

Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial

Evaluation of the organizational climate in a center for rehabilitation and special education

DrC. Rogelio Fernández Argüelles, MSc. Perla Anahí Cobos Díaz, MSc. María del Rocío Figueroa Varela

Universidad Autónoma de Nayarit. México.

RESUMEN

Introducción: el clima organizacional se compone de características percibidas por los trabajadores en el ambiente laboral, variable que mediará entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual en el área laboral.

Objetivo: evaluar el clima organizacional y la satisfacción del personal en un centro de rehabilitación y educación especial.

Métodos: se realizó un estudio observacional, transversal y descriptivo entre 2013 y 2014, en Tepic, Nayarit, México, en 86 trabajadores pertenecientes a todas las áreas de un centro de rehabilitación especial. La evaluación del clima se hizo mediante la aplicación del instrumento denominado Escala de Clima Organizacional.

Resultados: el nivel del clima organizacional tuvo un valor promedio de 153,4 y una baja satisfacción del personal que labora en la institución. El 31,4 y 33,7 % de los trabajadores, respectivamente, valoraron con alta satisfacción las relaciones interpersonales y la retribución por su trabajo. El 32,6 % no está satisfecho con el estilo de dirección y el mismo porcentaje no está satisfecho con el sentido de pertenencia.

Conclusiones: la evaluación realizada indica que los trabajadores se sienten medianamente satisfechos en el centro de rehabilitación, asimismo, su satisfacción está relacionada directamente con el desarrollo que él tenga en la institución y de las repercusiones de un centro con constantes cambios directivos, que deja como consecuencia la falta de seguimiento a sus procesos administrativos que puede generar un desequilibrio en la institución.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, discapacidad.

ABSTRACT

Introduction: the organizational climate consists of characteristics perceived by workers within the work environment and it is a variable that will mediate between the organizational system factors and individual behavior in the working area.

Objective: to evaluate the organizational climate and the staff's satisfaction in a Center for rehabilitation and special education.

Methods: observational, cross-sectional and descriptive study conducted, in Tepic, Nayarit, Mexico. Eighty six employees working in all the areas of the institution were studied from 2013 to 2014. The climate assessment was made through the application of EDCO scale.

Results: the organizational climate level averaged 153.4 and the staff's satisfaction working in the institution was low. Personal relationships and payment was highly assessed by 31.4 % and 33.7 % of the staff, respectively whereas 32.6 % were dissatisfied with the managing style and the same percentage with the sense of belonging.

Conclusions: in general, the workers feel fairly satisfied in their rehabilitation center; the level of satisfaction is directly linked to their own development in the institution and the repercussions of the repeated changes of management in the center, all of which may lead to inadequate follow-up of the center's administrative processes and generate imbalances in the institution.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, disability.

INTRODUCCIÓN

El estudio e implementación de un adecuado clima organizacional en los servicios de salud favorece el desarrollo de elementos fundamentales dentro de cualquier organización, tales como la autoeficacia del trabajador, la calidad de atención en el servicio que se presta al usuario, la satisfacción del trabajador, la satisfacción del usuario, las relaciones humanas entre los involucrados de la institución y demás factores que estarán presentes en el ambiente de trabajo. Cabe considerar, por otra parte, que con la identificación de los factores ambientales que inciden en la organización se puede realizar un diagnóstico de los problemas inmersos en ella, proponer acciones de mejora y favorecer la satisfacción del trabajador en la prestación de sus servicios. El término *clima organizacional* comenzó a darse a conocer a finales de la década de 1960, cuando *Gellerman* lo introdujo por primera vez.¹ Cuando se habla de clima organizacional se demuestra que no hay una unificación teórica sobre su conceptualización, sin embargo, diversos autores han tratado de definirla como una serie de dimensiones que harán posible la caracterización del clima en una organización. Autores como *Robbins y Gibson, Ivancevich y Donnelly* plantean que el clima y la cultura organizacional son lo mismo, cuando se trata de definirlos como la personalidad y el carácter de una organización.² *Litwin y Stinger* fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: 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.³

*Kopelman, Brief y Guzzo*³ 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".³ Está reconocido que no contar con un clima favorable tiende a disminuir la calidad de la vida laboral, el capital intelectual y la satisfacción en el trabajo. Esto impacta en el trabajo que se desempeña, pues no hay procesos de mejora de los productos o servicios y sí una afectación en la calidad y calidez en la atención que se otorga a los clientes o usuarios. Por ello, las empresas y organismos públicos o privados tienden a evaluar cómo está la armonía entre sus trabajadores y la empresa.⁴ *Acero* y otros,⁵ crearon una escala para evaluar el clima organizacional de una institución, esta escala se ha utilizado en diversos países e instituciones, dado que demostró adecuadas características psicométricas.

