

Diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) UMFH #2 como seguimiento a la aplicación del cuestionario ECCO 2016

Andrés Castro-Villagrán
Bernardo R. Cosgaya-Barrera
Wadi E. Sosa-González
Jesús Armando Cajún-Andrade
acastro@itescham.edu.mx
Departamento Académico
Instituto Tecnológico Superior de Champotón

RESUMEN

El Clima Organizacional juega un papel importante en el éxito de una organización, el contexto organizativo del trabajo se compone de diferentes elementos, entre ellos el liderazgo, la estructura, recompensas, comunicaciones, etc., de acuerdo con Rousseau (1988) el clima organizacional se asocia con la percepción de la práctica organizativa expresada por las personas que allí laboran.

La relación entre el clima y el bienestar de los empleados es innegable, en las organizaciones en las que existe un clima organizacional inadecuado es común la falta de liderazgo, poca cooperación, conflictos interpersonales, castigos, confrontación con el liderazgo y la presencia de múltiples estresores, esto hace necesario realizar trabajos preventivos para asegurar un clima amigable al trabajador, esto redundará en beneficio de la salud mental y en la disminución de ansiedad, depresión y estrés (Repetti, 1987).

El presente artículo describe los resultados obtenidos al estudiar el clima organizacional de la Unidad Médica Familiar con Hospitalización número 2 (UMFH No.2) del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la Ciudad de Champotón, Campeche, México, para esto, en una primera fase se utilizó un cuestionario compuesto por 26 factores con un total de 132 preguntas el cual fue aplicado a cada uno de los empleados de la Unidad.

Con la información obtenida se diseñó un programa de capacitación para el personal y los directivos de la UMFH No. 2. Y posterior a su implementación en una tercera fase se aplicó de nueva cuenta un instrumento para evaluar los resultados de la estrategia.

Se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo, así como un respeto hacia el personal directivo. La propuesta de mejoramiento se encaminó a fortalecer las debilidades encontradas en reconocimiento y motivación. Los resultados de la implementación fueron positivos y son compartidos en este artículo.

ABSTRACT

The Organizational Climate plays an important role in the success of an organization, the organizational context of the work is composed of different elements, including leadership, structure, rewards, communications, etc., according to Rousseau (1988). Associates with the perception of the organizational practice expressed by the people who work there.

The relationship between the climate and employee well-being is undeniable, in organizations where there is an inadequate organizational climate, lack of leadership, lack of cooperation, interpersonal conflict, punishment, confrontation with leadership and the presence of multiple stressors, This makes it necessary to carry out preventive

Palabras clave:

*CLIMA LABORAL,
INSTITUCIONES DE
SALUD, ASPECTOS
ORGANIZACIONALES,
ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS
HUMANOS*

Keywords:

*LABOR CLIMATE,
HEALTH
INSTITUTIONS,
ORGANIZATIONAL
ASPECTS, HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT.*

work to ensure a worker-friendly climate, which results in the benefit of mental health and the reduction of anxiety, depression and stress (Repetti, 1987).

The present article describes the results obtained by studying the organizational climate of the Family Medical Unit with Hospitalization number 2 (UMFH No.2) of the Mexican Social Security Institute (IMSS) in the City of Champotón, Campeche, Mexico. A first phase was used a questionnaire composed of 26 factors with a total of 132 questions which was applied to each of the employees of the unit.

With the information obtained, a training program was designed for the staff and managers of UMFH No. 2. And after its implementation in a third phase, a tool was used again to evaluate the results of the strategy.

It was possible to identify some positive characteristics such as the relationship between colleagues, the work environment, as well as a respect for the managerial staff. The improvement proposal was aimed at strengthening the weaknesses found in recognition and motivation. The results of the implementation were positive and are shared in this article.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es considerado el ambiente en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y esto a su vez influye en la satisfacción y en la productividad de los empleados, el factor humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos o servicios de las mismas.

Debido a las grandes exigencias que tienen las instituciones de salud, las clínicas médicas deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos de los usuarios, esto requiere que sus empleados interactúen y trabajen en conjunto, por lo que se necesita que se establezcan relaciones de trabajo en la institución, esto constituye un buen ambiente de trabajo e influye directamente en el éxito y crecimiento de las empresas, pues cuando la empresa provee bienestar y seguridad a sus empleados y además permanece pendiente de proveer un ambiente de trabajo sano, equitativo, tranquilo y adecuado, la reacción del empleado es de compromiso y responsabilidad con las labores que realizan, lo que a su vez confluye en los resultados organizacionales.

