



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 974225
de fecha 25 de julio de 1997

ESTUDIO DE CASO

“Diferencias en la percepción del clima organizacional y su efecto
sobre las relaciones laborales entre trabajadores sindicalizados y
no sindicalizados en un centro de salud público”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA
SALUD

PRESENTA:
Ariadna Alicia Valencia Gutiérrez

Asesor: Dra. Blanca Estela Vargas Terrez

Ciudad de México a, 18 de septiembre de 2023

Ciudad de México, D.F., a 07 de septiembre de 2023

ESP. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

_____ **Ariadna Alicia Valencia Gutiérrez** _____

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en: _____

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SALUD

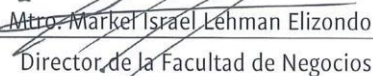
Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número 974225 de fecha 25 de julio de 1997

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: "**Diferencias en la percepción del clima organizacional y sus efectos sobre las relaciones laborales entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados de un centro de salud público.**"

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Dra. Blanca Estela Vargas Terrez que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

DEDICATORIA

A los autores de mis días, Mariano y Alicia, mis amados padres, mis creadores, ejemplos y modeladores, y a quienes debo todo lo que soy. Gracias por su herencia intelectual y espiritual, ya que soy un reflejo fiel de ustedes. A mi papá, que, aunque ya no está en este mundo, deseo sinceramente esté mirando y se sienta orgulloso de mí. Y a mi mamá, tan maravillosa e incondicional, porque sin ella nada de lo que hago sería posible, porque siempre apoya todas mis locuras y soporta todos mis malestares. Porque con este gran logro, estoy cumpliendo en parte con el deber moral que tengo con ambos de llevar a mi familia a otro nivel. Los amo infinitamente.

A Olivia y Paulyna, mis hermanas, mis primeras amigas y compañeras de vida, todas tan diferentes una de la otra, pero con tanto amor que nos une y nos unirá por siempre, sin importar el tiempo, distancia o circunstancia que nos separe. Gracias por su amor y apoyo infinitos, por creer siempre en mí, porque siempre están para mí, y por su ejemplo de altruismo y generosidad. Las adoro y las amo con todo mi ser.

A Juan, mi más grande amor, mi mejor amigo, compañero, cómplice, consejero, mi refugio, mi remanso de paz y mi lugar favorito. Porque me ha enseñado a querer más y mejor en todos sentidos, porque él más que nadie me ha apoyado y soportado en todos esos momentos en que he querido renunciar, en lo que he sentido que no puedo más, y en los que el estrés me ha rebasado, ayudándome a recuperar mis fuerzas y la confianza en mí. Por crecer conmigo y caminar a mi lado a cada instante y con cada proyecto, en las buenas y en las malas, por impulsarme, por inspirarme y por ayudarme a ser mejor en todos aspectos, por nunca decirme NO, y por siempre decirme TÚ PUEDES. Porque siempre le faltan horas al día para todo lo que hacemos juntos. Te amo inmensamente, mi vida.

A Mónica, mi hermana por convicción, por ser uno de los pilares más grandes en los que me he apoyado en mis momentos de mayor tristeza y aflicción, por compartir conmigo las mayores alegrías y victorias, y porque con ella me puedo entender a un nivel profundo y puedo ser auténticamente yo. Gracias por estar conmigo en esta vida y en todas, porque esté donde esté y sin importar quién más esté conmigo, la quiero por siempre a mi lado para seguir caminando y aprendiendo juntas. Gracias por enseñarme el verdadero significado de las palabras amor, lealtad y dignidad. Te amo hermana.

A Danica, mi hija adoptiva, a quien la vida me unió inicialmente por circunstancia y posteriormente por convicción. Porque su dulzura, irreverencia, fidelidad, constancia, comprensión, tolerancia y espíritu de superación verdaderamente han sido una fuente de inspiración para mí. Gracias por apoyar cada proyecto y locura que emprendo. Te amo, mi Dani.

A Rocío, mi gran amiga y mi leal compañera de trabajo durante tantos años, confidente y cómplice, quien ha sido como una madre para mí, porque nunca me juzga y porque siempre me ha apoyado en todo lo que hago. Gracias por ser tan imparcial, prudente, tolerante, sabia, porque siempre parece tener las palabras correctas y por siempre mantener la serenidad hasta en los momentos más difíciles. La amo, Rocy.

A Yadira, quien comenzó siendo mi terapeuta, y terminó convirtiéndose en una gran amiga y una de las personas más importantes para mí, porque ella es mi alma gemela laboral sin duda alguna. Gracias porque ella me ha ayudado a salvar muchas almas, a cambiar vidas, a mejorar el pronóstico de muchas personas. Ella es mi dream team. Por ser una luchadora incansable y por su inagotable sentido de justicia que siempre la lleva a buscar la verdad y la equidad. Te amo, Yadi.

A Lupita, mi amiga chiquita, porque su alegría, carisma, entusiasmo, cariño y espontaneidad me hicieron darme cuenta de que el yin y el yang sí existen y se complementan. Mil gracias porque ella siempre me acompaña, siempre me demuestra su amor a manos llenas, y porque me ha ayudado a entender que la vida debe ser más simple y que hay que disfrutar el presente y cada oportunidad que se presente. Te amo, Eira.

A Yair, el amigo robado más circunstancial que la vida puso en mi camino, el más inesperado, pero uno de los más constantes y honestos con que puedo contar. Gracias a él he aprendido a no ser una víctima, sino una vencedora, a esforzarme y a levantarme siempre, a pesar de los golpes, de las duras caídas, a volver a empezar sin importar el dolor ni el cansancio, y a quererme y valorarme siempre. Te amo, Dragón.

A Carlos, mi mejor amigo de la maestría. Una muestra más de que se pueden tener amigos de toda edad, siempre y cuando sus convicciones, ideas y pensamientos puedan converger. Gracias por aguantarme durante las clases, por toda la frustración y estrés compartidos, por tantas risas y reflexiones, por todas esas largas charlas en las que tanto he aprendido de la vida y de él, porque admiro su inteligencia, destreza, versatilidad y su inquietud mental. Por muchos más momentos y experiencias juntos. No sabes cuánto he llegado a quererte.

A Fabiola, la mejor compañera de equipo que pude tener, ya que con ella logré tener una sinergia inigualable, a quien debo gran parte de los logros obtenidos durante estos años, y quien me ha impresionado con su gran talento, creatividad y su imponente personalidad. A Rigoberto, a quien admiro enormemente por su carisma, don de palabra y gran capacidad de abstracción. Trabajar con gente de tan alto nivel siempre es un reto, pero también muy inspirador.

Mil gracias a mis amigos y hermanos de alma mater, porque juntos vencimos cada obstáculo, cada reto y cada adversidad, desde el principio hasta el fin, alcanzando la mayor de las victorias.

A Gris y a Fabi, las mejores enfermeras del mundo. Siempre, siempre las quiero a mi lado. Agradezco profundamente por su cariño, entrega, dedicación, solidaridad, esfuerzo y pasión. Es un sueño trabajar con personas como ellas, y es un gran honor y privilegio compartir tantas horas de trabajo a diario. Las amo.

Finalmente, agradezco infinitamente a todos mis profesores de la maestría, de quienes tanto aprendí, particularmente a la Dra. Blanca, porque además de haber sido mi maestra y mi asesora, de ser una dama y una persona con gran experiencia, su entusiasmo, buena actitud, paciencia, clase y gran disposición fueron fundamentales para culminar con éxito estos años de arduo trabajo.

Culmino señalando que Dios superó mis expectativas y que, con cada paso y cada momento, Él ha mostrado Su infinito favor en mi vida, utilizando siempre las circunstancias adversas para mi mayor bien, enseñándome a mantener mi alma en paz y a decir TODO ESTÁ BIEN, aun cuando muchas veces no era así.

GRACIAS A TODOS, PORQUE, AUNQUE SIEMPRE QUISE UNA VIDA PERFECTA, DIOS PREFIRIÓ DARME UNA VIDA AFORTUNADA. INDIVISA MANENT

Índice

I. INTRODUCCIÓN	2
I.1 ANTECEDENTES.....	2
I.2 SITUACIÓN ACTUAL	4
II. OBJETIVOS	5
II.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
II.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
III. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
III.1 SITUACIÓN PROBLEMA	5
III.2 JUSTIFICACIÓN	6
III.3 PROPÓSITO	7
III.4 RELEVANCIA SOCIAL.....	7
IV. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	7
IV.1 MARCO DE REFERENCIA	7
IV.2 DISEÑO DEL ESTUDIO	8
IV.3 UNIVERSO Y MUESTRA	9
IV.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	9
IV.5 PROCEDIMIENTO	10
IV.6 RESULTADOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO	11
IV.7 DISCUSIÓN	31
V. MARCO CONCEPTUAL	34
V.1 ESTUDIOS RELACIONADOS	36
V.2 MODELOS Y ENCUESTAS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
3837	
VI. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	38
VII. CONCLUSIONES	39
VIII. FUENTES DE CONSULTA	42
ANEXO 1. Carta de compromiso de confidencialidad de estudiantes.....	44
ANEXO 2. Encuesta de Litwing y Stringer para evaluación del clima laboral.....	45
ANEXO 3. ÍNDICE DE TABLAS.....	46
ANEXO 4. ÍNDICE DE FIGURAS.....	47

I. INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional no es un tema nuevo, sin embargo, cuando se trata de definir diferencias entre los distintos grupos que componen a una organización, específicamente cuando nos referimos a trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, particularmente del sector público, aún más cuando involucra al personal de salud de las distintas áreas y el impacto sobre las relaciones laborales entre los grupos, se ha encontrado que sobre estos temas existen pocas investigaciones, poco recientes, y aún menos que contemplen todos estos temas. En algunos trabajos en donde se abordan, son tesis de grado o posgrado, y aplicadas exclusivamente a empresas manufactureras privadas.

Considerando que el capital humano es fundamental para el éxito de toda organización, sea del sector público o privado, esto cobra mayor importancia cuando se trata del sector salud, por lo que reconocer los factores que constituyen fortalezas y debilidades en el entorno de trabajo, contribuirá para cumplir los objetivos mediante la formación de equipos de trabajos sólidos y enfocados en unificar esfuerzos.

I.1 ANTECEDENTES

En 1943, mediante decreto emitido por el Lic. Manuel Ávila Camacho, presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, y con el Dr. Gustavo Baz Prada designado como el primer secretario de Salud, se crea la “Secretaría de Salubridad y Asistencia” (hoy Secretaría de Salud), con el objetivo de brindar atención sanitaria básica y acciones de asistencia social a población vulnerable y sin seguridad social (Instituto Nacional de Salud Pública [INSP], 2020). El 15 de marzo de 1944, surge el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (actualmente Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salud o SNTSA), y se constituye el primer Comité Ejecutivo Nacional, ambos avalados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

El SNTSA es un organismo creado para salvaguardar los derechos, mejorar las condiciones de trabajo y garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores de la

Secretaría de Salud (SSA), en un ámbito de seguridad, justicia e igualdad, todo ello plasmado en las Condiciones Generales de Trabajo (CGT) que la rigen y en su Estatuto General (Comité Ejecutivo Nacional [CEN], 2018). Los trabajadores con nombramiento de base, regularizado y formalizado, pueden afiliarse a cualquiera de sus 94 secciones, distribuidas a lo largo del territorio nacional. Los agremiados gozan de condiciones que garantizan su estabilidad laboral, seguro de retiro, seguro de salud, sueldos constantes y prestaciones económicas que los benefician a ellos y a sus familias, y les proporciona un ambiente de certidumbre y dignidad.

Para poder obtener una base o un nombramiento definitivo, anteriormente, todos los trabajadores contratados sólo debían ocupar la misma plaza durante 6 meses y 1 día, tal como lo plasman las CGT, por lo que solía ser un procedimiento relativamente sencillo, y la afiliación sindical era inmediata y por añadidura. Los sindicatos en México (incluido el SNTSA) en el contexto histórico han pasado por varias etapas desde su creación, y se ha adaptado al entorno social, político y económico que ha imperado en cada una de ellas (De la Garza-Toledo, 2020).

Desde los años 70s se ha hecho patente la difícil situación que impera en el ámbito laboral, la cual se ha acentuado en los primeros años de esta década, y recrudecido por las condiciones epidemiológicas y económicas derivadas de la pandemia. La contratación laboral es cada vez más inestable, los empleos temporales y las condiciones de trabajo más precarias, lo que hace que los trabajadores sindicalizados tengan una posición privilegiada con respecto a otros que no gozan de este beneficio, y es ahí donde los sindicatos siguen jugando un papel muy importante (Rubio-Campos, 2017).

Sin embargo, es bien sabido que muchos de los derechos laborales y concesiones con que se contaba en otras épocas, han ido desapareciendo o han sido sustituidas por otras que convienen más a las instituciones públicas. Las condiciones actuales del entorno han abierto una brecha entre las autoridades y los trabajadores, y aún entre los mismos compañeros, tal como lo mencionó Zapata (1994): “La brecha ha favorecido la aparición de conflictos, desacuerdos, inconformidades y discrepancias, que hacen que las relaciones de trabajo se vean seriamente afectadas”.

I.2 SITUACIÓN ACTUAL

En los últimos años, y debido a las condiciones sociales, políticas y económicas del país, la legislación en materia laboral ha cambiado, así como las condiciones de contratación. Actualmente el régimen imperante es el de contrato por prestación de servicios (denominado en la jerga popular como “personal de honorarios”).

Personas que laboran bajo este tipo de contratación, no tienen derecho a pertenecer a un grupo sindicalizado, por lo que evidentemente sus derechos no son respetados con mucha frecuencia, y es común que no existan otro tipo de prestaciones, como antigüedad, derecho a vacaciones o descansos, y en muchos casos, existe una diferencia salarial importante. Estos trabajadores quedan a la deriva, y es frecuente que se presenten abusos por parte de las autoridades, y hasta por parte de los mismos compañeros que gozan de una situación contractual más privilegiada.