En Cuba se llevó a cabo una investigación en un centro de rehabilitación integral pediátrico.⁶ Los puntajes que arrojó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), indican que 87,67 % de los participantes evaluaron con un puntaje alto el clima organizacional del centro y que los pacientes, familiares y usuarios de sus servicios estaban también satisfechos con su trabajo; también en Perú se llevó a cabo un estudio sobre el clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, se incluyeron a 178 trabajadores del hospital, el clima que se percibió es por mejorar. Este estudio indica la necesidad de mejorar el clima organizacional de la institución mediante la aplicación de un plan de intervención con proyectos de mejora para el entorno organizacional,⁷ y que aporte una dirección hacia dónde dirigir los esfuerzos para mejorar los servicios institucionales.

En México al igual que en Latinoamérica, se han desarrollado investigaciones con el instrumento (EDCO), incluso *Córdova y Parra*,⁴ publican la validación de este instrumento para su uso en instituciones de salud y registran para las escalas validadas una consistencia interna de $\alpha = 0,88$. En Veracruz se elaboró la investigación sobre la satisfacción del personal de salud en un hospital universitario mediante la aplicación del EDCO. El nivel de satisfacción obtenido se evaluó como alto y muy alto en el 58,1 % de los prestadores de servicio del hospital; las dimensiones mejor valoradas fueron: pertenencia (84 % de los trabajadores), creatividad e iniciativa (79 %) y las menos satisfactorias fueron el progreso profesional y la remuneración (27,7 % del personal) al igual que el reconocimiento (29,6 % de los empleados),⁷ con estos resultados se definió que tenían puntos de mejora en su gerencia, como el reforzar el desempeño mediante estímulos no económicos, mejorar sus mecanismos de comunicación entre los estratos jerárquicos de su estructura y la promoción del desarrollo profesional. En el estado de México, una investigación hecha en el Hospital Regional 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), encuentra una alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional y concluyen que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y por lo tanto, se espera una mejora en la prestación de sus servicios.^{8,9}

El centro de rehabilitación y educación especial (CREE) ubicado en Tepic, Nayarit, México, es una institución en donde se ofrece un servicio a personas con discapacidad. Cabe aclarar que en el periodo de la investigación existieron tres cambios de directivos y administradores, esto por supuesto, incidió en el proceso evaluado y en la satisfacción que puedan tener los trabajadores de una institución dado que influye la inestabilidad en los estilos de dirección de la propia organización. La alta gerencia del centro interesado en conocer más acerca de su organización y mejorar la prestación de los servicios que otorga, consideró importante realizar una

investigación con el objetivo de evaluar el clima organizacional que impera en la institución, además de identificar la satisfacción laboral en sus trabajadores.

MÉTODOS

Estudio observacional, transversal y descriptivo, para evaluar el clima organizacional y a su vez a la adecuación percentilar que se describe más adelante para poder identificar la satisfacción de los trabajadores ante el clima que impera en la institución. La población de estudio estuvo conformada por el personal que labora en la institución, incluyendo todas las áreas y servicios con los que cuenta: personal médico, personal administrativo, terapeutas, psicólogos, enfermería y alta gerencia. Se excluyó de la aplicación del instrumento al personal que se encontraba con permiso, incapacidad por enfermedad u otros, de vacaciones y que no aceptaron participar en el estudio. Participaron en total 86 trabajadores pertenecientes a todas las áreas de la institución. Posterior a la firma del consentimiento informado se aplicó, el instrumento EDCO elaborado por *Aceró* y otros.⁴

El instrumento se compone de 40 ítems, 5 ítems por categoría o dimensión y evalúa ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos; la puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200 puntos. La calificación de los ítems positivos son: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), muy pocas veces (2) y nunca (1); los ítems negativos se califican: nunca (5), muy pocas veces (4), algunas veces (3), casi siempre (2) y siempre (1). Se notifica para el instrumento una confiabilidad mediante alfa de Cronbach (α) de 0,84, por lo tanto es considerada como una escala fiable a su aplicación. Así mismo se consideran las variables que se obtuvieron de los datos generales: edad, sexo, puesto que desempeña, área de servicio, tipo de contratación, antigüedad en la institución y antigüedad en el puesto. De estas variables se obtuvieron sus estadísticos descriptivos: frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar. Con respecto a la escala EDCO, se hizo una adecuación percentilar para ajustar los puntajes del instrumento a la muestra, de tal forma que se clasificaba desde nada satisfechos hasta totalmente satisfechos, con la dimensión evaluada. Se realizó contrastación mediante *Ji*-cuadrada de algunas variables cualitativas con el fin de especificar si había alguna asociación o diferencia significativa. Se obtuvieron los puntajes medios más bajos y más altos para hacer una comparación de diversas áreas de servicio en relación con su clima organizacional en sus diferentes dimensiones evaluadas.