La UMFH No.2 del IMSS tiene como tarea principal el otorgar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal de la institución, por ello esta investigación tiene como propósito principal diagnosticar el clima organizacional de la UMFH No.2, el cual cuenta con una plantilla de 57 empleados y 49 años de historia, que hacen de la institución una organización con características muy particulares, que han determinado la cultura de la unidad, reflejando esto en el clima organizacional.

Este documento presenta los resultados del estudio realizado, cuyo objetivo fue diseñar estrategias que aseguren un clima organizacional de armonía que propicie la calidad, calidez y productividad en la Unidad Médica Familiar con Hospitalización No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, la salud está reconocida como una combinación de factores biológicos, psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos), y sociales (socioeconómicos, socio ambientales, y culturales) Engel (1977). Para la OIT, el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado

por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa (OIT, 2012).

El Clima Organizacional es un fiel reflejo de

la salud de una institución, es visible en la manera en que los empleados se expresan de su lugar de trabajo, en la productividad del personal, y en las opiniones de los usuarios o clientes quienes califican de una forma los servicios recibidos y el actuar de los empleados.

Analizar el clima organizacional de manera continua asegura prevenir la aparición de actitudes o hábitos destructivos en el seno de una organización, previene al mismo tiempo de efectos sobre la salud como el estrés.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar estrategias que aseguren un clima organizacional de armonía que propicie la calidad, calidez y productividad en la Unidad Médica Familiar con Hospitalización No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar una base de datos con información sobre el clima organizacional presente en la Unidad Médica Familiar con Hospitalización No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Implementar estrategias para la mejora del clima organizacional.
- Evaluar los resultados de las estrategias implementadas.

CONCEPTOS TEÓRICOS

En el libro Teoría y diseño organizacional Daft, R. L., Staines, G. M., Hernández, M. E. M., Fincosky, E. B. F., J. Antonio Mirafuentes M., & Rangel, E. B. (2000) señalan la importancia del factor humano para el funcionamiento de una organización, no es el edificio ni los procedimientos o el modelo de negocio sino las personas y las relaciones entre ellas. Daft y cols. (2000) explican: "Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas", las tendencias a nivel internacional se enfocan en la capacidad de las personas para trabajar en conjunto aplicando sus habilidades para realizar actividades específicas que aporten al logro de las metas de la organización, se trabaja de una manera horizontal en la que las personas son libres de aportar ideas y construir estrategias para el desarrollo de la organización. Esta comunión entre los objetivos personales y aquellos del colectivo organizado depende de muchos factores: la motivación, el reconocimiento personal, la equidad, la disposición de recursos, colaboración, liderazgo, balance trabajo – familia, identidad, y varios más. Estos mismos factores dan forma a lo que se conoce como clima organizacional.

El clima organizacional se define Según Hall (1996), como un conjunto de propiedades del ambiente

La UMFH NO. 2 del IMSS es una de las principales instituciones de salud del municipio de Champotón en el estado de Campeche al sureste de México, tiene una plantilla de 57 empleados, de los cuales el 60% son hombres y el 40% restante son mujeres, el 92% de la población estudiada tiene entre 2 y 12 años de servicio. La UMFH No. 2 atiende a casi 25,000 usuarios del municipio. La intención de este estudio es desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional y ofrecer un mejor servicio a la población del municipio.

laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Por lo que los valores tienen una influencia directa en las actitudes y por consecuencia en el clima organizacional (Goncalves, 1999), "el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros". Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Los valores son el apuntador básico en la generación de un clima organizacional estable, son la estrategia que define el rumbo de cualquier institución, ya que se ve íntimamente ligada con las actitudes que son reflejo del comportamiento social en su interior y hacia el exterior, lo cual se convierte en instrumento indispensable en la dirección y toma de decisiones acertadas, permitiendo alcanzar metas establecidas, y a su vez propiciando un clima organizacional estable. (Cosgaya-Barrera, B. R. & Castro-Villagrán, A, 2015).