Las plazas de base son otorgadas exclusivamente a criterio y bajo el visto bueno de autoridades y/o sindicatos, por lo que es muy difícil que alguno de estos trabajadores no estables pueda acceder a ellas (De la Garza-Toledo y cols., 2020).

Los sindicatos, y el SNTSA en particular, han perdido poder y representatividad a lo largo de estas últimas décadas, al adecuarse a las condiciones políticas del entorno y al disminuir sustancialmente el número de afiliados, pues cada vez son menos los agremiados que pueden pertenecer a ellos, conforme a las condiciones laborales imperantes en el país (De la Garza-Toledo y cols., 2020).

La SSA se ha convertido gradualmente en un organismo regulatorio preocupado por el cumplimiento de las leyes y normativas existentes en materia de salud, sujetas a políticas públicas regidas por el partido político dirigente en turno, más que por el servicio a la comunidad y la asistencia social, que solían ser sus objetivos primordiales (López-Millán y cols, 2001).

II. OBJETIVOS

II.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar las diferencias sobre la percepción del clima organizacional entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados en el centro de estudio seleccionado y en el periodo predeterminado.

II.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las diferencias en los elementos de la percepción del clima organizacional que puedan ser motivo de conflicto entre ambos grupos de trabajadores.
- Comparar los factores como edad, género y escolaridad que pueden influir en la percepción del clima laboral en ambos grupos.
- Señalar los factores como antigüedad, puesto de trabajo y tipo de nombramiento (contratación) que pueden influir en la percepción del clima laboral en ambos grupos.
- Proponer estrategias para mejorar las relaciones laborales entre el personal sindicalizado y no sindicalizado.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

III.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Los trabajadores se han convertido gradualmente en ejecutores, más que en verdaderos servidores públicos, y sus derechos y concesiones han sido violentados en mayor medida conforme han avanzado en materia, lo que ha generado inconformidades, quejas y discrepancias, así como un deterioro notable en su ejercicio público.

A su vez, los trabajadores no sindicalizados, que están expuestos a sufrir la misma problemática que enfrentan los trabajadores sindicalizados, no cuentan con esta certeza ni con el derecho a ser defendidos, por lo que esta situación genera incertidumbre, hartazgo, malas actitudes, y conflictos con otros compañeros y con las autoridades, al ser objeto continuo de abusos y maltratos, en los que el sindicato no puede intervenir, dando como resultado diferencias que generan una brecha difícil de subsanar, y una percepción diferente entre el personal que pertenece a cada grupo, principalmente en el clima laboral en el que están inmersos.

III.2 JUSTIFICACIÓN

Los problemas laborales entre el personal sindicalizado y no sindicalizado son cada vez más frecuentes, y se han agudizado desde el inicio de la pandemia. El número de trabajadores sin un contrato laboral estable va en aumento, y los trabajadores sindicalizados, que conocen estas condiciones, los ven como trabajadores de menor jerarquía, y como aquellos que deben realizar las actividades que el personal de base no quiere hacer.

Los representantes sindicales, que son también trabajadores sindicalizados que suelen ser elegidos por los propios agremiados o impuestos por planilla en turno, intervienen en la resolución de conflictos sólo cuando se trata de otros compañeros sindicalizados, no así con el personal no agremiado, lo que ha contribuido a generar un ambiente de incertidumbre, desconfianza y fragmentación, y ha contribuido al surgimiento de relaciones laborales tensas entre ambos grupos. Con los resultados obtenidos en el presente estudio, se pretende realizar intervenciones eficaces y algunas estrategias para subsanar estas brechas, cada vez más comunes en el sector público, así como sentar un precedente para futuras investigaciones en el tema.

III.3 PROPÓSITO

El propósito de este estudio de caso es identificar diferencias con respecto a la percepción del clima organizacional entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, en un centro de salud del sector público, utilizando una encuesta de clima laboral ya estandarizada. Para ello, se empleará la *encuesta de Litwin y Stringer (1968) de Clima Organizacional* (mencionada en Contreras-Chavarría, 1984).

III.4 RELEVANCIA SOCIAL

El presente estudio pretende sentar bases para futuras investigaciones sobre clima organizacional, conflictos laborales entre grupos y estrategias para resolución de estos, en el sector salud, en el ámbito público.

IV. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

IV.1 MARCO DE REFERENCIA

La población estudiada se ubica en un centro de salud del sector público, ubicado en la zona norte de la Ciudad de México, y se analizó el periodo 2018-2022. Está constituida por un total de 161 trabajadores, sin contar una directora y una administradora, al ser personal de confianza. El personal sindicalizado está constituido por un total de 103 trabajadores con nombramiento de base, regularizado, formalizado o de estabilidad laboral. El personal no sindicalizado está constituido por un total de 58 trabajadores y está representado por personal interino, eventual, de contrato laboral temporal y contrato INSABI.

Las condiciones de trabajo están basadas en las Ley Federal del Trabajo y en las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud vigentes. En términos prácticos, se ha contemplado para fines de este estudio solo a dos grupos de trabajadores, debido a que sus condiciones de trabajo y características son similares:

sindicalizados y no sindicalizados. Dichos grupos están distribuidos de la siguiente manera:

- Personal sindicalizado: 18 médicos, 25 enfermeros, 11 trabajadores sociales, 9 odontólogos, 4 psicólogos, 2 nutriólogos, 20 administrativos, 10 trabajadores de laboratorio clínico y 4 trabajadores de otras áreas auxiliares de diagnóstico (103, 64%).
- Personal no sindicalizado: 15 médicos, 11 enfermeros, 3 trabajadores sociales, 3 odontólogos, 8 psicólogos, 1 nutriólogo, 10 administrativos, 4 trabajadores de laboratorio clínico y 4 trabajadores de otras áreas auxiliares de diagnóstico (58, 36%).

IV.2 DISEÑO DEL ESTUDIO

La propuesta es de carácter exploratoria y descriptiva, derivado que dentro de la literatura no se ha identificado información del clima laboral entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, particularmente dentro del sector salud (Tabla 1).

Tabla 1. Caracterización de la metodología utilizada

Tipo de investigación	Descriptor
Por su profundidad o alcance	Exploratoria y descriptiva
Por su fuente de información	De campo y documental
Por su acercamiento con el objeto de estudio	Descriptiva
Por abordaje disciplinario	Gestión Organizacional
Por su objetivo	Aplicada
Propuesta de solución	Identificar las diferencias de percepción del clima organizacional entre los grupos de trabajadores para establecer los puntos de conflicto y lograr conciliarlos, para lograr así un mejor ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

IV.3 UNIVERSO Y MUESTRA

La encuesta fue aplicada a 136 de 161 trabajadores, lo que constituyó el 84.5% del total del personal que labora en la unidad estudiada, contando con un alto porcentaje de participación. Los trabajadores entrevistados mostraron gran interés en ser incluidos, tras garantizar el anonimato y la protección de sus datos. Para términos prácticos, se dividió al universo en dos grandes grupos de estudio: trabajadores sindicalizados y no sindicalizados.

IV.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Aplicación de la *Encuesta de Clima Organizacional de Litwin y Stringer* a trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, que incluyó a personal médico, de enfermería, administrativo, trabajadores sociales, odontólogos, psicólogos, nutriólogos y personal de laboratorio clínico y rayos X, de los turnos matutino, vespertino y de jornada acumulada.

La *Encuesta sobre clima laboral de Litwin y Stringer (1968)* es un instrumento que ha sido ampliamente utilizado en diversos estudios de investigación, y con resultados que validan su confiabilidad (mencionado en Contreras-Chavarría, 1984; Pedraza-Melo, 2018), con un nivel de validación y consistencia de 92% (Contreras-Chavarría, 1984). Esta encuesta es una herramienta estandarizada que aplica 53 reactivos distribuidos en 9 secciones, que utiliza una escala tipo Likert, y que considera las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Esto se llevó a cabo mediante un estudio transversal, con una muestra no probabilística, dentro de una unidad de primer nivel de atención.

Se definieron como variables independientes: sexo, edad, escolaridad, antigüedad y puesto de trabajo. Las variables dependientes estuvieron constituidas por las 53 preguntas de la encuesta. Con la finalidad de hacer un mejor análisis de los datos obtenidos, se asignaron puntajes a las respuestas, de acuerdo con una escala ordinal, de la siguiente manera: 1) Muy en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Muy de acuerdo; de esta manera, el máximo puntaje encontrado por pregunta es de 4 puntos

y el mínimo de 1. Debido a que cada dimensión tiene una cantidad distinta de reactivos que la componen, los puntajes mínimos y máximos esperados por rubro se enlistan a continuación:

- Estructura: 10 preguntas; puntaje mínimo 10; puntaje máximo 40
- Responsabilidad: 7 preguntas; puntaje mínimo 7; puntaje máximo 28
- Recompensas: 6 preguntas; puntaje mínimo 6; puntaje máximo 24
- Desafíos: 5 preguntas; puntaje mínimo 5; puntaje máximo 20
- Relaciones: 5 preguntas; puntaje mínimo 5; puntaje máximo 20
- Cooperación: 6 preguntas; puntaje mínimo 6; puntaje máximo 24
- Estándares: 5 preguntas; puntaje mínimo 5; puntaje máximo 20
- Conflicto: 5 preguntas; puntaje mínimo 5; puntaje máximo 20
- Identidad: 4 preguntas; puntaje mínimo 4; puntaje máximo 16

Una vez realizado lo anterior, se calcularon nuevas variables, reduciendo las variables independientes (reactivos) a sólo 9 dimensiones, que corresponden a las mismas que comprende el cuestionario original.

IV.5 PROCEDIMIENTO

Previo a la aplicación de la encuesta, se hizo un convenio con los trabajadores para garantizar la secrecía de la información. El cuestionario se aplicó de manera anónima, sin interventores por parte de las autoridades ni por parte de los representantes sindicales, sin observadores, en un ambiente de privacidad, con el fin de garantizar la confidencialidad de los datos y la información otorgada por los participantes, así como la comodidad y disposición de los trabajadores para contestar, durante un periodo aproximado de 3 meses (Tabla 2).

Tabla 2. Recolección de datos

Tipo de investigación	Documento a obtener	Población
Aplicación de encuesta de clima organizacional de Litwin y Stringer	Encuesta de clima organizacional privada y anónima	Personal sindicalizado y no sindicalizado de los turnos matutino, vespertino y de jornada acumulada

Fuente: Elaboración propia

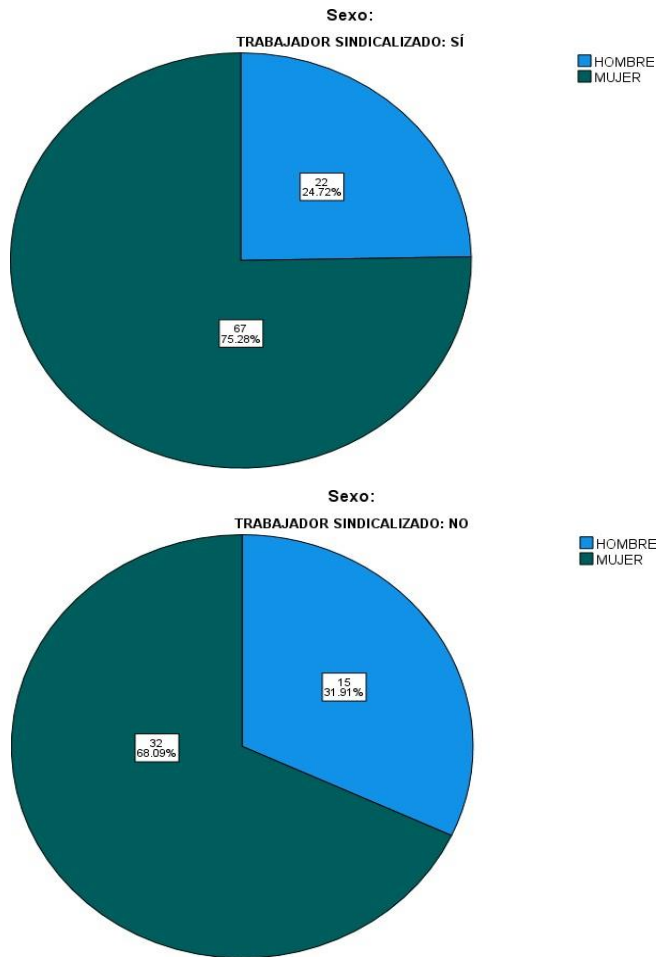
La encuesta fue respondida por un total de 136 trabajadores, lo que corresponde a un 86.5% del total de la población. Los resultados obtenidos fueron analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 28.

IV.6 RESULTADOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se verificó la normalidad de la distribución de los datos para cada variable ejecutando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, encontrándose que sólo las variables correspondientes a las dimensiones Estructura ($p=0.200$), Responsabilidad ($p=0.067$), Desafíos ($p=0.064$) y Relaciones ($p=0.084$) presentan tal. El resto de las dimensiones y las variables independientes, presentan una distribución no normal ($p<0.01$). Dado lo anterior, se ejecutó la prueba paramétrica T de Student para muestras no relacionadas (muestras independientes) para las variables con distribución normal, y la prueba no paramétrica U de Mann Whitney para las variables sin distribución normal. También se aplicó la prueba de Jonckheere-Terpstra para verificar si las variables independientes y sus diferentes niveles influyen o no sobre las diferencias de puntaje obtenidos en las dimensiones de clima laboral. Las pruebas seleccionadas fueron empleadas para determinar diferencias entre grupos. Se consideró en todos los casos una $p<0.05$.

En términos generales, se observó un mayor porcentaje de mujeres en ambos grupos, representando en los sindicalizados aproximadamente tres cuartas partes, y en los no sindicalizados dos terceras partes (Figura 1).

