

# Análisis del Clima Organizacional en el Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí

## Analysis of the Organizational Climate in the Treasury Department of the Mexican Institute of Social Security of the Organ of Decentralized Administrative Operation in San Luis Potosí

<https://doi.org/10.58493/ecca.2023.1.2.03>

**Abigail Flores Villegas [1]**  
liagiba.fv@gmail.com

CC BY-NC 4.0



**Armando Medina Jiménez [2]**  
amedina@uaslp.mx

**Fecha de recepción:** 22/02/2023  
**Fecha de aceptación:** 20/05/2023

### Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar y precisar el impacto e importancia que en la actualidad se le confiere al clima y la cultura organizacional en las Instituciones del Sector de Salud Público en México. Por medio de la metodología de investigación cualitativa se examinan las acciones de mejora implementadas por la Jefatura de Servicios de Finanzas en el Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí para facilitar a los Servidores Públicos desempeñar sus labores en un clima satisfactorio que apoye en la calidad del servicio que brindan. Obtenidos los resultados de las encuestas a los trabajadores del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí, podemos interpretar como está actualmente el clima organizacional. El estudio nos ha permitido llegar a la conclusión evidente del problema, el cual radica en los superiores que no han prestado atención a las necesidades de motivación, apertura, flexibilidad, habilidad de escuchar a sus empleados, reforzar adecuadamente y apoyar a resarcir los puntos débiles; este artículo pretende proponer una solución a esta problemática, con el ánimo de elevar la calidad del servicio del departamento, así como mantener un clima laboral equilibrado para el bien del departamento. Este análisis de la información del clima organizacional será obsoleto si las personas responsables de implementar las mejoras necesarias no tienen la voluntad o los recursos necesarios para establecer un rediseño y un cambio viable en el clima organizacional.

**Palabras clave:** Clima y Cultura Organizacional (1), Acciones de Mejora (2), IMSS (3), Servidores Públicos (4)

### Abstract

The objective of this work is to analyze and specify the impact and importance that is currently given to the climate and organizational culture in the Institutions of the Public Health Sector in Mexico. Through the qualitative research methodology, the improvement actions implemented by the Headquarters of Finance Services at the Mexican Social Security Institute of the Decentralized Administrative Operation Body in San Luis Potosí are examined to facilitate Public Servants to carry out their work in a Satisfactory climate that supports the quality of the service they provide. Obtained the results of the surveys to the workers of the Department of Treasury of the Mexican Institute of Social Security of the Organ of Decentralized Administrative Operation in San Luis Potosí, we can interpret how the organizational climate is currently; The study has allowed us to reach the obvious conclusion of the problem, which lies in the superiors who have not paid attention to the needs of motivation, openness, flexibility, ability to listen to their employees, adequately reinforce and support to compensate the weak points; This article intends to propose a solution to this problem, with the aim of raising the quality of the department's service, as well as maintaining a balanced work environment for the good of the department. This analysis of the organizational climate information will be obsolete if the people responsible for implementing the necessary improvements do not have the will or the necessary resources to establish a redesign and a viable change in the organizational climate.

**Keywords:** Organizational Climate and Culture (1), Improvement Actions (2), IMSS (3), Public Servants (4).

[1] IMSS

[2] Universidad Autónoma de San Luis Potosí

**Para citar este artículo:** Flores, A. & Medina, A. (2023). "Análisis del Clima Organizacional en el Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí". Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA) Vol. I, Núm. 2, pp. 34-50.

## Introducción

El presente trabajo de investigación enmarca la importancia que hoy en día se le da al clima organizacional en México, tomando como elemento de estudio al Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí. Para lo cual se analizan las acciones de mejora que se han implementado de acuerdo con los resultados arrojados por la herramienta de medición del Clima y Cultura Organizacional implementada por la Secretaría de la Función Pública.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución del gobierno federal, autónoma y tripartita, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuenta con afiliación al propio instituto, llamada entonces asegurados o derechohabientes. El afiliado al seguro obtiene un número de afiliación o NSS. (Instituto Mexicano Del Seguro Social, s.f.)

Tal organización cada año participa en la ECCO (Encuesta de Clima y Cultura Organizacional) realizada por la Secretaría de la Función Pública y aplicada en las Instituciones que forman parte de la Administración Pública Federal con el fin de establecer y de conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto del entorno en el que desarrollan sus labores y para determinar acciones y estrategias encaminadas a la mejora de este.

