jefe las cosas no le gustan de su trabajo.					
38.- Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo.					
39.- Su jefe le permite participar en la planificación de su propio trabajo.					
40.- Los integrantes de su institución están en condiciones de establecer sus propias metas y objetivos.					
41.- Cree en la información que recibe de su superior.					
42.- Cree en la información que recibe de sus compañeros de trabajo.					
43.- Usted valora el trabajo de sus compañeros de área y/o departamento.					
44.- Usted valora el trabajo de los empleados de otros departamentos.					
45.- El comportamiento de su jefe influye negativamente en la relación que usted tiene con los miembros de la institución.					

46.- En el interior de su grupo de trabajo existe confianza y apoyo mutuo.	<input type="checkbox"/>				
47.- Entre quienes trabajan en la organización se acepta a todos sus integrantes tal cual son.	<input type="checkbox"/>				
48.- La relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral.	<input type="checkbox"/>				
49.- Usted se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros.	<input type="checkbox"/>				
50.- El ambiente laboral que vive dentro de la institución afecta negativamente a su relación familiar y/o personal.	<input type="checkbox"/>				

### Anexo 2 - Instrumento de Percepción del Clima Organizacional y Tipo de Liderazgo (directivos)

El presente cuestionario tiene la finalidad de medir el clima organizacional y detectar la percepción individual de cada colaborador, así como el liderazgo existente dentro de la institución. El clima organizacional hace referencia al ambiente creado por todas las relaciones laborales y personales que se exponen en un lugar de trabajo, refiriéndose a la parte física, emocional y mental de los subordinados.

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino			
Área donde labora:	<input type="checkbox"/> Médica	<input type="checkbox"/> Paramédica	<input type="checkbox"/> Administrativa		
Coloque una X al número que corresponda según la opción que escoja: 1 = en muy poca medida 2 = en poca medida 3 = en alguna medida 4 = en gran medida 5 = en muy gran medida					
1.- Da libertad a los trabajadores para hablar con usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Usted comprende los problemas de trabajo de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Da confianza a los trabajadores para que le informen sobre asuntos que no funcionan en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Facilita las cosas a sus empleados para que hagan bien su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Expresa confianza en las habilidades de sus trabajadores para realizar su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Anima a sus trabajadores a entregarle información, aun cuando esta sean malas noticias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Hace sentir a sus trabajadores que lo que ellos dicen es realmente importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Tolera las discusiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.- Escucha y considera los puntos de vista de todos sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>				
10. Tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar sus decisiones.	<input type="checkbox"/>				
11.- Usted se considera competente como jefe.	<input type="checkbox"/>				
12.- Escucha a sus trabajadores cuando ellos le comunican algo que les molesta.	<input type="checkbox"/>				
13.- No hay problemas cuando ellos le dicen lo que realmente piensan.	<input type="checkbox"/>				
14.- Es honesto y franco con sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>				
15.- Ellos le pueden expresar sus frustraciones en el trabajo.	<input type="checkbox"/>				
16- Los trabajadores pueden expresarle lo que piensan sobre la manera en que dirige al grupo.	<input type="checkbox"/>				
17.- Usted cree que los trabajadores se sienten en libertad de decirle que no están de acuerdo con usted.	<input type="checkbox"/>				
18.- Piensa que los trabajadores sienten seguridad al comunicarle las malas noticias, sin temor a represalias de su parte.	<input type="checkbox"/>				
19.- Entiende a sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>				
20.- Ellos realmente le entienden a usted.	<input type="checkbox"/>				
21.- Los trabajadores en esta institución dicen lo que piensan.	<input type="checkbox"/>				
22.- Usted dice lo que piensa.	<input type="checkbox"/>				
23.- Los trabajadores en esta institución son incentivados a ser realmente abiertos y honestos entre ellos.	<input type="checkbox"/>				
24.- En esta institución los trabajadores intercambian libremente informaciones y opiniones.	<input type="checkbox"/>				
25.- Los trabajadores conocen los objetivos y metas de su institución.	<input type="checkbox"/>				
26.- Los trabajadores son periódicamente informados acerca de cómo se están logrando estos objetivos y metas.	<input type="checkbox"/>				
27.- La institución reconoce y premia el trabajo bien hecho de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>				
28.- Entrega a sus trabajadores el tipo de información que ellos realmente necesitan.	<input type="checkbox"/>				
29.- Los trabajadores reciben información de diversas fuentes como reuniones y publicaciones.	<input type="checkbox"/>				
30.- Usted piensa que los trabajadores consideran adecuadas estas fuentes de información, aunque no existan.	<input type="checkbox"/>				
31.- Siente que los trabajadores confían en los esfuerzos de la gerencia para mantenerlos informados sobre los logros de la institución, tales como ganancias, éxito	<input type="checkbox"/>				

en la competitividad o planes de crecimiento.					
32.- Los trabajadores son informados con anticipación de los cambios que afectarán a su trabajo.					
33.- Piensa que los trabajadores están satisfechos con las explicaciones recibidas desde la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.					
34.- Los requerimientos del trabajo de los trabajadores de la institución están especificados en un lenguaje claro.					
35.- Los trabajadores son realmente francos y honestos con usted.					
36.- Los trabajadores son realmente francos con sus compañeros de trabajo.					
37.- Los trabajadores se sienten en libertad de expresarle las cosas que no les gusta de su trabajo.					
38.- Las opiniones de los trabajadores influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo.					
39.- Usted les permite a sus trabajadores participar en la planificación de su propio trabajo.					
40.- Los trabajadores están en condiciones de establecer sus propias metas y objetivos.					
41.- Los trabajadores creen en la información que reciben desde usted.					
42.- Los trabajadores creen en la información que reciben de sus compañeros de trabajo.					
43.- Los trabajadores valoran la labor de sus compañeros de área y/o departamento.					
44.- Los trabajadores valoran la labor de los empleados de otros departamentos.					
45.- Su comportamiento influye en la relación que los trabajadores tienen entre ellos.					
46.- Los trabajadores perciben que al interior del grupo de trabajo existe confianza y apoyo mutuo.					
47.- Usted percibe que sus trabajadores aceptan a todos sus compañeros tal cual son.					
48.- Usted observa que la relación que tienen los trabajadores entre ellos sobrepasa lo meramente laboral.					
49.- Cada trabajador se siente en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros.					
50.- El ambiente laboral que viven los trabajadores dentro de la institución afecta negativamente sus relaciones familiares y/o personales.					

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen conflicto de intereses.

### Contribuciones de los autores

*Tirso Javier Hernández Gracia*: conceptualización; curación de datos; análisis formal; investigación; metodología; administración del proyecto; supervisión; redacción - borrador original; redacción - revisión y edición.

*Danae Duana Avila*: investigación; supervisión; redacción - borrador original; redacción - revisión y edición.

*Sergio Demetrio Polo Jiménez*: Investigación; redacción - borrador original; redacción - revisión y edición.