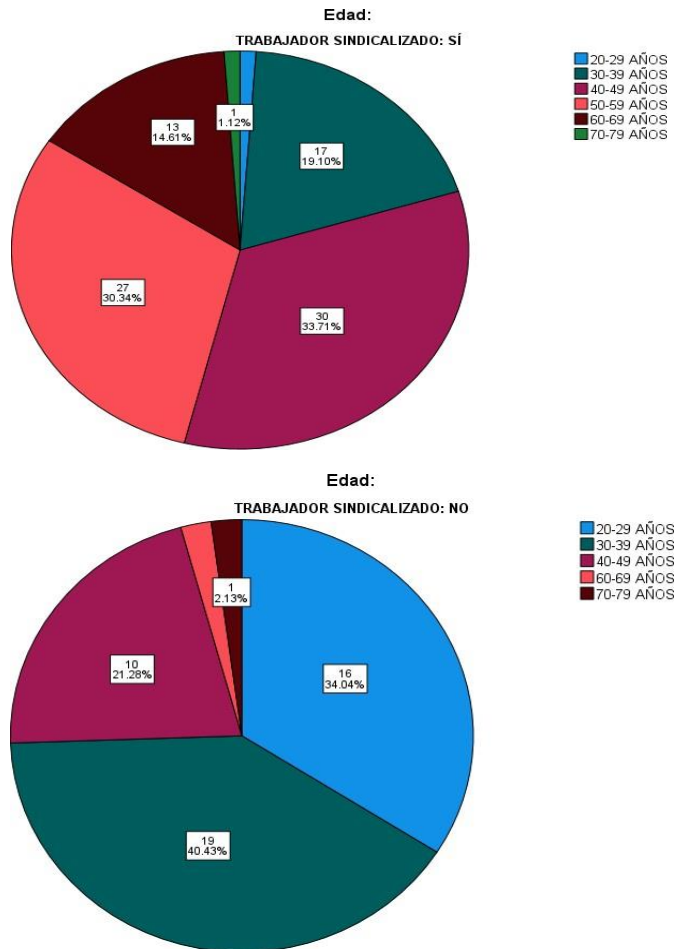
Figura 1. Distribución por sexo y por grupo de participantes



Fuente: Resultados de encuesta

Con respecto a la Edad, se observa que en el grupo sindicalizado más de la mitad de los participantes se ubican entre los 40 y 59 años, mientras que en el grupo no sindicalizado más de la mitad de los integrantes se encuentran entre los 20 y 39 años (Figura 2).

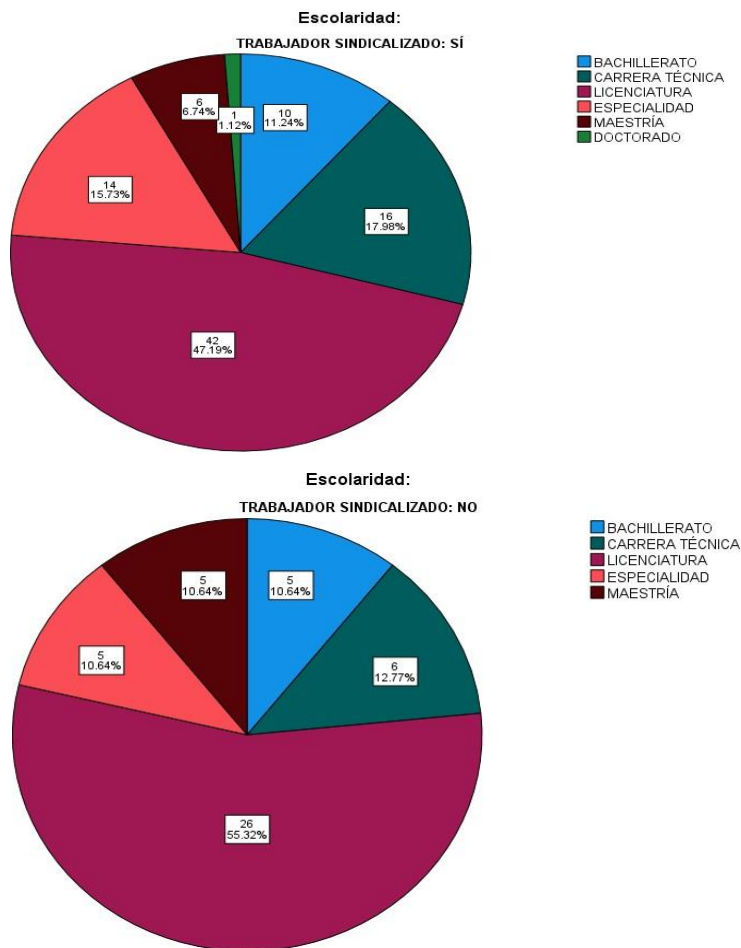
Figura 2. Distribución por edad y por grupo de participantes



Fuente: Resultados de encuesta

En cuanto a la Escolaridad, se puede observar en ambos grupos una distribución similar, encontrándose que el nivel de estudios predominante es licenciatura, seguido de carrera técnica y especialidad (Figura 3).

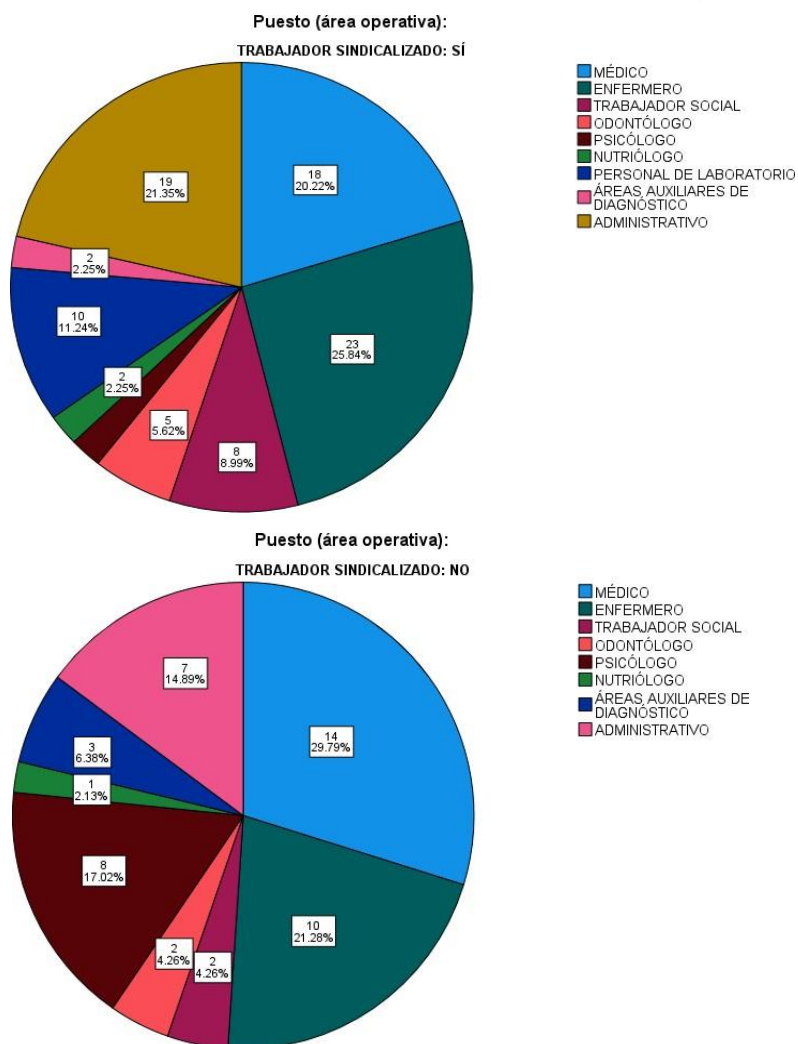
Figura 3. Distribución por escolaridad y por grupo de participantes



Fuente: Resultados de encuesta

Con respecto al área operativa, en ambos grupos el personal médico y de enfermería constituyen la mayor parte de los trabajadores, lo cual hace sentido con lo encontrado en la mayoría de las unidades de salud del sector público (Figura 4).

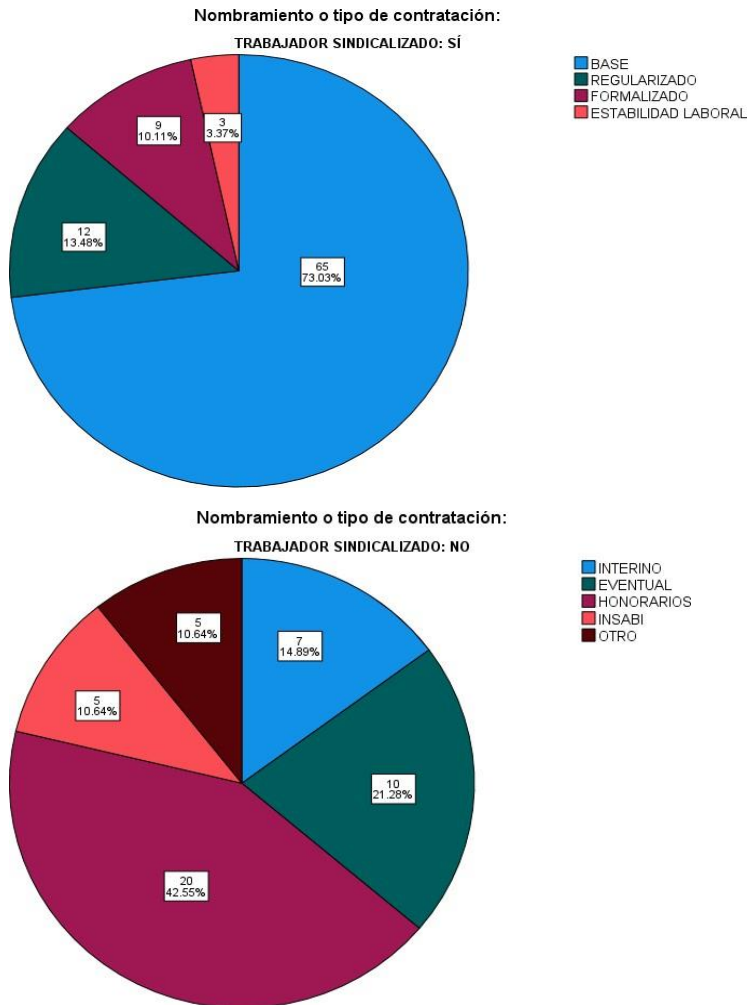
Figura 4. Distribución por puesto (área operativa) y por grupo de participantes



Fuente: Resultados de encuesta

Con respecto al nombramiento o tipo de contratación, se observa que el grupo sindicalizado está constituido en su mayoría por personal de base, mientras que en el de no sindicalizados predomina el contrato por servicios médicos (Figura 5).

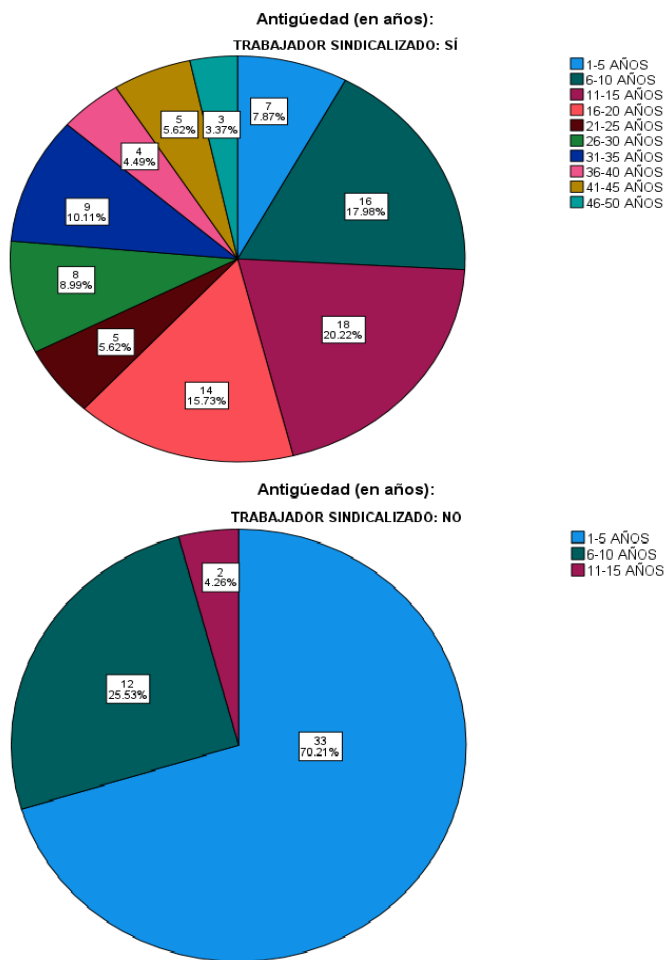
Figura 5. Distribución por tipo de contratación y por grupo de participantes



Fuente: Resultados de encuesta

Por último, en relación con la antigüedad, en el grupo no sindicalizado la mayor parte del personal cuenta con menos de 5 años de servicio, mientras que en el grupo sindicalizado la mayor distribución se encuentra entre los grupos de 11-15 años y 6-10 años. Existe una gran variabilidad en este rubro (Figura 6).

Figura 6. Distribución por años de antigüedad y por grupo de participantes



Fuente: Resultados de encuesta

Tras analizar los estadísticos descriptivos, con la prueba T Student para muestras independientes, se encontró que sólo hubo diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de sindicalizados y no sindicalizados para las dimensiones Desafíos y Relaciones (Tabla 3, Figuras 7 y 8).

