

# Liderazgo y Comunicación dentro del Proceso Administrativo en un Hospital de Tercer Nivel y su impacto en el Desarrollo Institucional

*Leadership and Communication in the Administrative Process of a Tertiary-Level Hospital and Their Impact on Institutional Development*



Soto Acosta GM<sup>1</sup>, Hernandez MD<sup>1</sup>, Velasco Torres EM<sup>1</sup>, Osorno Rasso M<sup>2</sup>, Uriarte Robles FA<sup>3</sup>, Ramírez Zariñana BE<sup>4</sup>, Valencia Ledezma OE<sup>5\*</sup>, Carrillo Mejía CK<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Dirección Médica. Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, Servicios de Salud para el Bienestar (IMSS-BIENESTAR)

<sup>2</sup> Unidad de planeación. Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, Servicios de Salud para el Bienestar (IMSS-BIENESTAR)

<sup>3</sup> Hospital General Xico Valle de Chalco, "Fernando Quiroz Gutierrez".

<sup>4</sup> Subdirección de Recursos Humanos. Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, Servicios de Salud para el Bienestar (IMSS-BIENESTAR)

<sup>5</sup> Subdirección de investigación. Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, Servicios de Salud para el Bienestar (IMSS-BIENESTAR)

## RESUMEN

El liderazgo es la capacidad de influir en las acciones de las personas dentro de un grupo u organización para alcanzar un objetivo específico. Un líder inspira y motiva a su equipo, fomenta la confianza y la comunicación, además de guiar hacia una meta común. Es crucial identificar los intereses y necesidades individuales y colectivas de las personas. La comunicación corporativa es importante para poder crear un ambiente de confianza entre emisores y receptores, para lo cual se debe ayudar a resolver problemas internos y externos. Existen diferentes tipos de liderazgo como: el autocrático, democrático, transformacional y situacional. En particular, el enfoque del liderazgo situacional se encuentra en gestionar proyectos, equipos, empresas e instituciones de manera eficaz, como es el caso de los hospitales. Por lo anterior, la finalidad de este artículo es dar a conocer el estudio que se realizó para conocer el comportamiento de los indicadores de liderazgo y comunicación latentes en el Hospital Regional de Alta Especialidades de Ixtapaluca (HRAEI), para ello se usó una encuesta con 90 reactivos. Orgánicamente, el HRAEI cuenta con un líder (Titular de la Dirección General) que realiza recorridos por todo el hospital para identificar las necesidades e intereses de las y los trabajadores a la hora de desempeñar sus funciones para, posteriormente, darles solución. Este mismo realiza una escucha activa para todos y cada uno de los empleados, lo que genera un ambiente de confianza y se logra un liderazgo eficiente, pues propicia que sus trabajadores realicen sus actividades de forma óptima mediante la proporción de materiales necesarios, además de motivarlos a seguir laborando de manera correcta, en tiempo y forma, para alcanzar los objetivos esperados dentro del HRAEI.

**Palabras clave:** comunicación, hospitales, liderazgo, metas, organizaciones, planificación.

### Autor(a) de

#### Correspondencia:

Omar Esteban Valencia Ledezma  
IMSS-Bienestar  
Gustavo E. Campa 54,  
Col. Guadalupe In,  
Alcaldía Alvaro Obregón,  
Correo electrónico:  
esteban84valencia@  
gmail.com.mx

### Citar como:

Liderazgo y  
Comunicación  
dentro del Proceso  
Administrativo en un  
Hospital de Tercer  
Nivel y su impacto en el  
Desarrollo Institucional.  
Rev CONAMED 2025;  
30(1):47-55.

### Fecha de recepción:

06 de diciembre de 2024

### Fecha de aceptación:

20 de marzo de 2025

## ABSTRACT

Leadership is the ability to influence the actions of people within a group or an organization to achieve certain objectives. A leader inspires and motivates his team, fosters trust and communication, and guides toward a common goal. It is crucial to identify the individual and collective interests and needs of people. Corporate communication is important to create an environment of trust between senders and receivers, helping to solve internal and external problems. One of the approaches to leadership is "Situational Leadership" that manages projects, teams, companies, and institutions effectively. There are different types of leadership such as: autocratic, democratic, transformational, and situational leadership. Therefore, the general objective of this study was to conduct a study to understand the behavior of the latent leadership and communication indicators in the HRAEI. To do so, a survey with 90 items was used. The Ixtapaluca Regional High Specialty Hospital (HRAEI) has a leader (Head of the General Directorate) who tours the entire hospital to identify the needs and interests of the workers when performing their duties, in order to subsequently provide solutions. This leader actively listens to each and every employee, generating an environment of trust. This leads to efficient leadership, as it encourages its workers to perform optimal work by providing the necessary materials, in addition to motivating them to continue doing their work correctly in a timely manner to achieve the expected objectives within the HRAEI.