De acuerdo con Malagón-Londoño, G., Morera, R. G., & Laverde, G. P. (2008) la gestión en el hospital moderno sitúa a este tipo de organizaciones como empresas prestadoras de servicios de salud en disposición de atender las expectativas y demandas

de un cliente, este servicio debe establecerlo sobre elementos como: planeación, organización, presupuesto, evaluación, disposición de permanente retroalimentación, ética y satisfacción del trabajador.

METODOLOGÍA

Tomando como referencia el estudio realizado por Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007) titulado "Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1". Se realizó una investigación de tipo cuantitativa descriptiva de tipo correlacional con corte transversal no experimental, en el cual se utiliza encuesta para recolección de datos con escala tipo Likert de cinco opciones, tomado de la encuesta de cultura y clima organizacional ECCO 2016, la cual consta de 132 ítems divididos en 25 factores originales y un factor agregado denominado CERO para sumar en total 26. Tabla 1.

FACTOR		FACTOR (CONTINUACIÓN)	
I	Reconocimiento laboral	XIV	Enfoque a resultados y productividad
II	Capacitación especializada y desarrollada	XV	Normatividad y procesos
III	Mejora y cambio	XVI	Impacto de la encuesta en mi institución
IV	Calidad y orientación al usuario	XVII	Profesionalización de la adm. pública federal
V	Equidad y género	XVIII	Estrés laboral
VI	Comunicación	XIX	Vocación de servicio en la administración pública
VII	Disponibilidad de recursos	XX	Contribuir relaciones en la administración pública
VIII	Calidad de vida laboral	XXI	Actuar con valores en las adm. pública
IX	Balance trabajo-familia	XXII	Enfocar a resultados en la adm. pública
X	Colaboración y trabajo en equipo	XXIII	Impulsar el cambio en la adm. pública
XI	Liderazgo y participación	XXIV	Aplicar eficientemente los recursos TIC
XII	Identidad con la institución y valores	XXV	Liderar permanentemente la adm. pública
XIII	Austeridad y combate a la corrupción	XXVI	Factor "CERO" IMSS

TABLA. 1. FACTORES A EVALUAR EN EL CUESTIONARIO ECCO 2016

Se aplicó al 100% de personal de la institución sin determinación de muestra debido a que solo son 57 empleados ubicados en la UMFH No. 2 de la ciudad de Champotón, Campeche.

Se diagnostica por medio de la encuesta principal con el objeto de identificar cuáles son los factores de mayor importancia analizándolos uno a uno, para posteriormente por medio de agrupación de datos y una vez identificados correlacionarlos entre ellos para obtener la influencia entre variables, identificando las de muy alta correlación, de donde se desprenden las propuestas de trabajo, para posteriormente aplicar de nueva cuenta el instrumento y así poder medir si existen cambios de mejora después de aplicar las estrategias correspondientes.

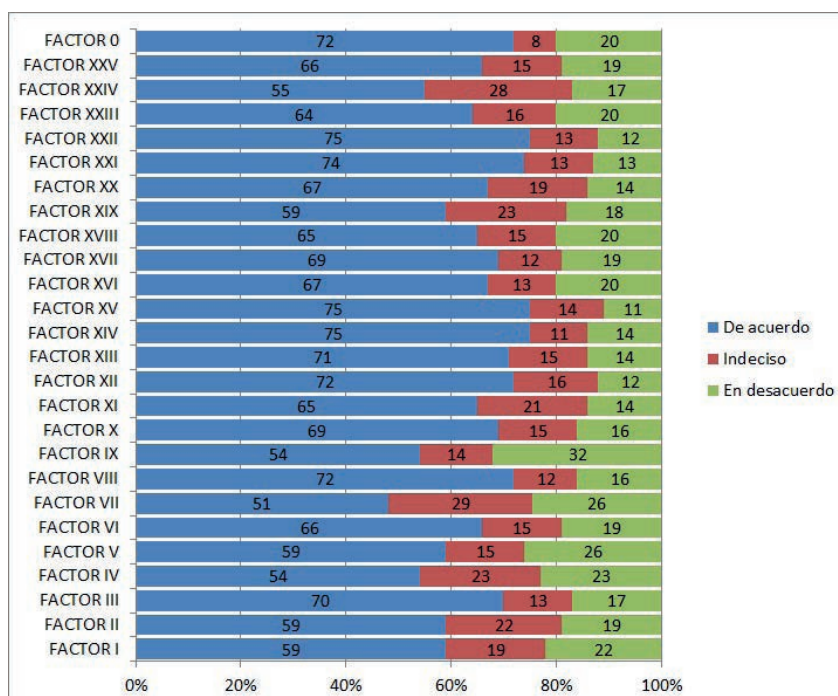
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Gráfica 1, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO 2016) a los empleados del IMSS UMFH No.2, en promedio las calificaciones positivas superaron el 60%, esto nos indica que en general el clima organizacional se puede considerar regular, en ella se puede apreciar factores que obtuvieron calificaciones significativamente negativas como: el balance trabajo –