Asimismo, este trabajo busca responder a las interrogantes:

1-¿De qué manera impacta el clima organizacional para el cumplimiento de metas y buen funcionamiento del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrado de San Luis Potosí?

2-¿Cuál es la percepción de los trabajadores del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social de la OOAD de San Luis Potosí sobre el clima organizacional en él?

3-¿Cambiar el entorno laboral se verá reflejado verdaderamente en la productividad de los empleados del departamento o que variables aunadas a esta, deben ser tomadas en cuenta para ver cambios significativos?

Para responder a estas preguntas este artículo tiene el objetivo de determinar el grado de importancia que desempeña el clima organizacional dentro del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí, así como determinar el impacto de este, en la productividad y buen desempeño de los trabajadores. En este trabajo se maneja la hipótesis o argumento central de que el clima organizacional dentro del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social de la OOAD de San Luis Potosí es determinante, para mejorar la productividad y la motivación del personal del departamento. Esto implica que los procesos administrativos y la atención a los usuarios serán más eficientes y eficaces.

En efecto el clima organizacional dentro del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social de la OOAD de San Luis Potosí presenta las siguientes características:

- No es el adecuado para el buen funcionamiento de la organización, dando como resultado el impacto de manera negativa en los procesos que se llevan a cabo dentro de éste.
- El clima organizacional actual influye en el comportamiento, las actitudes y características de los trabajadores que laboran dentro del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social de la OOAD de San Luis Potosí.
- Los trabajadores del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social de la OOAD de San Luis Potosí no se sienten satisfechos con el clima organizacional en el que laboran.

Este artículo tiene cuatro momentos esenciales, en primer lugar, se analiza el concepto de clima organizacional, en segundo lugar, se plantea el análisis del clima organizacional en las Instituciones de Salud Públicas (Instituto Mexicano del Seguro Social), en tercer lugar, la metodología que se va a aplicar en el estudio y, en cuarto lugar, determinar las conclusiones que deriven del análisis de los datos recolectados y proponer una solución de mejora.

## 1) Concepto de Clima Organizacional.

En la actualidad las organizaciones están integradas por trabajadores que se desarrollan y viven en ambientes complejos y en continuo cambio, por lo que dan lugar a que se originen diferentes tipos de comportamientos y conductas dentro de las mismas, que afectan ya sea de manera positiva o negativa el funcionamiento y desempeño de los sistemas, los cuales están constituidos en grupos y colectividades, dando como consecuencia el ambiente que prevalece internamente en la organización (Segredo, 2013).

Peralta, R. (2002) señala que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo con sus expectativas, o que, por el contrario, el pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral. (González, H. E., & González, L. E., 2010).

Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. Este ambiente repercute en:

- La conformación de buenas, adecuadas o malas relaciones en el trabajo.
- Éxito o fracaso de las políticas, estrategias o del logro de objetivos.

- Participación activa y eficiente, o serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores.
- Puede derivar en altos niveles de desempeño, frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales hacia la organización.

Según García y Zapata (2008) el 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.

En la actualidad las organizaciones están integradas por trabajadores que se desarrollan y viven en ambientes complejos y en continuo cambio, por lo que dan lugar a que se originen diferentes tipos de comportamientos y conductas dentro de las mismas, que afectan ya sea de manera positiva o negativa el funcionamiento y desempeño de los sistemas, los cuales están constituidos en grupos y colectividades, dando como consecuencia el ambiente que prevalece internamente en la organización (Segredo, 2013).

Este tema no es nuevo y ha sido estudiado y analizado por una serie de autores desde hace ya algunos años atrás quienes se percataron de la importancia del clima organizacional y de su impacto en los resultados de una organización.

El estudio del clima organizacional es complejo y con niveles compuestos, un ejemplo de esto es la cuestión acerca de los dos arquetipos de clima: el psicológico (individual) y el organizacional (nivel grupal). Ambos supuestos fenómenos multidimensionales que refieren el origen de las percepciones que los trabajadores tienen de sus experiencias adentro de la organización. (Koys & Decottis, 1991; citados en Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008).

El concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización particularmente

a partir del 2000 (Hernández-Sampieri y Andrade, 2011, p. 3), lo anterior debido a que se ha determinado como factor de mayor influencia en los resultados de la productividad de una organización.

El clima organizacional, también es definido como las apreciaciones compartidas por los trabajadores a cerca de las prácticas y operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización, tomando en cuenta las conductas que son esperadas y recompensadas. (McKnight y Webster, 2001; como se citó en Hernández-Sampieri; Méndez & Contreras; 2014).