**Keywords:** communication, hospitals, leadership, goals, organizations, planning.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo se refiere a la habilidad de los individuos para afectar el comportamiento de otros. Para lograr esto, es fundamental conocer los intereses tanto personales como grupales de las instituciones, de modo que se puedan cumplir los objetivos anuales fijados<sup>1</sup>. La comunicación dentro de las empresas, y más aún en el contexto de los hospitales, es un elemento crucial que frecuentemente no se resalta en las discusiones sobre liderazgo. No obstante, esta permite crear un entorno de mayor confianza y conexión entre quien emite el mensaje y quien lo recibe, facilitando la solución de varios inconvenientes que pueden surgir, ya sea con el personal que trabaja o con los pacientes.<sup>2</sup> La

comunicación y organización en las instituciones de salud, ha evolucionado de acuerdo a los retos y las necesidades que se presentan y se requieren en las instituciones. Este cambio hace necesario que áreas de salud, como los hospitales, se adapten para garantizar una calidad de atención en los servicios. Motivo por el cual, es importante implementar un proceso administrativo que nos ayude a encontrar e implementar una atención de calidad, calidez y efectiva al brindar los servicios de salud.<sup>3</sup>

En México, la salud es un derecho humano fundamental y toda persona que se encuentre en el territorio nacional, tiene el derecho a gozar del mismo,<sup>4</sup> motivo por el cual todos los hospitales deben contar con profesionales de salud encargados de hacerlos funcionar, sobre la base que la operatividad institucional de un complejo de salud tiene grandes retos, principalmente la comunicación y el ambiente laboral puede tornarse complejo; por tal motivo, hay que tomar medidas con las cuales se desarrolle sentido de pertenencia y responsabilidad por su profesión, llevándolos a asumir liderazgos y roles, tales como: las funciones de gestión, supervisión, coordinación, generación y ejecución de estrategias; que ayuden a optimizar el desempeño de los integrantes de los servidores públicos.<sup>5</sup>

Para que el liderazgo sea efectivo, es fundamental contar con varios elementos clave, como el reconocimiento del trabajador por sus tareas y la satisfacción al desarrollar sus labores, viéndose como parte integral del hospital. Además, es esencial fomentar el apoyo entre los trabajadores, acorde a las instrucciones que reciban de sus alternos, las cuales deben ser claras. Una buena comunicación también es crucial, ya que facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas.<sup>6</sup> Actualmente, la manera en cómo se lideran las instituciones de salud tiene que ver con la formación, motivación, reconocimiento y compromiso para cumplir metas y brindar la atención de calidad que los pacientes merecen. Hoy en día, en una organización se exige mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de sus prestaciones. Identificar el tipo de liderazgo adecuado para estas tiene un efecto transformador, lo que a su vez impulsa la alternabilidad y democratización, para evitar un liderazgo erróneo.<sup>8-11</sup>

Los hospitales en la actualidad tienen que establecer metas bien establecidas que permitan lograr los indicadores marcados y al mismo tiempo cuidar el recurso humano.<sup>12</sup> Por lo anterior, dentro de este estudio se planteó como objetivo determinar

si las variables asociadas al liderazgo se realizan dentro de los hospitales y si estas se reflejan en la percepción de todo el personal.

## MATERIAL Y MÉTODOS

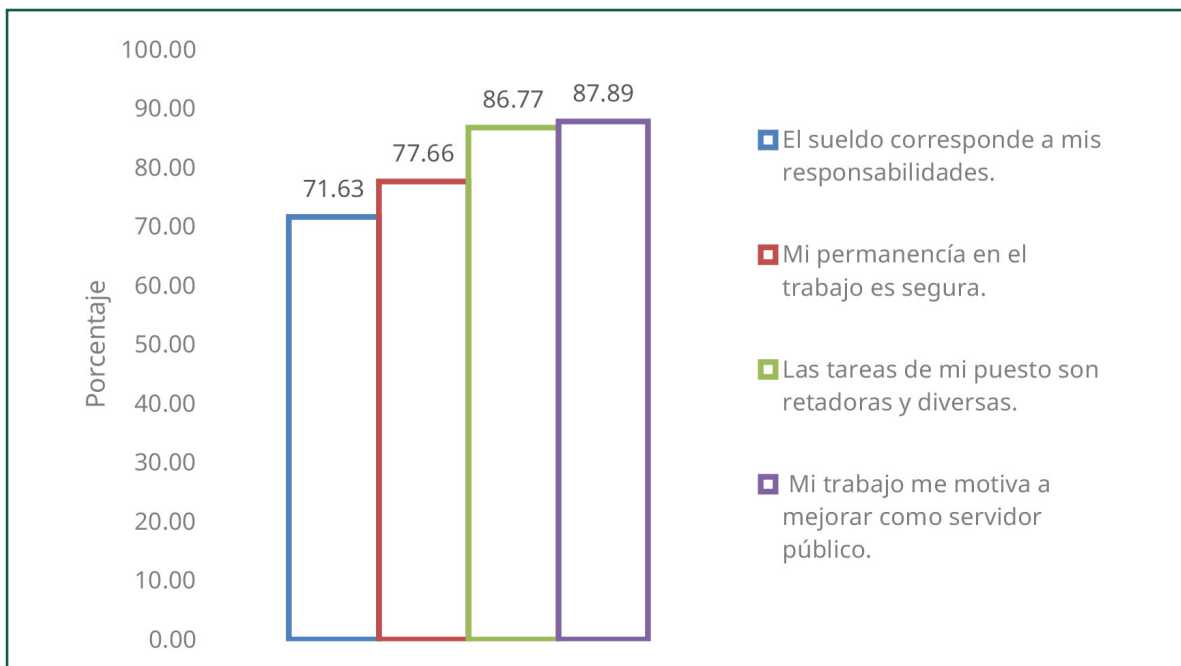
El estudio cuenta con un enfoque cualitativo y cuantitativo, para determinar el impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral, por lo que se usaron instrumentos de medición y de estadística para la recolección de la información y para el análisis de los resultados de la investigación, siendo la evidencia de tipo documental.