familia (factor IX), que obtuvo un 32% de respuestas negativas y un 54% de expresiones positivas, indicándonos que los empleados consideran que el tiempo que le dedican a su familia no es suficiente.

Otros factores que sobresalieron por las calificaciones negativas son: el reconocimiento laboral (factor I) que obtuvo un 22% de respuestas negativas por un 59% de respuestas positivas, el factor VII “disponibilidad de recursos” con un 26% de calificaciones negativas y una aceptación de apenas el 51%. La calidad y orientación al usuario (factor IV) obtuvo un 54 de aprobación y un 23% de calificaciones negativas. El factor XXIV aplicar eficientemente los recursos de las TIC obtuvo únicamente un 55 de aprobación y un 17% de calificaciones negativas.

Los factores mejor calificados fueron: factor III (mejora y cambio 70%), factor VIII (calidad de vida laboral 72%), factor XII (Identidad con la Institución y valores, 72%), factor XIII (austeridad y combate a la corrupción 71%), factor XIV (enfoque a resultados y productividad 75%), factor XV (normatividad y procesos 75%), factor XXI (actuar con valores en la administración pública 74%), factor XXII (enfocar resultados en la administración pública 75%) y el factor 0 (IMSS 72%).



GRÁFICA. 1. RESULTADOS APLICACIÓN ECCO AL PERSONAL DEL IMSS UMFH No.2 DE CHAMPOTÓN.

Factores	Valor	Ninguna correlación	Correlación débil	Correlación moderada	Correlación fuerte	Correlación perfecta
FACTOR I	R2= 0.9832				*	
FACTOR II						
FACTOR III	R2= 0.6224			*		
FACTOR IV						
FACTOR V	R2= 0.9521				*	
FACTOR VI						
FACTOR VII	R2= 0.7597			*		
FACTOR VIII						
FACTOR IX	R2= 0.7763			*		
FACTOR X						
FACTOR XI	R2= 0.9795				*	
FACTOR XII						
FACTOR XIII	R2= 0.9926				*	
FACTOR XIV						

Al realizar las correlaciones entre los diferentes factores se obtuvo una correlación positiva casi perfecta entre los factores (I y II), (XI y XII), (XIII y XIV), (XVII y XVIII), y (XXI y XXII). Los factores que tienen una correlación positiva fuerte son: (V y VI), (XV y XVI) y (XIX y XX) y los factores con una correlación positiva moderada son: (III y IV), (VII y VIII), (IX y X) y (XXIII y XXIV).
Tabla 2

FACTOR XV	R2= 0.9355				*	
FACTOR XVI						
FACTOR XVII	R2= 0.9888				*	
FACTOR XVIII						
FACTOR XIX	R2= 0.9533				*	
FACTOR XX						
FACTOR XXI	R2= 0.9985				*	
FACTOR XXII						
FACTOR XXIII	R2= 0.7614			*		
FACTOR XXIV						

TABLA 2: CORRELACIONES ENTRE FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La escala para el coeficiente de correlación se presenta en la tabla 3.

En relación a la Tabla 2 de correlaciones se consideraron para la segunda parte del estudio las que son altamente significativas, es decir que son casi perfectas, estos factores son los que en consecuencia influyen más de forma determinada en el clima organizacional, esto no implica que otras relaciones no existan o no tengan influencia, pero no son tan determinantes.

Los factores seleccionados para la intervención fueron: I, II, XI, XII, XIII, XIV, XVII, XVIII, XXI y XXII, debido a que presentaron el factor de correlación más elevado. En esta ocasión factores como el Factor IX “Balance trabajo-familia” no se tomó dentro del grupo de factores a intervenir a pesar de su alta calificación negativa debido a que por la naturaleza del trabajo (servicios de salud) es de esperarse que los empleados sientan que no tienen el tiempo suficiente con su familia sin embargo están conscientes y en la correlación demostró no influir en el trabajo.