Brunet define el clima organizacional como: "las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización" (2002, p. 55). Además, considera tres enfoques:

1. El clima como medida múltiple de los atributos organizacionales: toma al clima como un conjunto de características que representan a la organización y la diferencian de otras (productos o servicios).
2. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales: de acuerdo a las necesidades que la organización le cubre, es como el individuo percibe el clima organizacional por lo que no es constante, ni continuo, ya que fluctúa de acuerdo a las emociones de los trabajadores.
3. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales: conjunto de elementos que distinguen a una organización y/o sus departamentos y pueden disminuir de acuerdo con la manera en que estos actúan con sus integrantes y con la sociedad (Brunet, 1997, citado en Ucrós & Gamboa, 2010).

Juárez-Adauta (2012) coincide con Tiagiuri y Litwin, quienes precisan que el clima organizacional es una condición que perciben los integrantes de una organización, relativamente permanente en el contexto interno de esta, la que influye en su comportamiento y puede detallarse de acuerdo con los valores de un conjunto específico de características y actitudes.

Litwin y Stinger fueron los pioneros en implantar la evaluación del clima organizacional y lo hicieron a través de nueve elementos principales los cuales son: estructura,

responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización (Segredo, 2013).

Soto (2007) señaló que "El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones."

Según Salazar, Guerrero, Machado y Canedo (2009) La percepción que el trabajador tenga de su espacio, da lugar para realizar una medición del clima laboral, así como de conocer si se encuentra satisfecho con la organización en la que labora, para de esta manera identificar los principales elementos que coartan la eficiencia y eficacia del mismo, y con estos elementos plantear el método de acción idóneo para ese ambiente.

Además, señalan que la cultura organizacional se refiere al esquema de conductas, creencias y valores en común de los integrantes de una organización; es por esto que el clima organizacional es de gran importancia e influye de manera directa sobre esta, dado que sus miembros por medio de sus percepciones establecen: creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

Visbal (2014) menciona la obra acerca del Clima Organizacional y Gerencia de Pérez, Maldonado & Bustamante (2006) quienes exponen que la medición del clima organizacional da lugar a reflexionar, ya que determina la situación de la organización y da lugar también a que se propicie la anuencia con los trabajadores para llevar a cabo la implantación de modificaciones con un sustento sólido. En dicho trabajo determinan tres razones que justifican la importancia del estudio del clima organizacional:

a) El clima organizacional al desarrollarse al día a día desencadena dificultades o facilita el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

b) El clima organizacional tiene el papel de elemento determinante para realizar una evaluación de las organizaciones de una forma holística, sistémica con fundamento en la fenomenología global.

c) El estudio del clima organizacional da lugar al conocimiento y a la autorreflexión de la percepción de los trabajadores. Lo que permite realizar el trazo de acciones compartidas y favorables, logrando la motivación necesaria para el trabajo en equipo, así como la eficacia en la organización.

De acuerdo con el análisis elaborado en este artículo, es indispensable analizar el clima organizacional dentro de las instituciones públicas, para comprender su funcionamiento interno e identificar las variables que determinan las actitudes del servidor público, por lo que esta investigación se enfocará en revisar el clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

## **2. Análisis del Clima Organizacional en Instituciones de Salud Públicas**

Según lo señalan Segredo & Reyes (2004), la realización del análisis del clima organizacional dentro de las instituciones de salud pública proporciona la información necesaria para desarrollar medidas y estrategias que permitan generar los cambios de conducta y actitudes necesarios en sus trabajadores, dando como resultado el incremento en la calidad, eficiencia y eficacia en los servicios brindados a la sociedad y por consiguiente la satisfacción de esta.

Realizar el análisis del clima organizacional en el sector gubernamental tiene una gran importancia y relevancia, dado que este elemento es determinante y significativo en el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos quienes son los que llevan a cabo las acciones estipuladas por parte de las dependencias y entidades de la administración pública federal y estatal, con el propósito de llevar a cabo la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad (Instituto Nacional de Ecología, 2008, citado en Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015).

El estudio de las circunstancias en que se llevan a cabo los procedimientos en las organizaciones de salud es un elemento que influye de manera determinante para favorecer el cumplimiento de las metas trazadas, también lo es en la manera en cómo se llevan a cabo las relaciones laborales (Álvarez, 2009, como se citó en Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015).