Asimismo, la presente investigación correspondió a un tipo de estudio descriptivo y transversal, donde se describen las variables del modelo Utrecht Work Engagement Scale, utilizado para conocer desde la perspectiva y experiencias de los colaboradores del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca. Se analizó la correlación entre las variables que lo estructuran (liderazgo, rendimiento laboral) y los datos fueron recogidos del mes de agosto a diciembre del 2023, haciendo de este un estudio transversal. Se trabajó con una muestra de 1,209 trabajadores: administrativos, operativos (médicos y enfermeras), auxiliares de apoyo de todas las áreas de la institución, de una población total de 1,553 trabajadores (100%).

Para evaluar el tipo de liderazgo percibido por el encuestado se utilizó un cuestionario del modelo Utrecht Work Engagement Scale, el cual es uno de los cuestionarios más utilizados en la práctica. La encuesta se agrupa diferentes aspectos que evalúan el liderazgo dentro de la institución; Se compone de 9 cuadrantes, 18 factores generales y 90 reactivos específicos, los cuales brindan un índice acerca de cómo se percibe el clima y cultura organizacional, finalmente derivado de los resultados se valoró el impacto que se tiene en el ambiente laboral y el enlace con el liderazgo.

## RESULTADOS

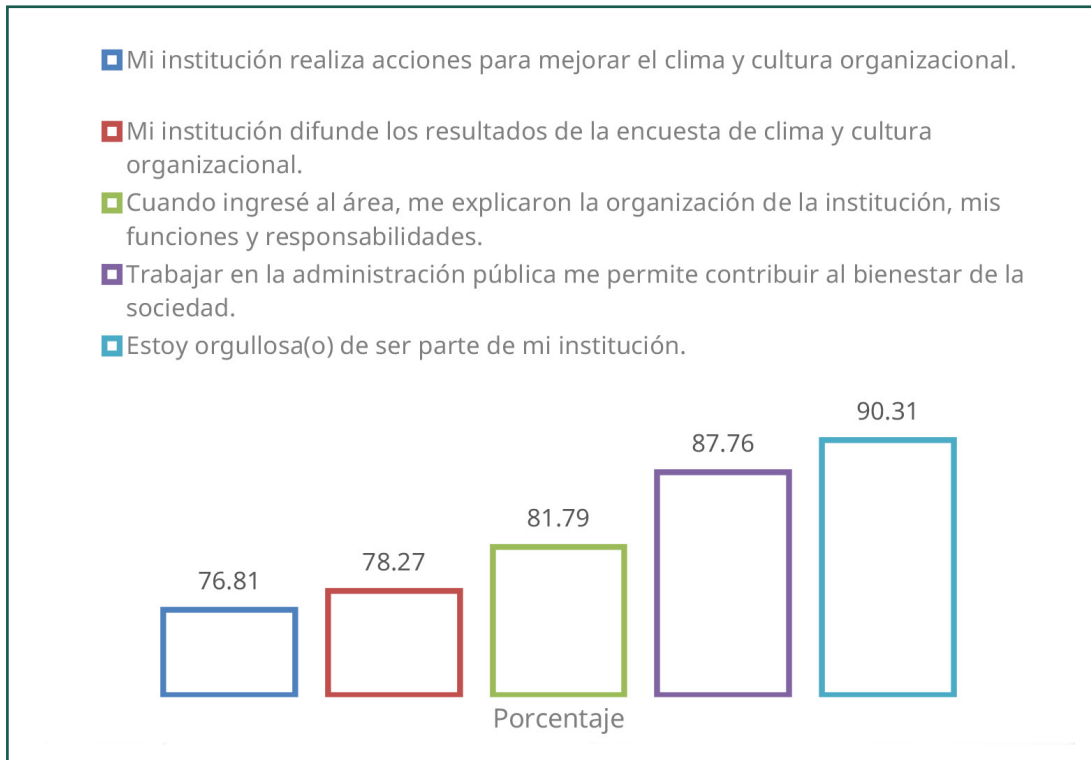
Los resultados reportados corresponden con el análisis de la encuesta realizada por la antes Secretaría de la Función Pública (SFP) actualmente Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, a los trabajadores del Hospital Regional de Altas Especialidades titulada ECCO "Programa de prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023". Los resultados de la primera variante sobre "Calidad de vida laboral y estrés" reflejaron que la mayoría de los empleados del HRAEI se sienten bien en su puesto y con las actividades que desempeñan; sin embargo, se denota una controversia en lo que perciben económicamente contra lo que realizan, estos datos se pueden observar en la Gráfica 1.