Tabla 3. Dimensiones de clima laboral con la prueba T de Student

	Estructura	Responsabilidad	Desafíos*	Relaciones**
Significancia estadística	0.289	0.133	0.042	0.020

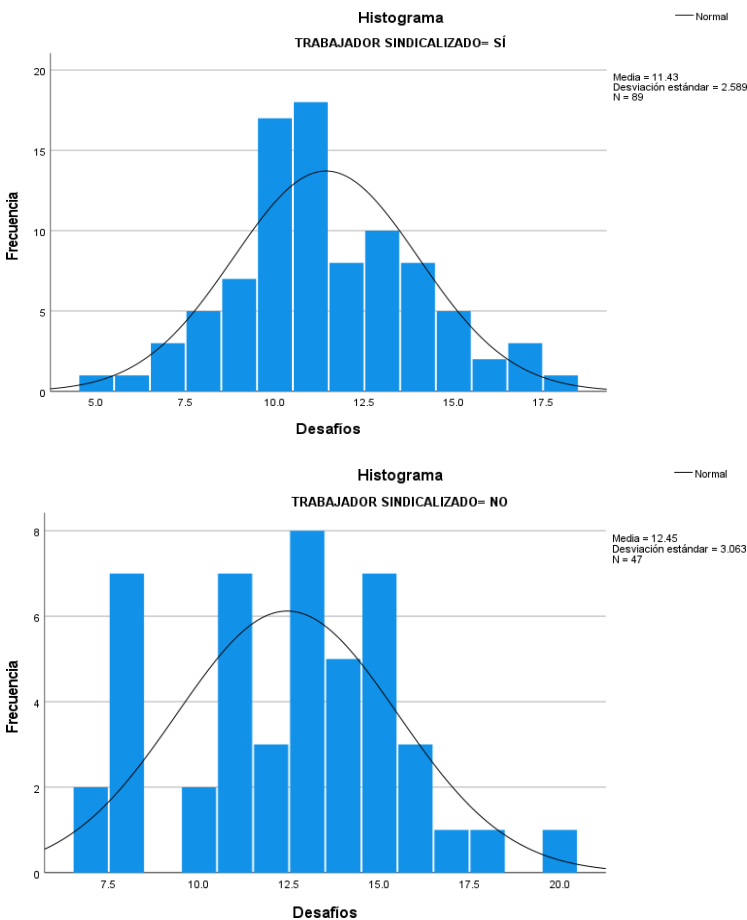
**Se asumen varianzas iguales*

***Se asumen varianzas diferentes*

Significancia estadística $p < 0.05$

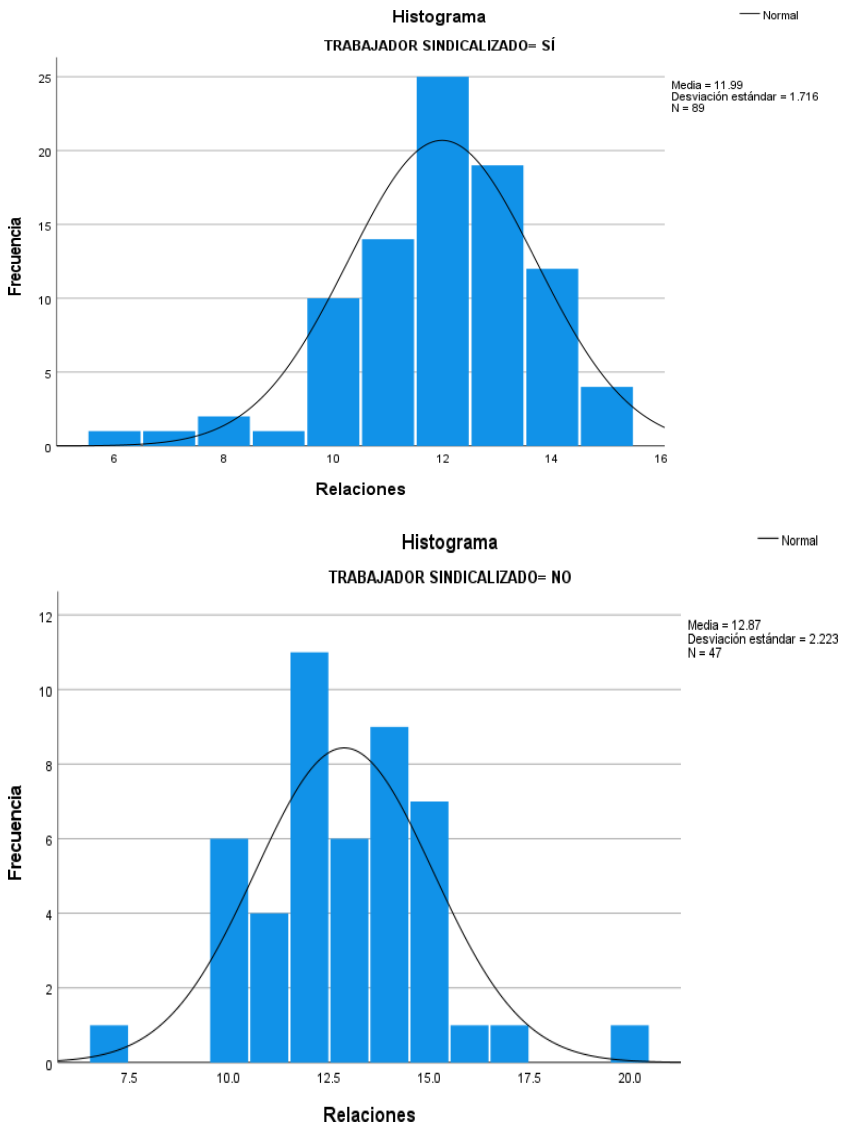
Fuente: Resultados de encuesta

Figura 7. Diferencias en la dimensión Desafíos en trabajadores sindicalizados y no sindicalizados



Fuente: Resultados de encuesta

Figura 8. Diferencias en la dimensión Relaciones en trabajadores sindicalizados y no sindicalizados



Fuente: Resultados de encuesta

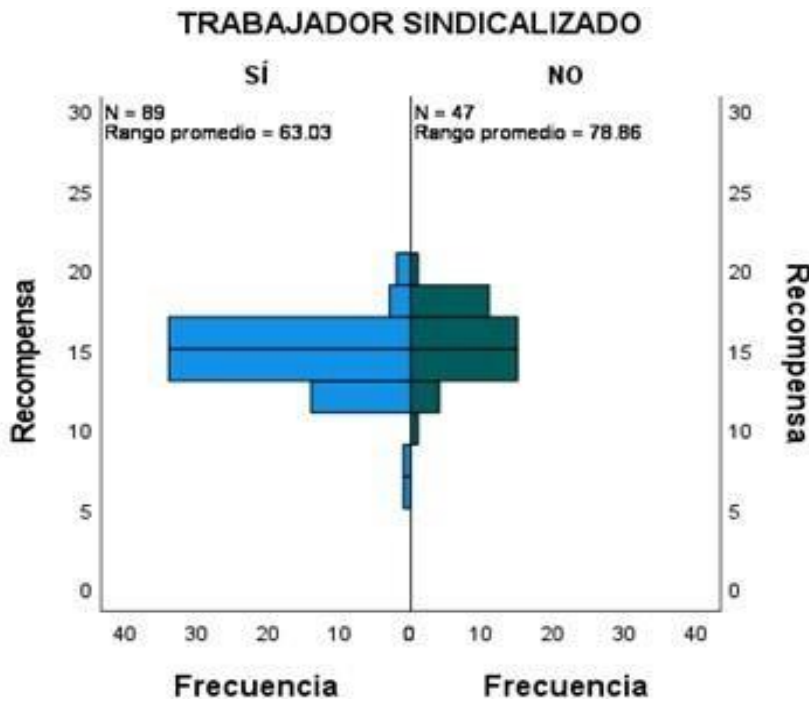
Por otra parte, cuando se analizaron los datos con la prueba de U de Mann Whitney para las dimensiones, se encontró que sólo la dimensión Recompensas es estadísticamente significativa, por lo que se asume que sí existen diferencias entre los grupos, aunque solo en este apartado (Tabla 4, Figura 9).

Tabla 4. Dimensiones de clima laboral con la prueba U de Mann Whitney

	Recompensas	Cooperación	Estándares	Conflicto	Identidad
Significancia estadística	0.023	0621	0.078	0.328	0.264

Significancia estadística $p < 0.05$
 Fuente: Resultados de encuesta

Figura 9. Distribución de la dimensión Recompensas en trabajadores sindicalizados y no sindicalizados



Fuente: Resultaos de encuesta

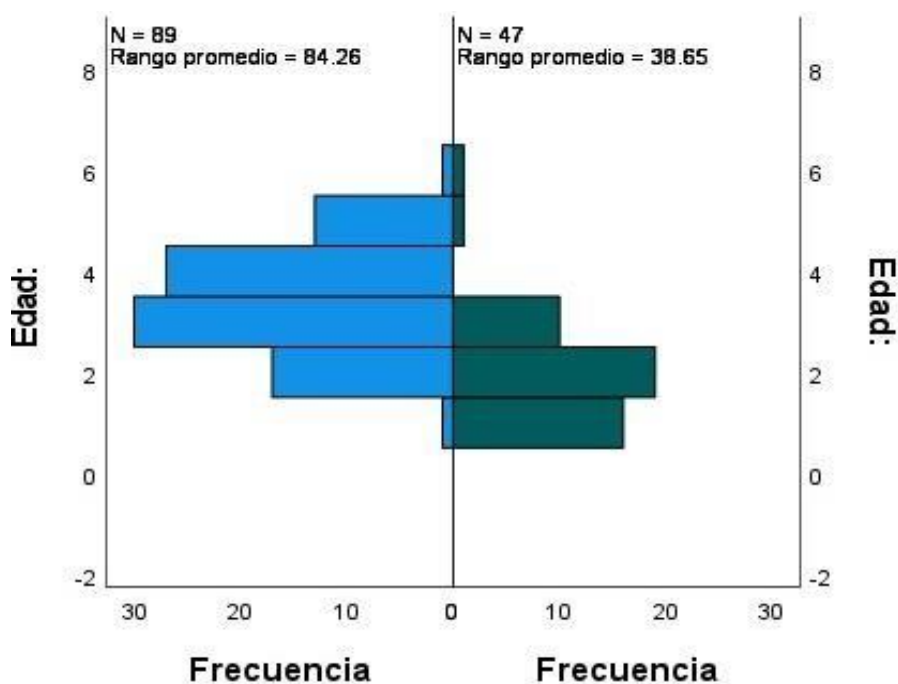
Al analizar las variables independientes por grupo de participantes con la prueba U de Mann Whitney, se encontró que factores como Edad, Tipo de contratación (Nombramiento) y Antigüedad, son las únicas que presentan diferencias estadísticamente significativas (Tabla 5; Figuras 10, 11 y 12).

Tabla 5. Factores demográficos y laborales por grupo de participantes

	Sexo	Edad	Escolaridad	Puesto de trabajo (Área operativa)	Tipo de contratación (Nombramiento)	Antigüedad
Significancia estadística	0.372	<0.001	0.755	0.312	<0.001	<0.001

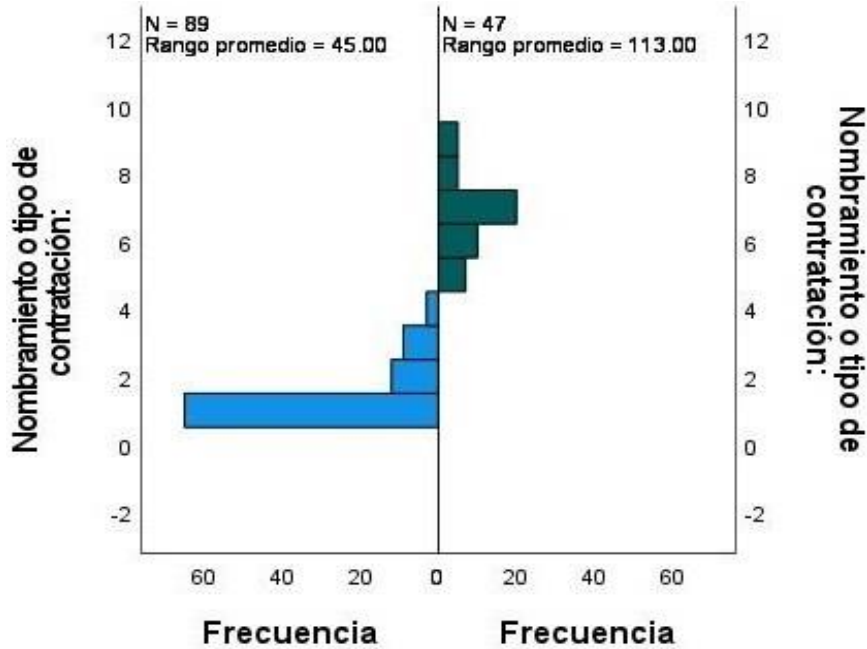
*Significancia estadística $p < 0.05$
Fuente: Resultados de encuesta*

Figura 10. Diferencias en Edad entre grupos sindicalizado y no sindicalizado



*1 = 20-29 años; 2 = 30-39 años; 3 = 40-49 años; 4 = 50-59 años; 5 = 60-69 años; 6 = 70-79 años
Fuente: Resultado de encuesta*

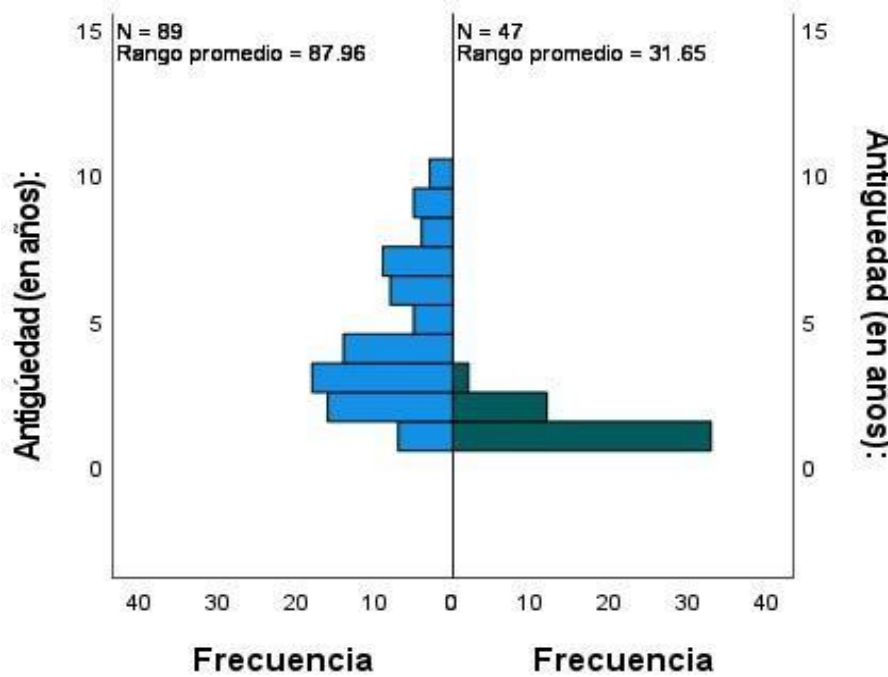
Figura 11. Diferencia en Tipo de contratación (Nombramiento) entre grupos sindicalizado y no sindicalizado