RESULTADOS

El cuestionario se aplicó a 86 de 102 trabajadores que forman parte de la institución, de ellos 31 (36 %) se agruparon 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 (31,4 %) 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 $43,6 \pm 12,5$, con un rango de 53 años, un mínimo de 22 y máximo de 75 años, a su vez, la plantilla de trabajadores tiene una media de $3,5 \pm 1,9$ años de antigüedad en la institución y una media de $3,12 \pm 1,9$ de antigüedad en los

puestos. Desde el punto de vista laboral, 48 (55,8 %) trabajadores ofrecen atención directa a usuarios, 26 (30,2 %) se desempeñan en un puesto administrativo, 11 (12,8 %) pertenecen a los puestos de mantenimiento y solamente 1 (1,2 %) ocupa puesto directivo.

Una proporción mayoritaria de los trabajadores de la institución tiene un nivel educativo universitario con el 59,3 %, con nivel preparatoria el 25,6 %, con nivel posgrado el 8,1 %, nivel primario el 4,7 % y una minoría de 2,3 % tiene nivel secundario.

El 52,3 % de la plantilla laboral pertenece al área de valoración y tratamiento, el 33,7 % corresponde al área administrativa, el 9,3 % se encuentran en el área de promoción, en el área de estadística e investigación y en el área de dirección se encuentra el 2,3 % respectivamente.

La mayoría de los trabajadores (87,2 %), tiene contrato fijo, con asignación de confianza el 7,0 % y con contrato temporal solamente el 5,8 %. Los trabajadores de la institución en su mayoría (74,4 %) pertenecen al Estado y solo el 25,6 % son Federales (tabla 1).

Se encontró y a pesar de que se observó una adecuada confiabilidad ($\alpha = 0,84$), que algunas de las dimensiones tuvieron un puntajes menor a 0,70, lo que descubrió problemas de veracidad en las respuestas en esas dimensiones. Los resultados de los valores medios y percentiles, permitió 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). Se obtuvo así una visión de qué tan satisfechos están o no, los trabajadores con su ámbito laboral (tabla 2).

El 39,5 % de los trabajadores estaba poco satisfechos y el 33,7 % nada satisfechos con los recursos disponibles que tienen para hacer su trabajo. El 74 % del personal no tenía o tiene poca satisfacción con la estabilidad laboral. La retribución económica por las labores que realizan, fue la dimensión en donde encontramos con mayor frecuencia sentirse totalmente satisfechos (34 %). El 31,4 % dijo estar también totalmente satisfechos con sus relaciones interpersonales. Es importante destacar que el 62 % declaró no estar satisfecho con el estilo de dirección que tienen en la institución y solo el 7 % estaba satisfecho con su claridad y coherencia, así mismo, el 32,6 % de los trabajadores no estaba nada satisfecho con su sentido de pertenencia y el 29,1 estaba medianamente satisfechos con sus valores colectivos (tabla 3).

En la evaluación general el área donde los trabajadores tuvieron mayor satisfacción fue la de la Dirección con una media de 167 puntos y una desviación estándar de 4,24, sin embargo, algunos valores encontrados denotaron poca satisfacción: en la dimensión "estilo de dirección" con una media de 19,50 y valores colectivos con una media de 18,50. 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 los trabajadores estaban nada y poco satisfechos. El área de Valoración y Tratamiento que es una de las áreas que cuenta con más población trabajadora, resultó con una media de 152 puntos y una desviación estándar de 16,01; en ella todas las categorías de trabajadores mostraron poca satisfacción a excepción de la dimensión de retribución donde estaban medianamente satisfechos. El área Administrativa resultó estar medianamente satisfecha con una media de 157,28 y una desviación estándar de 16,28.