**Gráfica 1.** Evaluación de la calidad de vida laboral y estrés. Datos modificadas de ECCO prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023 HRAEI, por la entonces Secretaría de la Función Pública, 2023.

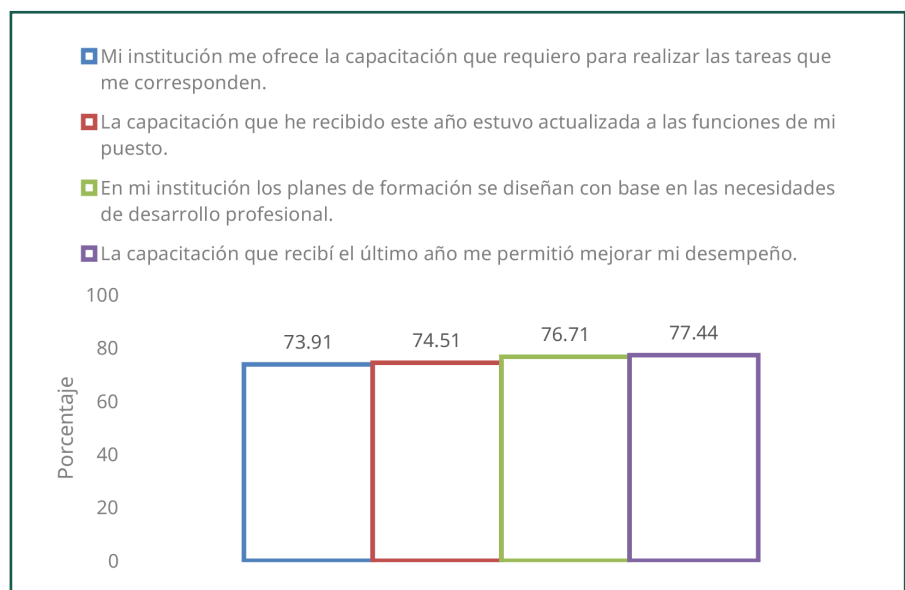
En lo que respecta a la "Evaluación del desempeño", en la Gráfica 2 se refleja la necesidad de reforzar la retroalimentación que el jefe inmediato efectúa a través del sistema de evaluación, para dar a conocer

las fortalezas y debilidades del *trabajador* y tomar medidas para alcanzar los indicadores establecidos anualmente de manera eficaz y motivarlo a alcanzar sus *metas* comunes establecidas.



**Gráfica 2.** Evaluación del desempeño. Datos modificadas de ECCO prácticas transformación de clima y cultura organizacional 2023 HRAEI, por la entonces Secretaría de la Función Pública, 2023.