1= Base; 2= Regularizado; 3= Formalizado; 4= Estabilidad laboral; 5= Interino; 6= Eventual; 7= Honorarios; 8= INSABI; 9= Otro

Fuente: Resultado de encuesta

Figura 12. Diferencias en Antigüedad entre grupos sindicalizado y no sindicalizado



1= 1-5 años; 2= 6-10 años; 3= 11-15 años; 4= 16-20 años; 5= 21-25 años; 6= 26-30 años; 7= 31-35 años; 8= 36-40 años; 9= 41-45 años; 10= 46-50 años

Fuente: Resultado de encuesta

Por último, se realizó la prueba de Jonckheere-Terpstra para analizar todas las variables independientes con respecto a los resultados obtenidos en las dimensiones de la encuesta, encontrándose lo siguiente (Tabla 6):

Tabla 6. Diferencias en los factores demográficos y laborales con respecto a los puntajes obtenidos en las dimensiones

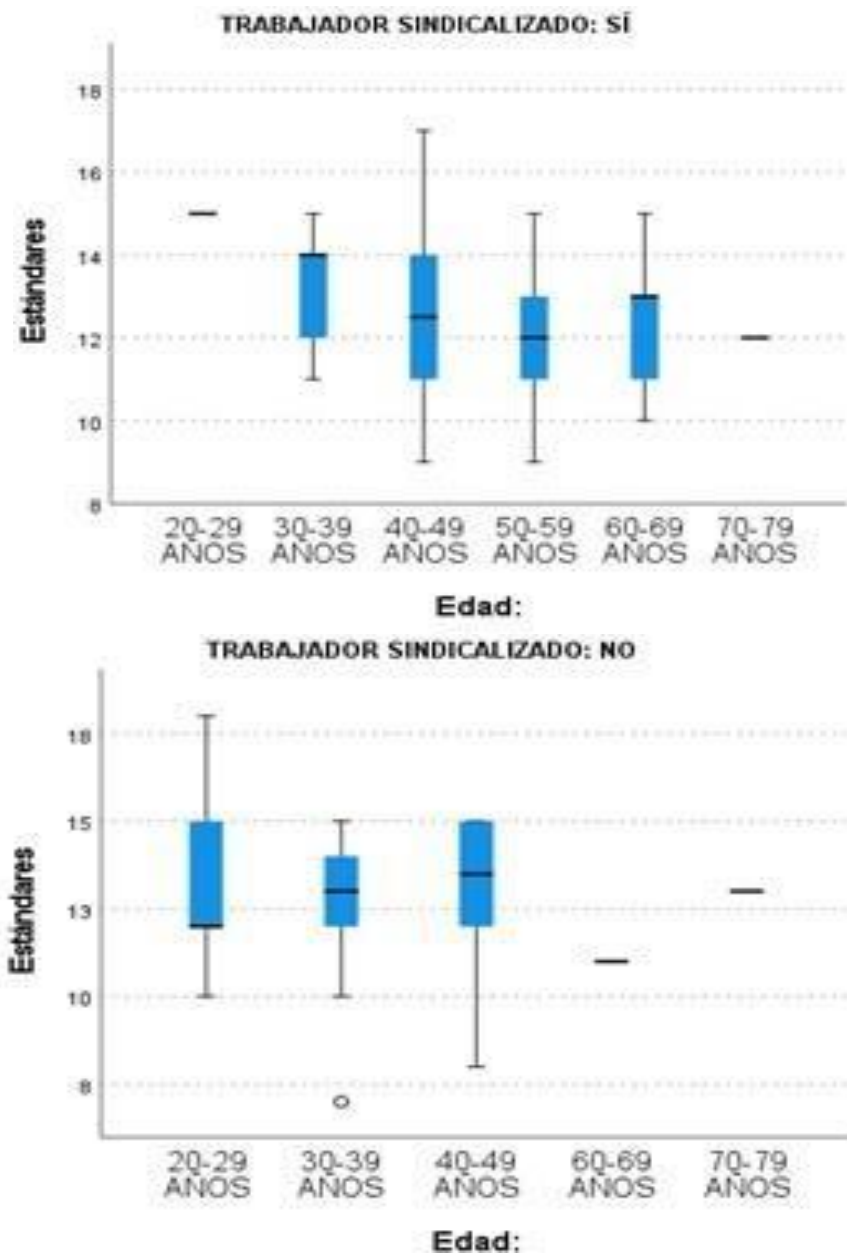
	Edad	Área operativa (puesto trabajo)	Tipo de contratación (Nombramiento)	Antigüedad
SINDICALIZADOS				
Desafíos		0.042		
Cooperación		0.007		
Estándares	0.049		0.035	
NO SINDICALIZADOS				
Estructura		0.028		
Conflicto				0.024
Identidad		0.031		

Significancia estadística $p < 0.05$

Fuente: Resultados de encuesta

- Con respecto al Sexo y la Escolaridad, no existen diferencias significativas en ningún grupo ($p > 0.05$).
- En referencia a la Edad, sólo se encontró que en el grupo sindicalizado hubo diferencias estadísticamente significativas en la dimensión Estándares (Figura 13).

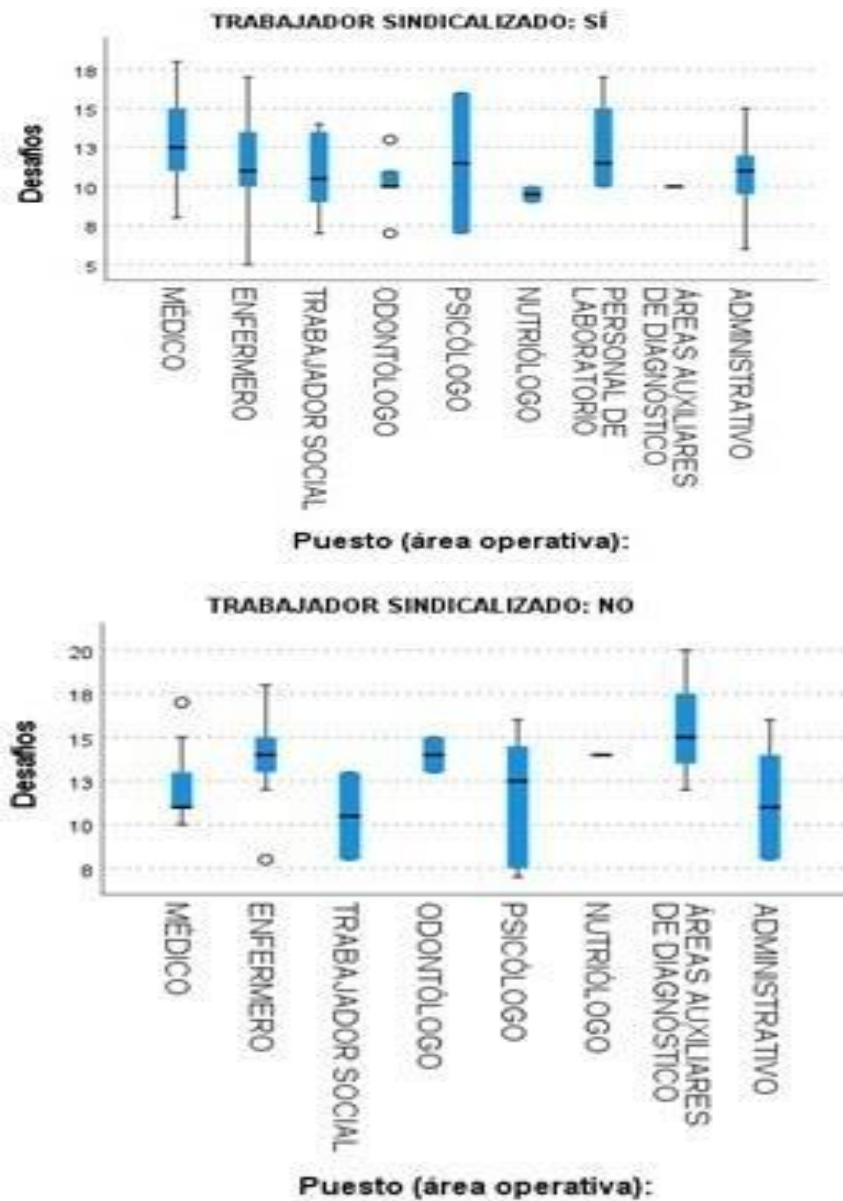
Figura 13. Diferencias en la dimensión Estándares con respecto a la Edad



Fuente: Resultados de encuesta

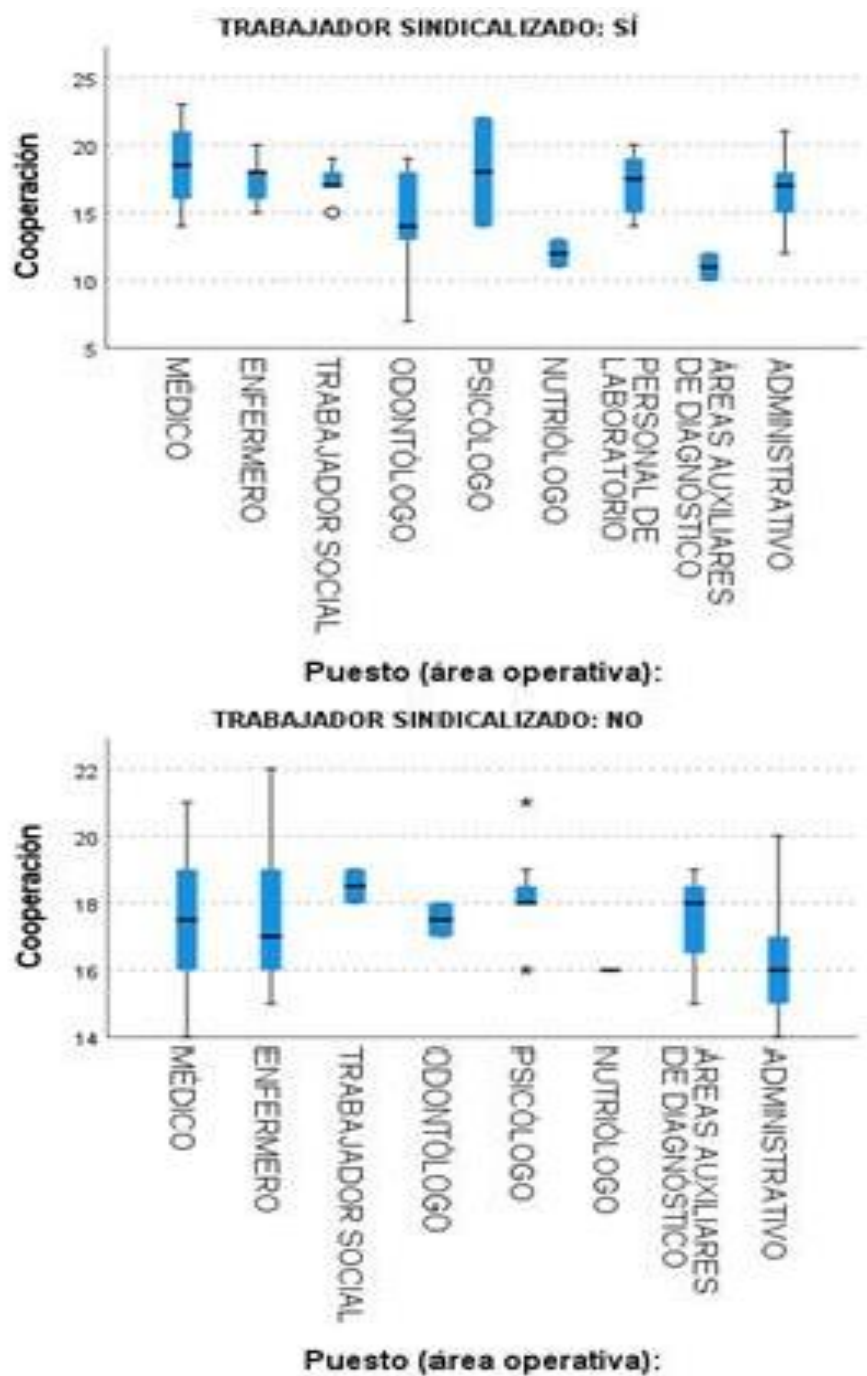
- En relación con el Área Operativa, se encontró que para el grupo sindicalizado hubo diferencias estadísticamente significativas para las dimensiones Desafíos y Cooperación (Figuras 14 y 15); mientras para el grupo no sindicalizado, se encontraron en las dimensiones Estructura e Identidad (Figura 16 y 17).