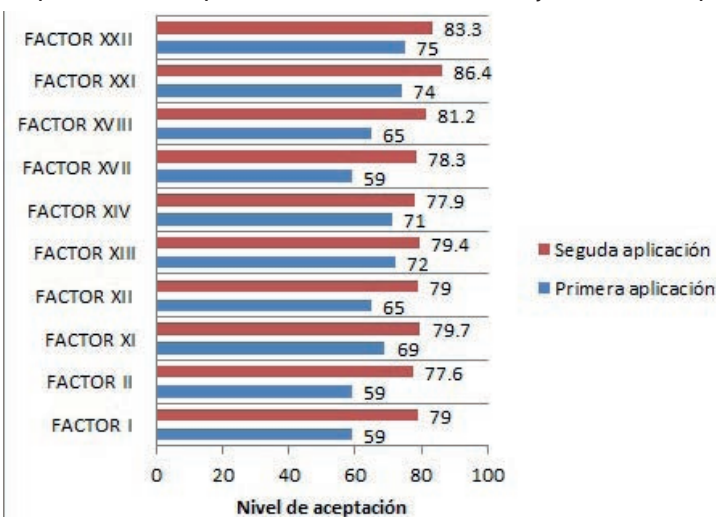
El Factor VII “Disponibilidad de recursos”, otro factor con calificación negativa no se contempló debido a que no se tiene injerencia sobre los recursos al ser una institución federal.

El Factor XXIV “Aplicar eficiente los recursos TIC” tampoco se contempló ya que en la UMFH No. 2 no se maneja la página institucional ni el sistema de citas en línea.

Las estrategias de mejora para los Factores considerados consistieron en:

- Reuniones de trabajo con todo el personal con el objeto de conocer las necesidades del equipo.
- Actividades encaminadas a reforzar la confianza entre el personal.
- Creación de estímulos y reconocimiento al trabajo de calidad.
- Creación de talleres para incrementar el sentido de pertenencia al lugar de trabajo y productividad.

Se realizó una segunda aplicación del instrumento únicamente en los factores que resultaron tener una correlación positiva casi perfecta obteniéndose mejoras con respecto a la primera aplicación (gráfica 2)



GRÁFICA 2: COMPARACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE ACEPTACIÓN DE LOS FACTORES CON CORRELACIÓN CASI PERFECTA OBTENIDOS EN LA PRIMERA Y SEGUNDA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

En este contexto los trabajadores manifestaron sentirse mejor adaptados con los esquemas de trabajo y decisiones emprendidas por las autoridades, al ser valorados en sus esfuerzos laborales y personales, donde son tomadas en cuenta sus opiniones fortaleciendo la confianza en sí mismos y hacia la institución. En este sentido la comunicación asertiva y la capacitación les permiten entender cuáles son los objetivos de la empresa apropiarlos y trabajar compartiendo valores y abriendo la posibilidad a la integración de un mismo interés común.

La aplicación de estas acciones dan inicio contundente a un cambio en el clima organizacional de la institución por lo que en opinión expresada por sus integrantes es de ellos interés dejar las viejas prácticas por aquellas que mejoren sus condiciones laborales sin necesidad de generar conflictos inútiles y desgastantes que lleven al quiebre de la misma institución.

CONCLUSIONES

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aún cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomentan en los empleados sentidos de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades empresariales.

La experiencia de evaluar el clima organizacional en la UMFH No.2 permitió diagnosticar las variables que estaban afectando a la organización y resultó ser una herramienta adecuada que arrojó datos pertinentes para establecer las debilidades del clima de trabajo de la institución.

Con base en los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

Los empleados del IMSS no se sienten del todo satisfechos con su trabajo en la organización, pero se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo, así como un respeto hacia el personal directivo y la existencia de normas lo que clarifica las responsabilidades de cada quien.

Al analizar íntegramente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores y los datos arrojados en las encuestas, se observó un cierto grado de confianza en los empleados, sin embargo la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando solo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores, lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

El factor de mayor influencia en los resultados negativos de algunas variables del clima laboral, fueron la motivación y la falta de reconocimiento de la institución a través de los directivos y jefes, hacia los empleados. Este aspecto fue sencillo de reforzar y no representó mayores costos para la institución dado que se cuenta con un departamento de talento humano que ejecutó todas las actividades para fortalecer el reconocimiento y la motivación.