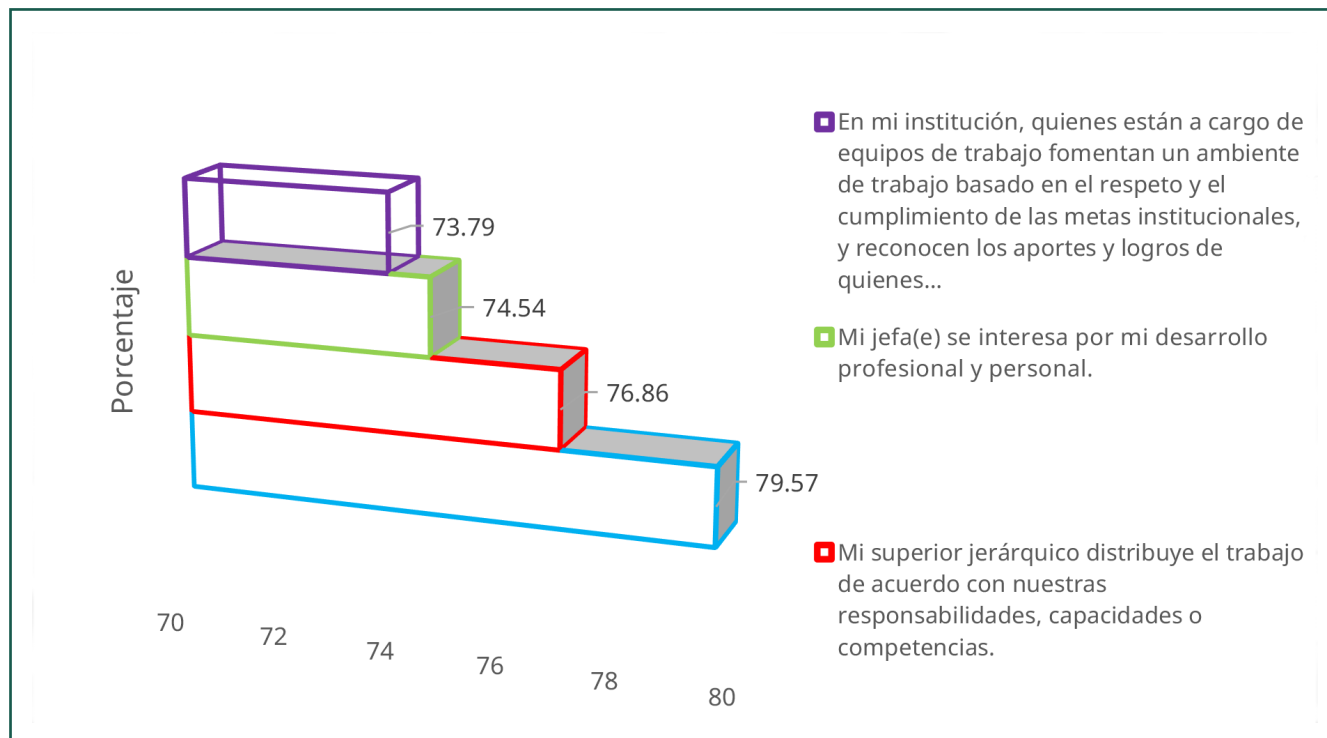
En lo correspondiente al rubro de "Capacitación", expuesto en la Gráfica 3 la mayoría de personas han determinado que esta actividad ayuda en su desempeño, sin embargo, es importante sensibilizar más al servidor público a involucrarse en temas de detección de necesidades, comunicando a su jefe inmediato las mismas para que la capacitación sea de acuerdo a su área y formación, y no exclusivamente en torno a temas médicos, sino también a temas administrativos para mejorar los procesos del HRAEI, y dentro de las estrategias se debe dar prioridad a temas como el liderazgo para mejorar y fortalecer esto en la institución.



**Gráfica 3.** Evaluación de capacitación. Datos modificadas de ECCO prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023 HRAEI, por la entonces Secretaría de la Función Pública, 2023.

De acuerdo con la variable "Liderazgo" presentada en la Gráfica 4, se observa que los responsables de puestos superiores, en su mayoría, únicamente se limitan a delegar funciones. No obstante, es importante identificar áreas de *oportunidad* para el personal que tenga las cualidades de liderazgo, con el fin de delegar funciones que puedan ser llevadas a cabo mediante la comunicación asertiva, se puedan asignar actividades y responsabilidades, así como brindar una orientación para el desempeño del

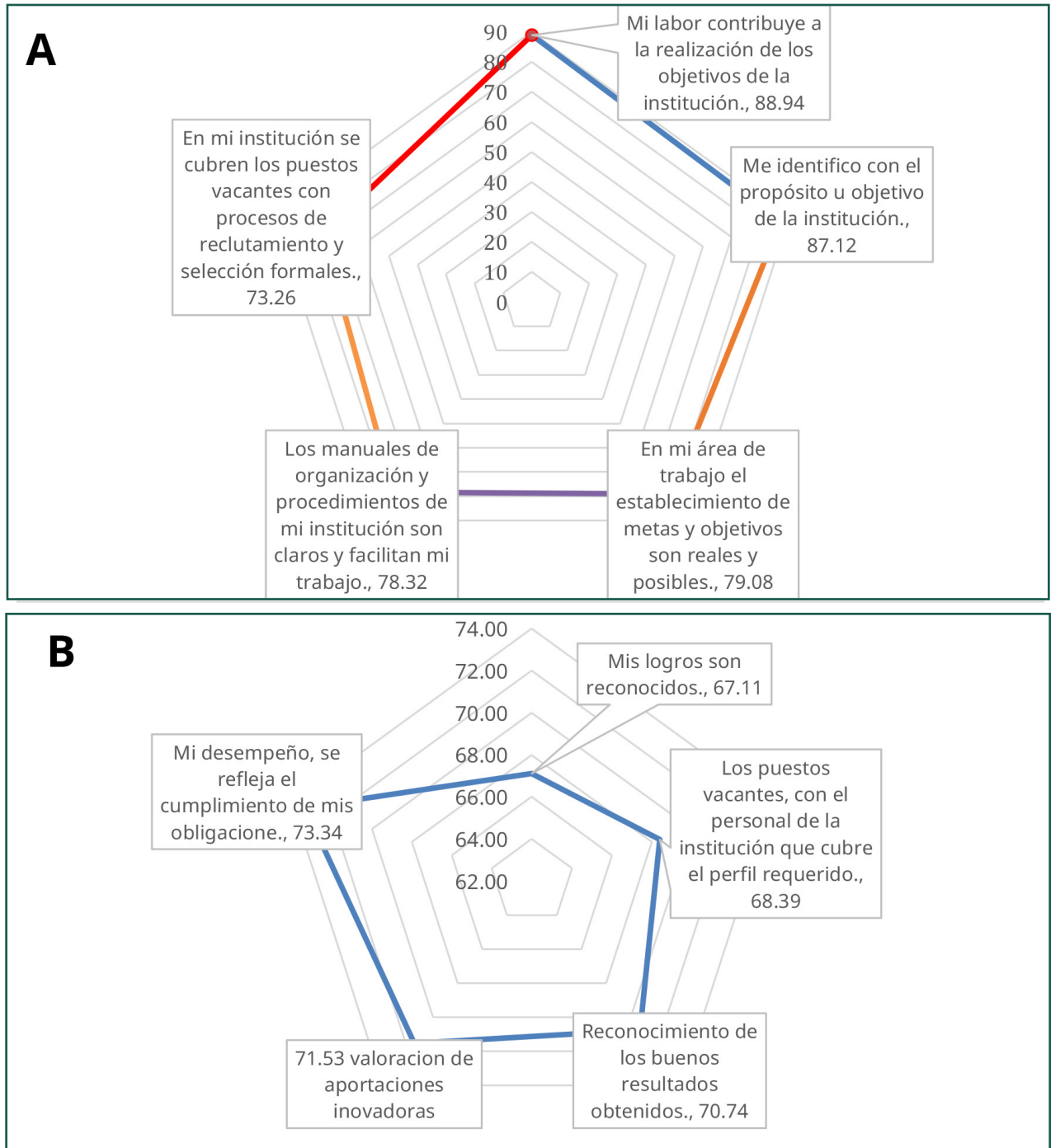
trabajo y el cumplimiento de metas. Además, se detectaron respuestas similares en lo referente a la información proporcionada por los jefes (80%) y la distribución del trabajo de acuerdo con las responsabilidades (77%). Estos datos pueden vincularse con los resultados reportados en los años 2022 y 2023, donde el HRAEI mostró un comportamiento adecuado en base a los alcances y objetivos reportados.