Figura 14. Diferencias en la dimensión Desafíos con respecto al Área Operativa



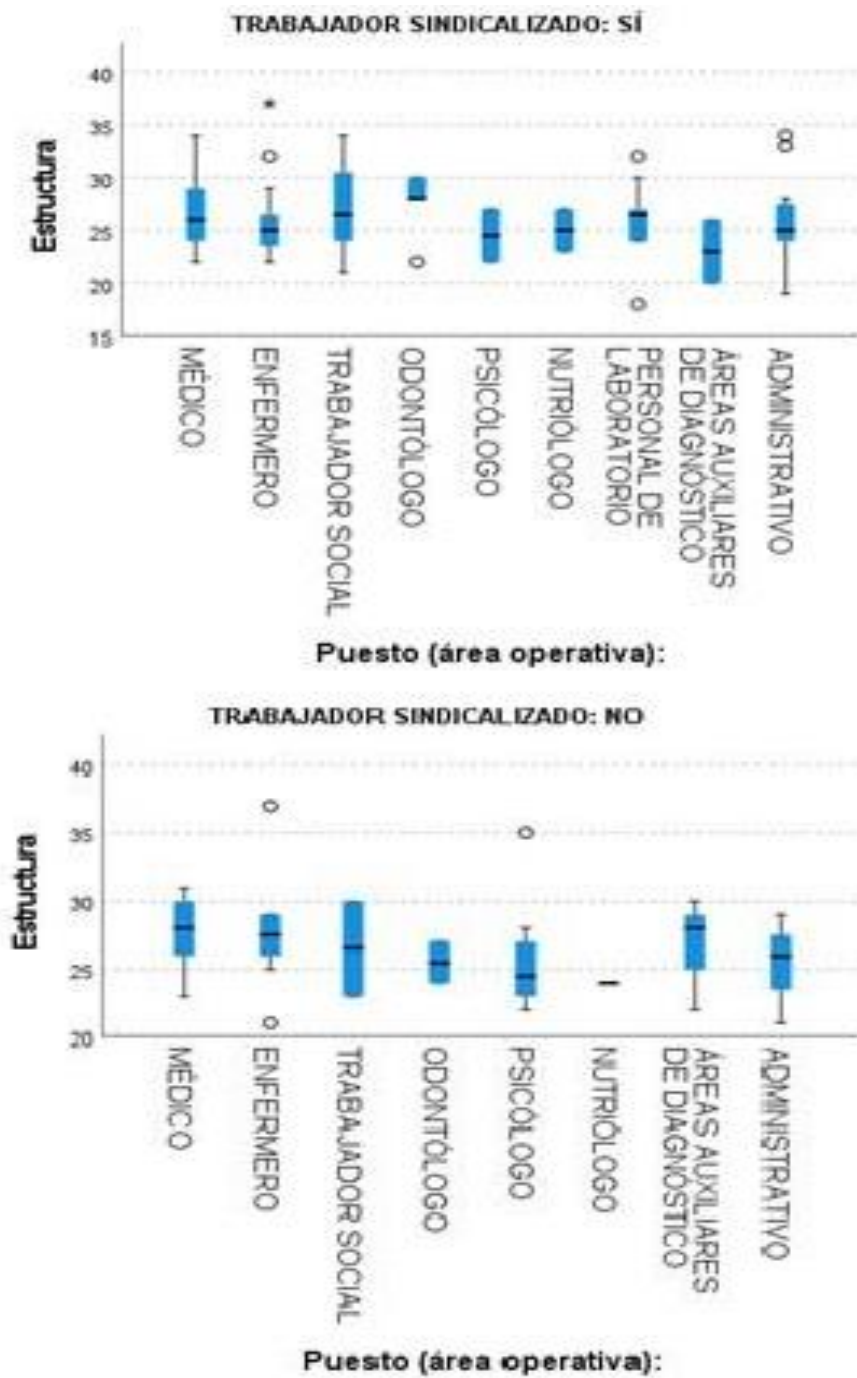
Fuente: Resultados de encuesta

Figura 15. Diferencias en la dimensión Cooperación con respecto al Área Operativa



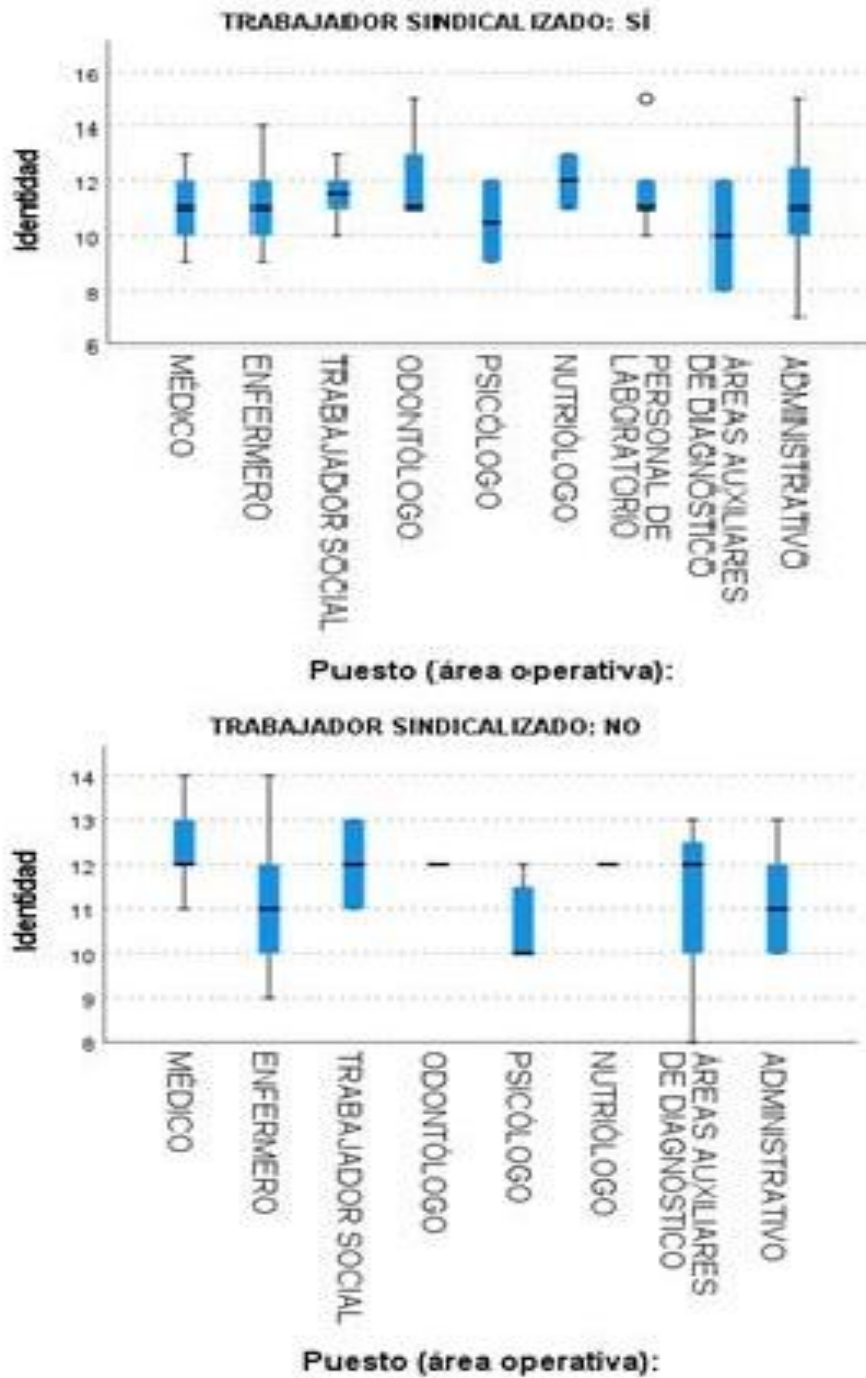
Fuente: Resultados de encuesta

Figura 16. Diferencias en la dimensión Estructura con respecto al Área Operativa



Fuente: Resultados de encuesta

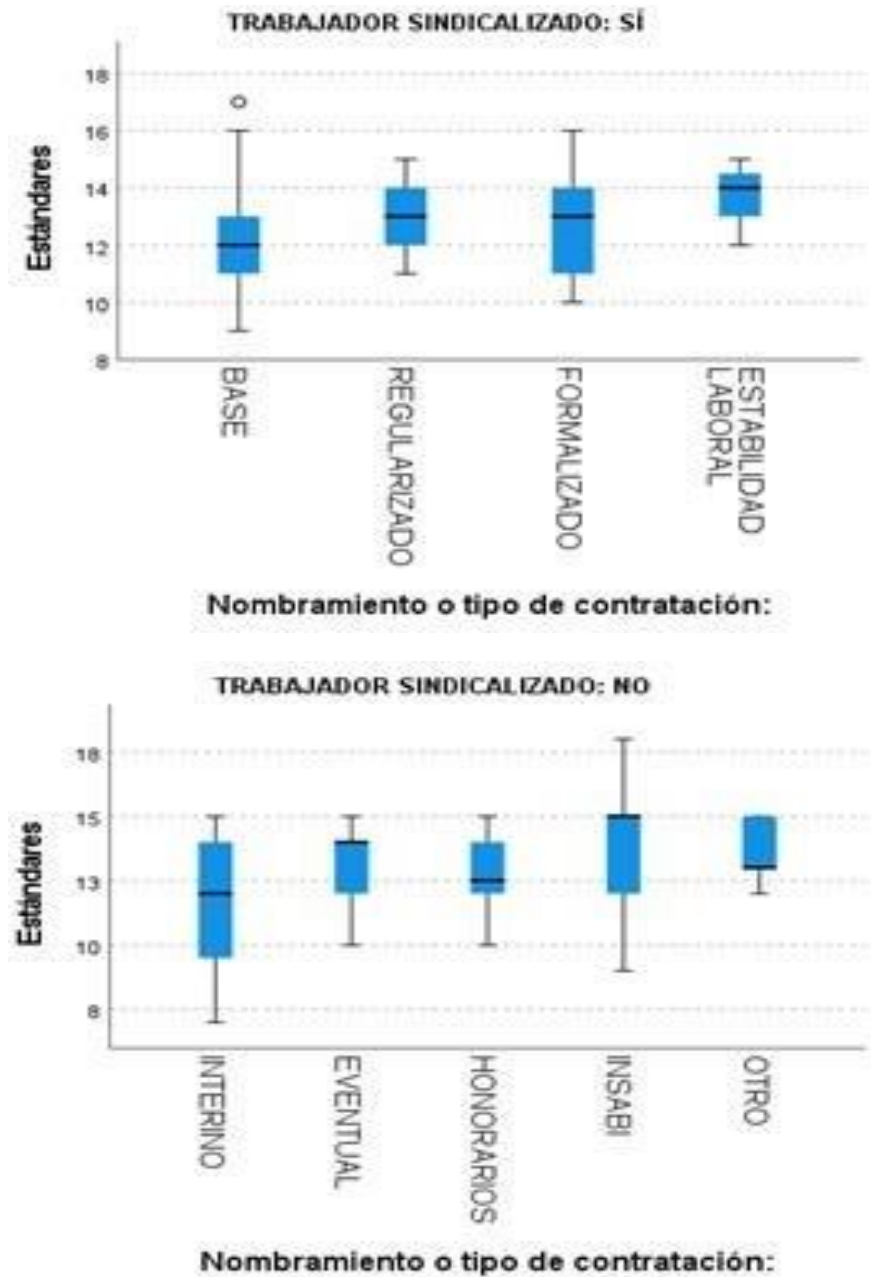
Figura 17. Diferencias en la dimensión Identidad con respecto al Área Operativa



Fuente: Resultados de encuesta

- Con respecto al Tipo de Contratación, se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión Estándares en el grupo sindicalizado (Figura 18).

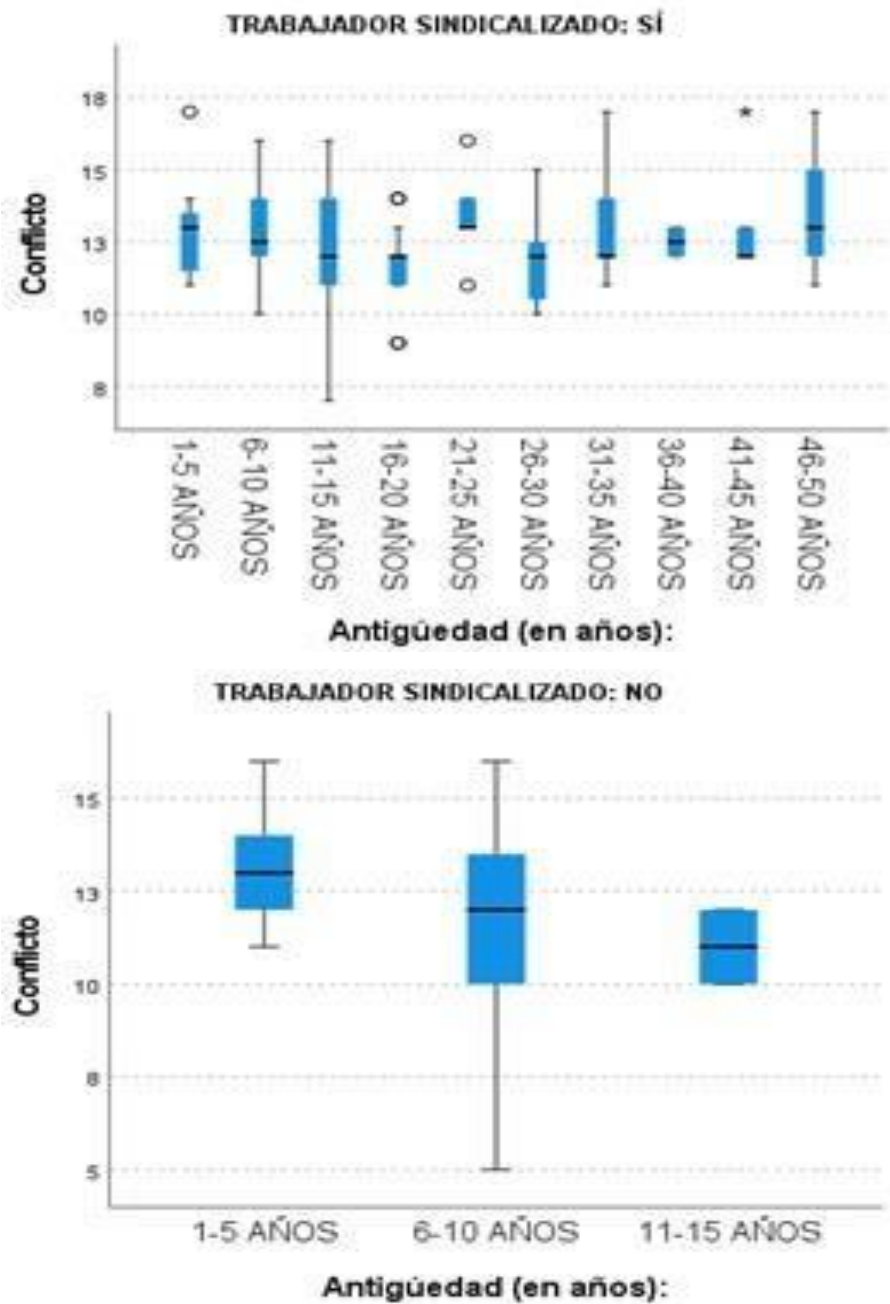
Figura 18. Diferencias en la dimensión Estándares con respecto al Tipo de Contratación



Fuente: Resultados de encuesta

- Finalmente, en referencia a la Antigüedad, sólo se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión Conflicto en el grupo no sindicalizado (Figura 19).