En relación los análisis de correlación se puede observar la necesidad de trabajar con diferentes parámetros como el liderazgo, la profesionalización, el estrés laboral, la igualdad de género y oportunidades, los valores institucionales así como la identidad institucional, mismo que están relacionados entre sí y que al final repercuten alterando las creencias de los trabajadores y en consecuencia sus actitudes hacia el entorno laboral.

Se logró que el IMSS reconozca la situación del clima laboral y tomen en cuenta las sugerencias pertinentes a este aspecto.

La propuesta de mejoramiento se encaminó a fortalecer las debilidades encontradas en reconocimiento y motivación, y por lo tanto se concluye que sí hubo mejora en el clima laboral después de implementarse las estrategias desarrolladas, por lo cual se recomienda seguir implementando estrategias que ayuden de manera continua las relaciones laborales y el ambiente organizacional.

Con base a la investigación realizada se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Hacer reuniones de trabajo una vez al mes para la generación de ideas, quejas de forma que el personal se sienta comprometido en su trabajo, propiciando un clima de respeto y comunicación con las diferentes áreas.
2. Realizar convivencias entre los miembros de la unidad para reforzar la confianza y mejorar las relaciones dentro de la institución.
3. Dar gratificaciones ya sea de manera significativa o monetaria como reconocimiento a la labor de los mejores empleados de la institución tales como empleado del mes y productividad.
4. Realizar actividades recreativas familiares fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.
5. Romper paradigmas para que el trabajador encuentre una forma mejor de hacer las cosas o hacerlas de un modo diferente, y así obtener mejores resultados.
6. Crear talleres o seminarios para incrementar en la totalidad del personal su sentido de pertenencia al lugar de su trabajo y su productividad.
7. Ofrecer capacitación especializada o en su caso dar las facilidades para que el personal lo haga por su cuenta, con el objeto de ver las oportunidades de mejora dentro de la institución y no como una amenaza.
8. Establecer talleres de equidad y género, manifestando la igualdad de oportunidad entre las personas que ahí laboran.
9. Fomentar el liderazgo en cualquier nivel apegado a los valores institucionales, para fomentar la identidad institucional al hacer sentir parte importante a cada trabajador por su labor desempeñada.
10. Establecer programas de acción que permitan que la austeridad no sea una limitante para la ejecución de sus trabajos, siendo preventivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). **Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1.** *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 16(2).
2. Cosgaya-Barrera, B. R. & Castro-Villagrán, A. **El clima organizacional y su relación con el compromiso personal en una institución de educación superior.** *Revista de ciencia e ingeniería del Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos.* Año 2, No. 2, Enero-Diciembre 2015 pp. 64-68. ISSN: 2395-907X.
3. Daft, R. L., Staines, G. M., Hernández, M. E. M., Fincosky, E. B. F., J. Antonio Mirafuentes M., & Rangel, E. B. (2000). **Teoría y diseño organizacional.** International Thomson.
4. Engel, G.L. 1977. **“The need for a new medical model: A challenge for biomedicine”** in *Science* Vol. 196, pp. 129–136.
5. Goncalves, Antonio (1999), **Dimensiones del Clima Organizacional.** Recuperado en: <http://www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm>. México

6. Hall, R. (1983). **Organizaciones, estructura y proceso**. 3ª. México: Editorial Prentice Hall.
7. Malagón-Londoño, G., Morera, R. G., & Laverde, G. P. (2008). **Administración hospitalaria/Hospital Administration**. Ed. Médica Panamericana.
8. Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2012. **SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo** - Guía del formador. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
9. Repetti, R. L. (1987). **Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710.
10. Rousseau, Denise M. Cooper, Cary L. (Ed); Robertson, Ivan T. (Ed). (1988). **The construction of climate in organizational research**. *International review of industrial and organizational psychology 1988* , (pp. 139-158). Oxford, England: John Wiley & Sons, ix, 337 pp
11. Secretaría de la Función Pública (SFP). 2016. ECCO 2016- **Evaluación del Clima y Cultura organizacional**. Recuperado de <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/home.html>