**Gráfica 4.** Evaluación de liderazgo. Datos modificados de ECCO prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023 HRAEI, por la entonces Secretaría de la Función Pública, 2023.

En la Gráfica 5A se muestra, en primera instancia, el parámetro de "Organización" en donde los porcentajes están en un nivel por arriba de 75% en los puntos evaluados, lo que evidencia que hay una organización institucional adecuada; sin embargo, pueden ser mejorados de acuerdo con las metas del HRAEI, las cuales pueden ser impulsadas por los líderes en conjunto con su equipo de trabajo, para un mejor crecimiento tanto individual como en equipo. Asimismo, y de acuerdo con el resultado en la Gráfica 5B "Reconocimiento laboral", los empleados externaron sentir que su trabajo no es formalmente

reconocido 67.11%, por lo que, los líderes de cada área deben buscar las estrategias para mejorar este aspecto, con el fin de que sus empleados se sientan más valorados y así atraer más productividad en cada uno de ellos. Además, al ser un hospital digitalizado, la innovación es latente en las áreas operativas. Este enfoque se refleja en las aportaciones innovadoras, lo cual aporta al desarrollo institucional rasgos característicos en su desempeño y operatividad.

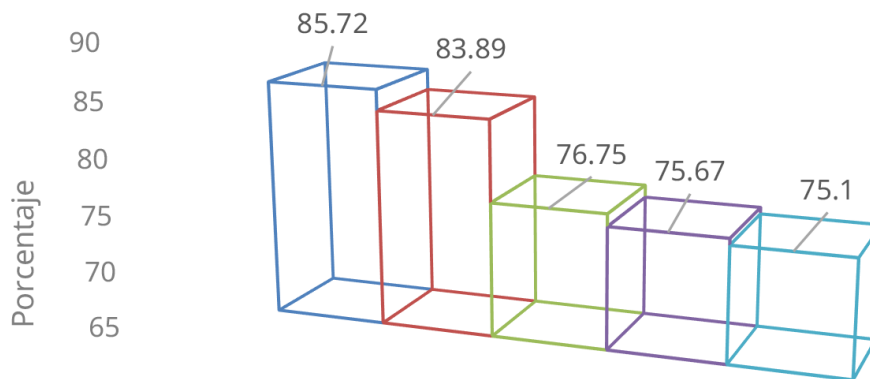


**Gráfica 5.** Datos obtenidos del clima organizacional 5 A Organización y 5 B Reconocimiento Laboral. Datos modificados de ECCO prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023 HRAEI, por la entonces Secretaría de la Función Pública, 2023.

Finalmente, en lo que corresponde a "Trabajo en equipo", se puede apreciar que el empleado se siente parte de su grupo de trabajo, sin embargo, no logra percibir las acciones que el HRAEI ha implementado en temas de trabajo en equipo y colaboración. Por tal motivo, es importante que el

hospital establezca estrategias, por parte de los jefes líderes de las áreas, para integrar a los trabajadores y se realicen más trabajos en equipo, que agilicen procesos y procedimientos, al mismo tiempo que el equipo de trabajo tenga un sentido de pertenencia.