Figura 19. Diferencias en la dimensión Conflicto con respecto a la Antigüedad



Fuente: Resultados de encuesta

IV.7 DISCUSIÓN

La finalidad de este trabajo es establecer las diferencias en la percepción del clima organizacional que existen en cada grupo y cómo éstas influyen sobre las relaciones laborales entre ambos grupos dentro del centro de salud estudiado. Al determinar claramente dichas diferencias, se puede contribuir a enlistar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo y disminuir los conflictos, estableciendo límites y acuerdos que permitan mejorar su relación como equipo de trabajo.

En el presente estudio, se contó con un elevado porcentaje de participación, constituyendo los trabajadores sindicalizados aproximadamente 2/3 partes (89, 86.4%) y los no sindicalizados 1/3 parte (47, 81%). Los trabajadores no sindicalizados que no desearon participar manifestaron miedo a posibles represalias si se filtraba la información, por lo que se abstuvieron de contestar la encuesta. Los sindicalizados que no participaron manifestaron indiferencia.

Se puede observar que el mayor porcentaje de trabajadores y participantes está constituido por mujeres, lo cual refleja la mayor participación actual de éstas en el sector salud en el ámbito público (Figura 1). Debido a que muchas mujeres se desempeñan tanto en el mercado laboral como en el hogar, su percepción podría ser relativamente distinta a la de los varones, que generalmente realizan sus actividades primordialmente en el ámbito laboral. No obstante, los resultados obtenidos indican que no existe una diferencia significativa con respecto a ser hombre o mujer con el puntaje obtenido en las dimensiones de la encuesta.

Con respecto al grupo etario, se puede observar que en el grupo sindicalizado predominan los participantes entre 30 y 49 años, aunque los rangos de edad son sumamente amplios. En contraste, en el grupo no sindicalizado predominan los participantes de 20 a 39 años y no hubo personas entre 50 y 59 años, lo que favorece una polarización en este grupo, y quizá un pequeño sesgo en este rango de edad. Lo anterior nos indica que la mayor parte de la fuerza laboral actualmente está constituida por personas jóvenes, y que ambos grupos coinciden en que gran parte de sus integrantes se encuentran entre los 30 y 39 años, algo que podría contribuir a que la

edad no sea un factor relevante al momento de expresar su percepción del clima laboral. Sin embargo, en el grupo sindicalizado se encontró que la dimensión Estándares presenta una pequeña pero significativa diferencia.

En cuanto al grado de la escolaridad, en ambos grupos el nivel de estudios predominantes es la licenciatura, constituyendo un 47% y un 55% en los grupos sindicalizado y no sindicalizado, respectivamente. En términos generales, se aprecia una mayor escolaridad en el grupo sindicalizado, posiblemente debido a la edad de los participantes, sin embargo, parece ser muy homogénea en ambos grupos. El grado de escolaridad, según se aprecia en los resultados, sin embargo, tampoco hace una diferencia significativa al responder el cuestionario, contrario a lo que pudiera esperarse.

En relación con el puesto de trabajo, en el grupo de sindicalizados el mayor número lo constituye el gremio de enfermería, seguido de los médicos y el área administrativa, mientras en el grupo no sindicalizado, es el gremio de médicos, seguido por el de enfermería, personal administrativo y psicólogos, este último en un porcentaje importante, prácticamente del doble que en el grupo sindicalizado. No se obtuvo respuesta del personal no sindicalizado del área de laboratorio, lo que tal vez produzca un sesgo mínimo en este grupo. Lo que se encontró en los resultados es que es esta característica la que presenta mayores variaciones en los resultados: en el grupo sindicalizado en las dimensiones Desafíos y Cooperación, y en el grupo no sindicalizado en Estructura e Identidad. Esto podría entenderse porque en el grupo sindicalizado se encuentra la mayor cantidad de personas de mayor edad y antigüedad, lo que podría conducir a que factores como apatía, desánimo, aburrimiento y desmotivación fueran los responsables indirectos de sus respuestas. En el grupo no sindicalizado se encuentran las personas más jóvenes y con menor antigüedad, por lo que podría entenderse que aún no conozcan la institución y sus procesos, y que no se sientan plenamente identificados con ella, además de ser el personal con mayor índice de deserción y de rotación.

Con respecto al nombramiento o tipo de contratación, se encontró que en el grupo sindicalizado aproximadamente tres cuartas partes lo constituye el personal de base,

mientras que en el de no sindicalizados se observa una distribución más uniforme, pero predomina el contrato por servicios médicos (conocido comúnmente como “personal de honorarios”), seguido del personal eventual. Con respecto a este rubro, se encontró que únicamente la dimensión Estándares en el grupo de sindicalizados presentó una diferencia significativa con respecto al grupo no sindicalizado. Posiblemente se deba a la renuencia del personal a adaptarse al cambio y a la innovación, sin embargo, esto podría ser motivo de otro estudio para poder demostrarlo.

Finalmente, en cuanto a los años de antigüedad, se encuentra la mayor de las diferencias en la distribución en ambos grupos, pues en el grupo no sindicalizado la mayor parte del personal cuenta con menos de 5 años de servicio, seguido de 6-10 años, mientras que en el grupo sindicalizado la mayor distribución se encuentra entre los grupos de 11-15 años, 6-10 años y 16-20 años, respectivamente. En los no sindicalizados, es raro encontrar personas con más de 10 años de antigüedad, y esto se explica porque muchos de ellos se vuelven personal sindicalizado con el tiempo, o deciden abandonar la institución para buscar la estabilidad laboral en otro sitio. De acuerdo con los resultados obtenidos, se encontró que la dimensión Conflicto en el grupo no sindicalizado es la que presentó una diferencia estadísticamente significativa con respecto a la percepción del clima laboral, lo cual hace sentido, dados los antecedentes que se tienen y la dinámica laboral que obliga a disponer de los recursos sin derechos laborales para cubrir las actividades prioritarias, urgentes o más demandantes que los sindicalizados no realizan. Sería conveniente poder estudiar a profundidad este aspecto para obtener una conclusión más certera.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba T de Student para muestras no relacionadas, se encontró que las dimensiones Desafíos y Relaciones son las que presentan una diferencia estadísticamente significativa en la percepción que tienen ambos grupos del clima organizacional; y con la prueba U de Mann Whitney, únicamente la dimensión Recompensas presentó una diferencia estadísticamente significativa. Sería conveniente realizar nuevas investigaciones para verificar estos resultados mediante estudios de asociación y para dar seguimiento a las diferencias encontradas para ir

subsannando las brechas gradualmente. Es importante señalar en términos generales, cuando se analizaron los resultados iniciales de cada pregunta de manera individual, se encontraron datos muy parecidos, y en términos generales, predominantemente negativos.

V. MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional es un concepto que fue introducido por primera vez por *Gellerman (1960)*, y fue utilizado en psicología industrial. *Litwin y Stringer (1968)* mencionan que el clima organizacional comprende “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.”

Dessler (1976) plantea que se trata de un vínculo entre las percepciones y comportamientos subjetivos de los individuos (quienes llegan con ideas preconcebidas) y los aspectos objetivos de una organización (factores circunstanciales a los que se enfrentan y modifican dichos paradigmas). *Likert y Gibson (1986)* mencionan que el clima organizacional describe la estructura psicológica de las organizaciones, y lo definen como “la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, que influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.”

Para *Méndez (2006)* el clima organizacional tiene su origen en la sociología, y define a éste como “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.” Para *García y Zapata (2008)*, clima organizacional es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son

percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.”

Para describir el impacto que tiene el clima organizacional sobre los individuos y las organizaciones, se han utilizado escalas y encuestas que integran elementos subjetivos y objetivos que han sido modificados y adaptados con el tiempo y las circunstancias de las diferentes organizaciones, y para lograr entenderlo, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos organizacionales (García-Solarte, 2009); en el presente estudio, los términos clima organizacional y clima laboral, se emplearán como sinónimos.

El *Sindicato*, de acuerdo con el artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo, es “la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”. En el caso del SNTSA, se trata de una asociación de trabajadores que se establecen en dicha agrupación para velar por diferentes intereses, beneficios y procedimientos económicos, profesionales y sociales que los afectan (CEN, 2018).

Por un lado, un *Trabajador sindicalizado*, de acuerdo con el artículo 154 de la misma Ley, es “todo aquel empleado agremiado en una organización sindical (sindicato) que esté debidamente constituida, es decir, que cumpla con todos los requisitos legales para ello”. El *trabajador no sindicalizado*, por tanto, se refiere a todo aquel empleado que, por diversas condiciones o situaciones contractuales o legales, no puede ser agremiado en una organización sindical.

Se entiende como *Antigüedad* al tiempo que ha permanecido laborando un trabajador en una empresa pública o privada en la que ha prestado sus servicios. Para efectos de este estudio, se entiende como *Puesto de trabajo*, al tipo de trabajador que se desempeña dentro de la organización estudiada (médico, enfermera, trabajador social, personal de laboratorio, rayos X, odontólogo, nutriólogo, psicólogo, trabajador administrativo).

V.1 ESTUDIOS RELACIONADOS

Espinoza-Sibaja (2020), aplicó en su investigación de tesis de posgrado la EMCO a médicos y enfermeras de una jurisdicción sanitaria pública, encontrándose que factores como la aceptación, la remuneración y la confianza fueron algunos de los factores más importantes del clima organizacional que influyeron en la satisfacción y en las relaciones laborales, independientemente de su contratación laboral, aunque no se especifica si se trata de personal sindicalizado o no sindicalizado, ni se considera al resto del personal.

Patlán y Flores (2013), realizaron un estudio a personal de una institución de salud, con una muestra de 673 personas, de todos los puestos de trabajo, nuevamente aplicando la EMCO, mediante un diseño no experimental, para validar el instrumento en la evaluación de la percepción del clima organizacional, aunque también se incluyó un instrumento para determinar burnout. En dicho estudio, sólo se concluye la validación estadística de la escala empleada, y sugiere investigaciones futuras, pues los datos obtenidos pueden establecer las oportunidades para mejorar las relaciones laborales.

Con respecto a estudios sobre personal sindicalizado y no sindicalizado, Garduño-Gómez (2014) en su tesis de grado, utilizó una encuesta de autodiagnóstico diseñada por la misma empresa que se estudió, y con base en diversos modelos y teorías psicológicas, con una escala tipo Likert, aplicada al personal operativo y gerencial de una empresa química en un parque industrial. Aunque se llevó a cabo en el ámbito privado y en un ámbito distinto al del sector salud, sus resultados arrojan que factores como la comunicación, la imagen institucional, el liderazgo y las interacciones grupales, son cruciales para la percepción de un clima laboral positivo, mientras que la dimensión de recompensas y la sobrecarga de trabajo no acorde con la remuneración, constituyeron los factores más negativos, lo que permitió establecer oportunidades de mejora mediante estrategias de intervención.

En la investigación de tesis realizada por Betancur-Hoyos (2001), el enfoque exploratorio se basa en exponer las diferencias percibidas entre grupos de 50 trabajadores sindicalizados y 50 no sindicalizados, de empresas del sector público y privado, con un total de 200 participantes, encontrándose un mayor índice de insatisfacción entre los

trabajadores no sindicalizados, tanto del sector público, como del sector privado, debido a diferencias de prestaciones, jornadas de trabajo y percepciones salariales.

Sifuentes-Rodríguez y Salas-Torres (2020), emplearon el modelo de Weisbord (1976) para el estudio de clima organizacional en una empresa no sanitaria, aplicando 177 encuestas a personal de todas las áreas de trabajo, y en este estudio, se tomó en cuenta factores como la edad, puesto de trabajo, antigüedad y personal sindicalizado, encontrándose que éstos percibían en mayor medida un clima laboral más positivo en todos los ámbitos, sin embargo, el personal administrativo, con menores salarios, lo percibía menos positivo que otros trabajadores con mejores ingresos.

Riviera-Viezcas (2014), en su estudio de clima organizacional mediante la aplicación de una encuesta no especificada a 110 empleados en una empresa manufacturera, concluyó que factores como liderazgo, compromiso y trabajo en equipo eran percibidos positivamente por los trabajadores, principalmente por los sindicalizados, mientras que factores como recompensas y liderazgo representaban los aspectos más negativos, y deberían ser tomados como áreas de oportunidad.

V.2 MODELOS Y ENCUESTAS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diferentes modelos para analizar el clima organizacional (citados por García-Solarte, 2009), entre ellos: el *cuestionario de Litwin y Stringer (1968)*, que estudia la relación existente entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional, y cómo estos influyen sobre la motivación y la conducta de los trabajadores de una organización, compuesto por 9 dimensiones y 53 ítems.

El *cuestionario de Rensis Likert (1976)*, acerca de los procesos gerenciales y cómo estos influyen sobre el clima organizacional y la percepción de los trabajadores. El *test de clima organizacional de John Sudarsky (1977)* o *TECLA*, que comprende 7 dimensiones y 90 preguntas, que integra ítems de la encuesta de Litwin y Stringer, pero adiciona factores como sentido de pertenencia y salario.

El *modelo de Octavio García (1987)*, es un instrumento más sencillo, adaptable y útil para el autodiagnóstico organizacional, compuesto por 17 preguntas, que evalúa de manera general la percepción del clima laboral, y ayuda a identificar fortalezas y debilidades al interior de la empresa. Modelos como el de *Fernando Toro (1992)*, con 47 ítems, el de *Álvarez-Londoño (1995)*, y el de *Carlos Méndez IMCOC (1980)*, son otros instrumentos diseñados en Colombia para este fin.

Mención aparte tiene la propuesta de Gómez y Vicario (2008), en su tesis de grado, de la *Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)*, aplicada y validada en trabajadores mexicanos, y que evalúa en varias dimensiones y en más de 120 preguntas, factores personales, interpersonales y organizacionales.