Tabla 1. Datos generales de los trabajadores de la institución que contestaron el instrumento

Datos	Frecuencia	%
Sexo		
Masculino	28	32,6
Femenino	58	67,4
Estado civil		
Con pareja	31	36,0
Sin pareja	55	64,0
Nivel educacional		
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	36,0
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	7,0
Consignación laboral		
Estatal	64	74,4
Federal	22	25,6
Otros datos		
	Promedio	Desviación estándar
Edad (años)	43,6	12,5
Antigüedad en la institución	3,5	1,9
Antigüedad en el puesto	3,1	1,9

Tabla 2. Datos descriptivos del instrumento EDCO por categorías

	Relaciones interpersonales	Estilos de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibi- lidad de recursos	Estabilidad	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos	Suma de clima organizacional
Valor promedio	17,88	20,07	18,29	22,73	18,52	18,43	19,36	18,15	153,44
Desv. estándar	2,813	4,11	3,79	2,38	2,44	3,35	2,91	4,09	16,31
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
Percen- tiles	25	16,00	18,00	16,00	21,00	17,00	17,00	14,75	141,75
	50	18,50	21,00	18,50	23,00	19,00	18,00	18,00	153,50
	75	20,00	23,00	21,00	25,00	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

n= 86.

Tabla 3. Concentrado del nivel de satisfacción (%) por categorías

Categoría	A	B	C	D	Total
Relaciones interpersonales	25,6	24,4	18,6	31,4	100,0
Estilo de dirección	32,6	19,8	26,7	20,9	100,0
Sentido de pertenencia	32,6	29,1	24,4	14,0	100,0
Retribución	26,7	12,8	26,7	33,7	100,0
Disponibilidad de recursos	33,7	39,5	25,6	1,2	100,0
Estabilidad	36,0	38,4	19,8	5,8	100,0
Claridad y coherencia en la dirección	31,4	31,4	30,2	7,0	100,0
Valores colectivos	24,4	27,9	29,1	18,6	100,0

A: nada satisfechos, B: poco satisfechos, C: medianamente satisfechos,
D: totalmente satisfechos.

Solamente se encontró asociación significativa, *Ji-cuadrada* ($p < 0,05$), con la categoría de retribución y la categoría 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 (tabla 4).

DISCUSIÓN

En la presente investigación se logró la participación de la mayoría del personal de todas las áreas que conforman la institución CREE, se obtuvo, por tanto, una evaluación general, no solamente de una muestra o grupo. Esto permitió definir el clima organizacional prevalente en esa institución y pudo dar cuenta de cuáles áreas necesitaban cambios ya sea en sus procesos de funcionamiento como en los posibles estímulos no económicos que se pudieran otorgar para incentivar el desempeño laboral. Una evaluación global de los resultados arrojó una baja satisfacción del personal de esta institución, lo que contrasta con lo obtenido en algunas investigaciones, en donde se observa que la satisfacción laboral también está en relación no solo con aspectos internos sino de cómo son percibidos y valorados en su comunidad los servicios que se prestan.⁷ Los resultados también coincidieron con lo

publicado en la investigación efectuada en Perú,⁶ en donde se informa de aquellos aspectos que se tienen que mejorar con la finalidad de mejorar los servicios.

En México, con el mismo instrumento EDCO en una investigación realizada en un hospital universitario en Veracruz, se encontró una alta satisfacción con el trabajo y la pertinencia⁷ pero al mismo tiempo se registró baja satisfacción con la remuneración percibida por el trabajo desempeñado. Estos dos aspectos son contrarios a lo encontrado en esta investigación, ya que se declaró poca satisfacción con la pertenencia y alta con la retribución, 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. En este mismo sentido se entienden los resultados obtenidos en un hospital del IMSS en el estado de México, pues coincidimos en sus resultados con la existencia de un clima moderado en la institución, lo que puede conllevar a la prestación de servicios deficientes en estas instituciones.

Es necesario recordar que los usuarios que acuden a estos servicios viven con discapacidad y que una de las misiones del sector de la salud es la integración de estas personas a la sociedad, por lo tanto, si los servicios que se prestan son deficientes o subvalorados por los trabajadores, la organización tendrá limitado el lograr sus propósitos así como la responsabilidad de cumplir sus propias metas. En fin, este aspecto influye de manera directa en el comportamiento de los trabajadores e impacta en el rendimiento y la satisfacción.³

Es importante destacar que el área directiva se evaluó con la mayor satisfacción, sin embargo, solamente la conforman dos personas que están relacionadas directamente con esta función, por lo tanto, se puede considerar como un sesgo ante las respuestas plasmadas en el instrumento. El área con menos satisfacción fue el área de enseñanza e investigación donde también son dos personas las que laboran ahí, sin embargo, al evaluar las áreas con mayor plantilla laboral como valoración y tratamiento que tiene 45 trabajadores, resultó con un nivel bajo de satisfacción en todas las dimensiones, a excepción de la retribución económica por su trabajo. Al igual, el área administrativa cuenta con una plantilla laboral de 29 trabajadores que se encontraban medianamente satisfechos. Estos datos son relevantes en el sentido de que son las áreas de atención directa a los usuarios, esto implica que hay una alta probabilidad de que los propios servicios que prestan sean subvalorados por los pacientes o usuarios de los servicios, por la posible transmisión de la insatisfacción con su trabajo. Por otra parte, si un trabajador no está satisfecho en su ámbito laboral, no buscará estrategias para la actualización y mejora de los servicios, por lo tanto, se pueden producir prácticas que no ayuden al desarrollo de la organización ni al logro de la misión que tienen definida.