- Soy una parte importante de mi equipo de trabajo.
- Mis compañeras y compañeros en el área me tratan con respeto
- En mi institución se promueve la cooperación entre las personas que integran equipos de trabajo.
- En mi institución se trata con respeto a todas las personas que ahí colaboramos, sin agredir, insultar, amenazar, humillar, intimidar o realizar conductas similares



**Gráfica 6.** Evaluación de Trabajo en Equipo. Tomado y modificadas de ECCO 2022 Prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023 HRAEI, por la entonces Secretaría de la Función Pública, 2023.

## DISCUSIÓN

Una vez interpretados los resultados, ahora se puede concluir que el HRAEI cuenta con un liderazgo regular, al reflejar el análisis que los altos mandos les proporcionan información relevante para llevar a cabo sus labores, sin embargo, éste debe ser mejorado para aumentar la productividad de los trabajadores y lograr que las metas propuestas por el hospital junto con su misión y visión sean cumplidas de manera adecuada. El clima organizacional se conceptualiza como “el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales”.<sup>13</sup> La responsabilidad de garantizar las relaciones laborales estables, positivas y agradables es responsabilidad primordial de los directivos, pero a su vez de todo el personal de la institución.<sup>13</sup> El clima organizacional es fundamental dentro del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, al ser una institución de tercer nivel y tener los 3 pilares esenciales que son: la atención clínica, la enseñanza y la labor de investigación. Un

reconocimiento del clima organizacional permite procesos, tales como: intervenciones certeras a nivel de diseño, planificaciones estratégicas, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño con mejora de sistema de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. La eficiencia de los servicios de las instituciones hospitalarias depende de la gestión del titular de la institución, quien debe desempeñarse como líder y administrador para dirigir las actividades laborales. Su liderazgo determina los resultados, pues su labor es la de hacer cumplir las funciones asignadas desde una perspectiva estratégica, a fin de desarrollar el potencial del recurso humano a través de un liderazgo asertivo.<sup>15</sup>

En ese sentido, el liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la

organización" por tal motivo estimular en los líderes para tener una mejor comunicación y estructura dinámica potenciará sus actividades. También se puede definir como "un proceso donde intervienen personas, de manera individual o grupal, para establecer influencia sobre otras, con el fin de que se cumplan los objetivos y metas, así como impulsar estímulos motivacionales que sirvan de apoyo en la realización de actividades laborales comunes, con actitud entusiasta y ambientes positivos de trabajo dentro de la organización".<sup>14</sup> Es por ello que, se ha determinado que el principal factor a mejorar dentro del HRAEI es el liderazgo, la propuesta consiste en identificar elementos que sean líderes en las diferentes áreas operativas, al lograr esto se podrá asignarlos como asistentes de los jefes inmediatos, con lo que se mejorarán diversos problemas, como son: la motivación, la iniciativa y el compromiso; asimismo, un buen líder debe aportar ideas y dar soporte para la implementación de nuevas estrategias, con lo cual se logrará una mejora en el ambiente laboral, factor que muchos empleados creen que no se lleva de manera correcta. La implementación de cursos, talleres y capacitación en administración gerencial desarrollará las habilidades de liderazgo, tanto para el personal médico como el administrativo.

El estilo de dirección y clima organizacional son elementos importantes porque tienden a influir sobre la forma en el que un trabajador realiza sus actividades laborales y la forma en la que se atiende al paciente. Cuando se encuentran resultados con nivel de liderazgo organizacional bajo es muy común que los problemas comunicativos se acentúen dentro del hospital, esto origina que no exista una buena comunicación entre jefes o directivos y trabajadores.<sup>14</sup> Otro factor que influye en el liderazgo administrativo es la gestión del tiempo para poder establecer prioridades. Un líder debe ser capaz de diferenciar entre las tareas importantes de las tareas urgentes, con el apoyo de su equipo de trabajo. La falta de esta habilidad puede generar inestabilidad en el clima laboral, en su mayoría propiciada por el estilo de liderazgo utilizado, por lo que es fundamental identificar y corregir estos factores para generar liderazgo y un clima organizacional de calidad.<sup>14</sup>

En Estados Unidos, se tiene la connotación que al contar con una dotación de personal adecuada, así como apoyo organizativo y administrativo dentro de las instituciones son elementos claves para mejorar la calidad de la

atención al paciente, disminuir la insatisfacción y el agotamiento laboral del recurso humano en última instancia y mejorar la problemática de retención de los trabajadores en el entorno hospitalario.<sup>11</sup> En España, los hospitales públicos tienen una mayor especialización y el clima organizacional es más destacado que en los hospitales privados. Además, en los hospitales públicos, las características de los recursos humanos y su gestión pueden tener un impacto significativo en la percepción del clima, lo que da mayor importancia al clima organizacional como determinante del clima ético.<sup>12</sup> Mientras tanto, en México, un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente, las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen éstos, desempeña papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo.<sup>16</sup>