VI. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con los resultados y conclusiones obtenidos, se hacen las siguientes propuestas de manera inicial, las cuales deben ser implementadas gradualmente y evaluadas periódicamente, siendo susceptibles de mejoras, que podrían contribuir para percibir de manera más positiva el ambiente laboral y el clima organizacional:

- Reunirse con los directivos de la unidad y con los jefes de servicio para exponer la problemática general que se ha encontrado y tratar de persuadir acerca de cómo la ejecución de algunas estrategias puede hacer un cambio radical en el ambiente de trabajo
- Implementar estrategias de salario emocional, principalmente para el personal no sindicalizado.
- Reconocimientos públicos a la labor realizada y a las metas alcanzadas.
- Crear condiciones favorables para la interacción y la convivencia, que fomenten la interacción de los compañeros de trabajo, mediante actividades extraoficiales que les permitan conocerse de manera personal más estrecha y descubrir las capacidades y cualidades de los demás.
- Fortalecer la relaciones verticales y horizontales, y la comunicación asertiva entre compañeros y con los líderes de trabajo.

- Capacitar adecuadamente al personal de nuevo ingreso, y no sólo al personal sindicalizado.
- Fomentar el conocimiento de la visión, misión, objetivos y valores institucionales, así como los procesos fundamentales, para que las personas puedan desarrollar un sentido de pertenencia e identidad desde el inicio de la relación laboral.
- Establecer y dar a conocer las bondades, ventajas y necesidad de introducir gradualmente una cultura de calidad y seguridad, al empoderar a las personas y hacer que sientan que su trabajo tiene valor, fomentando el espíritu de equipo.
- Sensibilizar y capacitar a las personas para que gradualmente se cambien los paradigmas que favorecen las conductas jerárquicas, individualistas y poco empáticas entre compañeros, y que se han adoptado como usos y costumbres desde hace muchos años.
- Evitar en lo posible actividades que impliquen realizar las labores con prisa, sin importar la fatiga o la frustración.
- Escuchar y atender los comentarios, dudas y sugerencias del personal operativo que lleva a cabo los programas.
- Realizar una planeación adecuada para favorecer la distribución del trabajo de manera más equitativa y evitar así la sobrecarga en ciertos sectores o grupos.
- Capacitar a los líderes en cuestión de relaciones laborales y desarrollo del capital humano, para que comprendan que el ejemplo que ellos ejerzan será contundente y arrasador.

VII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Los datos obtenidos en el presente estudio parecen señalar que más que una estabilidad laboral y la obtención de los derechos inherentes a la protección que ser sindicalizado otorga, lograda como culminación final a su esfuerzo y dedicación, los trabajadores tienen otras expectativas con respecto a su entorno laboral. El adquirir los beneficios que van de la mano con ser un agremiado sindical, no hace la diferencia cuando la percepción global del clima organizacional es negativa.

Los trabajadores en general se perciben a sí mismos como recursos que son explotados y que son reemplazables; que no cuentan con el apoyo de líderes confiables; que dudan de la capacidad de la estructura institucional para diseñar procesos adecuados; que pueden asumir sus propias responsabilidades individuales, pero que difícilmente están dispuestos a colaborar con los demás al desconfiar de su compromiso y capacidad; que se perciben ajenos y poco identificados con la institución donde laboran; que notan las deficiencias y ponen en tela de juicio la eficiencia, justicia y equidad de los sistemas de recompensa; de tal modo que los privilegios y prestaciones de los que gozan los empleados sindicalizados parecen no lograr compensar esas deficiencias, y en el caso de los empleados no sindicalizados, la situación se torna aún más crítica.

Muchos trabajadores de mayor antigüedad y edad pueden caer gradualmente en conductas negativas, que pueden disminuir su motivación y favorecer el burn out de todo el equipo, al no cooperar con los más jóvenes y generar conductas de maltrato hacia los compañeros de menor edad, menos antiguos y privilegiados. Cabe mencionar que los trabajadores no sindicalizados, a pesar de no contar con la ventaja de ser agremiados de una organización sindical, perciben de manera semejante los puntos negativos y positivos del ambiente laboral, en términos generales.

En este estudio, se encontró que factores como sexo y escolaridad no son relevantes como podría esperarse, y que el área operativa (puesto de trabajo) es el factor que más influye en la percepción de diferencias del clima laboral, lo cual puede deberse a que no todos los trabajadores perciben las mismas prestaciones, pese a los derechos de los que gozan, ni del mismo salario o reconocimiento. Pese a que el rubro de recompensas es percibido negativamente por ambos grupos, esto se hace más patente cuando se trata del grupo no sindicalizado, y, de hecho, es ligeramente más positivo en el grupo sindicalizado, especialmente en el que tiene mayor antigüedad. Ambos grupos perciben que el trabajar en la institución no les representa desafíos o motivación para su crecimiento personal y profesional, sin embargo, la percepción es más negativa en los no sindicalizados, cuyas oportunidades de capacitación y desarrollo se ven claramente restringidas y reducidas por su inestabilidad laboral.

Finalmente, con respecto a las relaciones y desafíos, se encontró que el personal no sindicalizado tiende a tener una percepción claramente más negativa, lo anterior, debido a que el mismo sistema limita sus derechos y oportunidades, a que perciben que los líderes y jefes de área favorecen la división del grupo, y a que el individualismo que prevalece entre los compañeros de trabajo no permite un acercamiento y una colaboración adecuados con los compañeros sindicalizados (tal como se vio reflejado en las respuestas del rubro “identidad” para todos).

El objetivo general de este estudio fue establecer las diferencias de percepción que existen en cada grupo, para reconocer los factores que generan conflictos en las relaciones laborales y fragmentan los equipos de trabajo dentro del centro estudiado, lo cual se logró de manera global. Los resultados encontrados solo son el parteaguas para continuar con una serie de nuevas investigaciones que permitan desentrañar gradualmente y de manera más precisa el origen de la falta de satisfacción, de colaboración y de rendimiento laborales encontrados entre los trabajadores del sector salud en el ámbito público.

El comprender que los equipos de trabajo deben percibirse a sí mismos como una unidad favorecerá la cohesión, incrementará la confianza y permitirá desarrollar mejor las actividades encomendadas. Es de suma importancia cambiar el paradigma de “divide y vencerás”, y cambiarlo por el de “lo que se mantiene unido permanece”, entendiendo que las condiciones laborales individuales son circunstanciales y que el integrar un todo es un factor que suma y no una amenaza, como muchas veces lo perciben los superiores. Cuando las personas que trabajan juntas y por largos periodos de tiempo logran identificarse como una familia laboral, se pueden superar muchos obstáculos y se logra un mayor desarrollo en todos los aspectos.

Son limitaciones del estudio: incluir un solo centro de trabajo; desconfianza del personal que no deseó participar en él debido a las dudas sobre la protección de sus opiniones e identidad; ser un estudio de tipo exploratorio al tener pocas referencias de disponibles; no contar con la participación de todo el personal implicado.

VIII. FUENTES DE CONSULTA

- Betancur-Hoyos, S. M. 53132. (2001). Comparación de las características de motivación laboral en empleados sindicalizados y no sindicalizados en instituciones públicas y privadas. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- «CARTA-CONFIDENCIALIDAD-INVESTIGADORESAS.pdf». Accedido 18 de junio de 2022.
<https://www.insp.mx/images/stories/comitesEvaluacion/comitEtica/docs/CARTA-CONFIDENCIALIDAD-INVESTIGADORESAS.pdf>.
- Comité Ejecutivo Nacional. (2018). Estatutos Generales. Mayo 22, 2022, de Sindicato Nacional de los Trabajadores del Secretaría de Salud Sitio web:
https://sindicatodesalud.org.mx/?page_id=38
- Contreras-Chavarría, B. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer*.
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- De la Garza-Toledo, E., Otero, G. (2020). Trabajo y sindicalismo en México: retos para MORENA y el gobierno de la cuarta transformación. En Desarrollo Humano Sostenible (págs. 1-14). Jussemper.
- Espinoza-Sibaja, M.R. (2020). *Determinantes asociados al grado de percepción del clima organizacional en el personal médico y de enfermería de la jurisdicción sanitaria No. 6 de los servicios de Salud del Estado Puebla* [Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio institucional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/10434>
-
- García-Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García, M. & Zapata D. A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12, Mayo - Agosto, 66-88. Medellín.
- Garduño-Gómez, R.M. (2014). *Encuesta de clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del parque industrial Lerma* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio

- institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México.
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/41340>
- Gómez MA, Vicario OM. Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala. (Tesis de Licenciatura). México: UNAM; 2008.
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2020). *77 aniversario de la Secretaría de Salud*. INSP. Recuperado 25 de marzo de 2023. <https://www.insp.mx/avisos/77-anos-de-la-secretaria-de-salud>
- López-Millán, M., Ortiz-Hernández, L., Rosales-Flores, M.A. (junio-diciembre, 2001). Transformaciones de la Secretaría de Salud en México en el contexto de la reforma sanitaria. *Nueva época*, 10-11, 47-66.
- Patlán Pérez, Juana, & Flores Herrera, Rosa. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Pedraza-Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano1. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
- Rivera-Viezcas, F.J., Cruz-González, H.R. (2014). Análisis del clima organizacional en una empresa manufacturera. *Proyectos institucionales y de vinculación*, II (4), 4-12. <http://eprints.uanl.mx/9816/>
- Rubio-Campos, J. (2017). Sindicalización y precariedad laboral en México. *Revista Región y Sociedad de El Colegio de Sonora*. Número 68. Enero-Abril. ISSN: 1870-3925. México. 37-75 pp. *Región y Sociedad*, 29, 37-75. <https://doi.org/10.22198/rys.2017.68.a247>
- Sifuentes-Rodriguez, M., Salas-Torres, L.H., Zúñiga-Quntero, G.J. (2020). El clima laboral como elemento de gestión en crisis laboral. *Vinculategica EFAN*, 6(2). 1667-1678. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_2/57_Sifuentes_Salas_Zu%C3%B1iga.pdf
- Zapata, F. (1994). ¿Crisis del sindicalismo en México? *Revista Mexicana de Sociología*, 56(1), 79–88. <https://doi.org/10.2307/3540893>

ANEXO 1

CARTA COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD ESTUDIANTES

Ciudad de México, a 04 de agosto de 2023

Yo, ARIADNA ALICIA VALENCIA GUTIÉRREZ, estudiante del programa de MAESTRÍA DE LA FACULTAD DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE MÉXICO, hago constar, que, como parte del desarrollo de mi estudio de caso titulado: “Diferencias en la percepción del clima organizacional y sus efectos sobre las relaciones laborales entre personal sindicalizado y no sindicalizado de un centro de salud del sector público del norte de la Ciudad de México, durante el periodo 2018-2022”, para obtener el grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SALUD, me comprometo a resguardar, mantener la confidencialidad y a no hacer mal uso de los documentos, expedientes clínicos y/o electrónicos, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, contratos, convenios, archivos físicos y/o electrónicos de información recabada, estadísticas o bien, cualquier otro registro o información que consulte para desarrollar el estudio de investigación mencionado. Asimismo, me comprometo a no difundir, distribuir o comercializar con los datos personales contenidos en los sistemas de información consultados para la ejecución de este. Estando en conocimiento de que en caso de no dar cumplimiento se procederá acorde a las sanciones que procedan, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y en el artículo 163 de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, con independencia de las sanciones administrativas, podrán derivar procedimientos de orden civil, penal o cualquier otro tipo.

Atentamente



ARIADNA ALICIA VALENCIA GUTIÉRREZ
CLAVE ULSA 216823

Basada en: «CARTA-CONFIDENCIALIDAD-INVESTIGADORESAS.pdf». Accedido 18 de junio de 2022.

<https://www.insp.mx/images/stories/comitesEvaluacion/comitEtica/docs/CARTA-CONFIDENCIALIDAD-INVESTIGADORESAS.pdf>.

ANEXO 2

Encuesta de Litwing y Stringer para evaluación del clima laboral (1968)

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
RIESGOS				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero seriamente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTANDARES				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

ANEXO 3

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de la metodología utilizada.....	9
Tabla 2. Recolección de datos	12
Tabla 3. Dimensiones de clima laboral con la prueba T de Student	19
Tabla 4. Dimensiones de clima laboral con la prueba U de Mann Whitney.....	21
Tabla 5. Factores demográficos y laborales por grupo de participantes	22
Tabla 6. Diferencias en factores demográficos y laborales con respecto a los puntajes obtenidos en las dimensiones	24

ANEXO 4

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución por Sexo y por grupo de participantes.....	13
Figura 2. Distribución por Edad y por grupo de participantes	14
Figura 3. Distribución por Escolaridad y por grupo de participantes	15
Figura 4. Distribución por Puesto de trabajo (Área operativa) y por grupo de participantes....	16
Figura 5. Distribución por Nombramiento (Tipo de contratación) y por grupo de participantes	17
Figura 6. Distribución por Antigüedad y por grupo de participantes.....	18
Figura 7. Diferencias en la dimensión Desafíos entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados	19
Figura 8. Diferencias en la dimensión Relaciones entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados.....	20
Figura 9. Diferencias en la dimensión Recompensas entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados.....	21
Figura 10. Diferencias en Edad entre los grupos sindicalizado y no sindicalizado	22
Figura 11. Diferencias en Tipo de contratación entre los grupos sindicalizado y no sindicalizado	23
Figura 12. Diferencias en Antigüedad entre los grupos sindicalizado y no sindicalizado	23
Figura 13. Diferencias en la dimensión Estándares con respecto a Edad	25
Figura 14. Diferencias en la dimensión Desafíos con respecto al Área operativa.....	26
Figura 15. Diferencias en la dimensión Cooperación con respecto al Área operativa.....	27

Figura 16. Diferencias en la dimensión Estructura con respecto al Área operativa.....	28
Figura 17. Diferencias en la dimensión Identidad con respecto al Área operativa	29
Figura 18. Diferencias en la dimensión Estándares con respecto al Tipo de contratación	30
Figura 19. Diferencia en la dimensión Conflicto con respecto a la Antigüedad	31