Cabe acotar que, al mismo tiempo que se recababa la información mediante la encuesta, se percibieron diversas manifestaciones por parte de los trabajadores en donde expresaban que no evaluarían con bajos valores por temor a que se conociera 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. Dentro de este marco y en relación con los datos generales de los trabajadores que participaron, algunos llevaban más de 40 años laborando, lo que puede ser un impedimento 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.

El encontrar una asociación entre la retribución y el área de servicio, habla de los servicios diferenciados referente a todas las áreas de la institución, 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 tiene aproximadamente seis horas, permite el ajuste de sus horarios para que puedan laborar ya sea en forma particular o en otras instituciones y mejorar así su economía.

Como también indican los resultados, los trabajadores consideran que no tienen los recursos necesarios para realizar su trabajo y que a mayor número de años en la institución, pueden percibir mayores carencias. Esto implica también para la alta dirección una visión de hacia dónde encaminar sus esfuerzos, que pudiera ser 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 en el orgullo por pertenecer a esa institución como en la satisfacción laboral. Al comparar los resultados que se obtuvieron y tomando como referencia los cambios de dirección que se generaron al momento de estar llevando a cabo la investigación, se entiende por qué el 62 % de los trabajadores dijeron no sentirse satisfechos en este aspecto, pues estos constantes cambios de dirección no contribuyeron a que se construyan los valores institucionales necesarios para un organismo laboral.

Las limitaciones 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, y 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, esta investigación abre pautas para identificar áreas de oportunidades en la organización y manejo gerencial en instituciones de salud.

Finalmente, la evaluación realizada indica que los trabajadores se sienten medianamente satisfechos en el centro de rehabilitación, asimismo, su satisfacción está relacionada directamente con el desarrollo que él tenga en la institución y de las repercusiones de un centro con constantes cambios directivos, que deja como consecuencia la falta de seguimiento a sus procesos administrativos, que puede generar un desequilibrio en la institución.

Se recomienda, a la luz de la identificación de las dimensiones que presentan un nivel de satisfacción baja por el trabajador, analizar la posibilidad de introducir estrategias encaminadas a mejorar las áreas que se evaluaron, con la finalidad de favorecer los niveles de satisfacción del trabajador y elaborar propuestas para modificar los aspectos negativos, en específico lo relacionado con 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 para incidir en la calidad de atención que recibe el usuario por quienes prestan el servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Quijada L, Galindo M. Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso. *Gestión Estrata*. 2004 [citado 18 Jun 2013]:47-56. Disponible en: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=120>
2. Solarte M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuad Administrac*. 2009 [citado 18 Jun 2013];42:43-61. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/2192>
3. Arriola M, Salas R, Bernabé T. El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Rev Ciencias Estratég*. 2011;19(25):109-27.
4. Córdova GM, Velasco I. Validación y confiabilidad para una escala de clima organizacional en México. *La Sociedad Académica*. ITSON. 2010;18(36):22-6.
5. Acero Y, Echeverri L, Lizarazo S, Quevedo A. Escala de Clima Organizacional (EDCO). 2006 [citado 12 Sept 2014]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
6. Faife A, Lazara C. Percepción de familias y trabajadores sobre el Centro de Rehabilitación Integral Pediátrico "Senén Casas Regueiro". *Rev Cubana Salud Pública*. 2009 [citado 20 Agost 2014];35(4):154-60. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662009000400014&script=sci_arttext
7. Del Rio-Mendoza, Jeny J, Munares A, Montalvo H. Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, Perú. *Rev Méd Panacea*. 2013;3(1):11-4.
8. Pavón P, Gogeoascoechea Ma del C, Blázquez Ma S, Blázquez C. Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario. *Salud Tabasco*. 2011;17(1-2):13-21.
9. Juaréz S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Méd Instituto Mexicano Seguro Social*. 2012 [citado 7 Oct 2014];3(50):307-14. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>

Recibido: 14 de abril de 2015.

Aprobado: 21 de julio de 2015.

Perla Anahí Cobos Díaz. Universidad Autónoma de Nayarit, Cd. De la Cultura Amado Nervo s/n. Tepic 63155, Nayarit. México.
Dirección electrónica: cobosdiazp@gmail.com