Finalmente, dentro de las instituciones, el apartado de evaluación del desempeño, debe confluir para que se pueda realizar una adecuada determinación de los avances para conseguir los objetivos y metas propuestas, y permitir una correcta evaluación de los indicadores, por ello se ha propuesto que se realice una evaluación cada 2 meses; a lo largo de 6 meses, para obtener 3 evaluaciones, en las cuales se podrá determinar si las problemáticas tuvieron solución rápida o simplemente se ha ido prolongando su solución; asimismo, con esta evaluación, se pretende identificar más rápidamente las oportunidades de mejora para un mayor crecimiento en el HRAEI.

## CONCLUSIONES

El liderazgo en el HRAEI es un área importante de mejora para alcanzar una productividad del personal, enfocado en la verdadera realización de la misión y la visión de la institución. La aplicación de un liderazgo más asertivo intensificado por la comunicación y un clima organizacional útil se presenta como obligatoria. Estimular el mejor desempeño desde los niveles jerárquicos más altos, potenciará las áreas operativas y capacitarlos en habilidades de administración puede mejorar la identificación de las áreas de oportunidad para mejorar y la dirección de su equipo. Además, es preferible que los jefes tengan una comunicación fluida con su personal

para reconocer las necesidades y generar confianza y un ambiente laboral adecuado.

El clima organizacional no solo influye en la productividad del personal, sino también en la interacción con los pacientes. La aplicación de un liderazgo efectivo y el desarrollo de sus habilidades directivas beneficiarán el ambiente laboral en el hospital.

## REFERENCIAS

1. Atuesta Camacho, Laura María Bustos Cifuentes, Nicoll Vanessa Caballero Carranza, Manuela Duque Torres, Jessica Muñoz Lemus, Claudia Alejandra Novoa Gamba, Cristian Julián Quiñones Franco, Cristian Andrés Reyes Cepeda, Karen Natalia Sáenz Dávila, Laura Emma Sepúlveda Díaz, Karen Yiseth Vargas Guezguan, Angie Julieth Bustos Zambrano, Julián Hermidez. . Gobierno corporativo hospitalario y sus efectos en la gestión organizacional; 2022
2. I Pahí, B. E., & Donet, A. R. Digital Soft Skills: Habilidades necesarias para una buena gestión y liderazgo en los puestos de trabajo. Profit Editorial; 2022
3. Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequemoraes, Á. S., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. Z. Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7; 2022
4. De Diputados, C. Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Cámara de diputados; 2012
5. González Macías, J. O. El liderazgo como factor de éxito y alto rendimiento en una empresa de diagnóstico médico integral. 2017
6. Salas Vallina, A. Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo, 2013
7. Mojica, A. T. La relación de liderazgo: entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana (Doctoral dissertation, Universidad de Navarra); 2020
8. Hersey, P., & Blanchard, K. Liderazgo situacional. Englewood Cliff: Prentice Hall; 1972

9. Benjamin, G. C.; Asegurar la equidad en la salud durante la pandemia de COVID-19: el papel de la infraestructura de salud pública. *Revista Panamericana de Salud Pública*; 2020, 44, NA-NA
10. Pinzón-Espitia, O. Liderazgo en los servicios de salud. *Ciencia y Salud Virtual*; 2014, 6(1) 37-53
11. Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*; 2010, 34(1) 15-29
12. Alles, M. A. Diccionario de términos de Recursos Humanos. Ediciones Granica SA; 2011
13. Niño, L. C., Rodríguez, Y. C. A., & Cárdenas, M. B. Modelo de intervención en clima organizacional. *International journal of psychological research*; 2009, 2(2), 121-127
14. Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., & Polo Jiménez, S. D. Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista cubana de salud pública*; 2021, 47(2)
15. Vera de Corbalán, M., & Samudio, M. Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. *Mem. Inst. Invest. Cienc. Salud (Impr)*; 2013, 41-54
16. Fors, C. V., Odriozola, G. G., Zabaleta-del-Olmo, E., & Moral, E. G. La investigación en atención primaria como área de conocimiento. *Informe SEPAS 2012. Gaceta Sanitaria*; 2012, 26, 76-81
17. García, I. G., Castillo, R. F., & Santa-Bárbara, E. S. Nursing organizational climates in public and private hospitals. *Nursing ethics*; 2014, 21(4), 437-446
18. Juárez-Adauta, S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social*; 2012, 50(3), 307-314

Copyright © 2025 Comisión Nacional de Arbitraje Médico.  
Todos los derechos reservados

### Conflicto de intereses:

"Los autores declaran que no existen conflictos de interés personales, comerciales, financieros ni de otra índole que puedan influir en el contenido, resultados o interpretación del presente artículo".

**Financiamiento:** Este trabajo no recibió apoyo financiero de ninguna fuente pública, privada ni institucional.