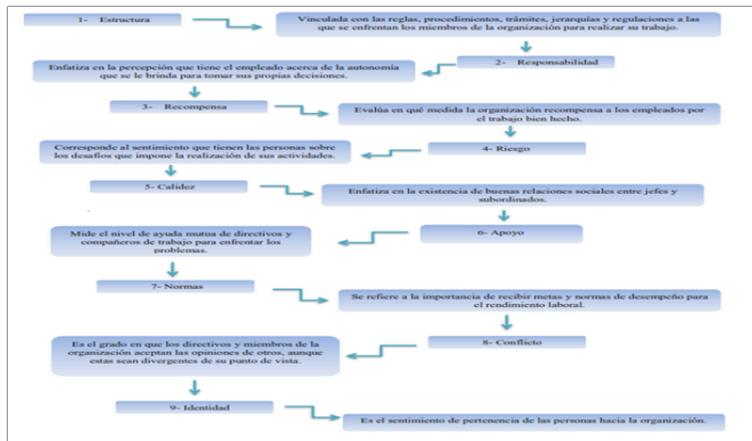
Chiang, Salazar & Núñez (2007), mencionan que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es de gran importancia en la conducta del personal que trabaja en los hospitales, debido a que permite desarrollar la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Es de vital importancia conocer e identificar las necesidades que la sociedad tiene acerca del tema de salud pública, lo anterior, debido a la percepción que la ciudadanía tiene de los organismos públicos como ineficientes e ineficaces y que no están preparados adecuadamente para atender sus solicitudes (Arnoletto y Díaz, 2009; citados en Bernal et al., 2015).

Pérez, A. M. S., & Miranda, D. R. (2004). Menciona que el comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección. En Salud Pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Segredo y Reyes (2004) identifica que existen nueve dimensiones relacionadas con la institución de salud para explicar el clima organizacional, como se muestra en la imagen 1.

**Imagen 1:** “Dimensiones relacionadas con la Institución de Salud”



**Fuente:** Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Recuperado:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624#tbl0015> noviembre 28, 2017.

Este tema no es nuevo y ha sido estudiado y analizado por una serie de autores desde hace ya algunos años atrás quienes se percataron de la importancia del clima organizacional y de su impacto en los resultados de una organización. (Arredondo, 2008; citados en Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015).

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982 citado en Pérez, A. M. S., & Miranda, D. R., 2004).

Para efectos de este trabajo de investigación se puede resumir que hoy en día el estudio y análisis del clima organizacional que se desarrolla dentro de las instituciones públicas ha obtenido mayor atención y seguimiento por parte de los estudiosos del tema, lo anterior debido a que los empleados de éstas reflejan una mayor productividad cuando laboran bajo mejores condiciones de trabajo.

### 3. Metodología

La metodología que se va a seguir en este artículo de investigación será investigación cualitativa descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, en este caso nuestro estudio será las políticas públicas detectadas para el análisis del clima organizacional del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social Órgano del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí.

#### 3.1 Instrumento de recolección de datos

Se aplicará un cuestionario de 60 reactivos a los empleados que conforman el Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí, lo anterior para determinar la eficiencia y la fiabilidad de los resultados expuestos en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal.

A continuación, se presentan las preguntas que forman parte del instrumento de recolección de datos para analizar la información, así como la escala en que sean evaluadas las respuestas. Se conforma de 8 secciones que toma en consideración variables importantes que conforman una evaluación integral del clima laboral como son:

- 1.Satisfacción
- 2.Autonomía
- 3.Cohesión
- 4.Presión
- 5.Apoyo
- 6.Reconocimiento
- 7.Equidad
- 8.Innovación

#### 3.2 2.2 Cuestionario sobre Clima y Cultura Organizacional

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres. 1- Totalmente de acuerdo 2- Parcialmente de acuerdo 3- En desacuerdo 4- No Aplica (N/A).

"SASTIFACCIÓN DEL EMPLEADO"	1	2	3	N/A
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
2. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.				
3. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				
4. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.				
5. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.				
6. En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.				
7. Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.				
8. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo				
9. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
10. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.				
11. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho				
12. El trabajo que hago es importante para el futuro del país				
13. Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				
14. Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				
15. En esta organización valoran mi trabajo				
16. Conozco mi cliente final				
17. Me siento orgulloso de trabajar para esta organización				
18. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo				
19. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo				
20. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo				

AUTONOMÍA	1	2	3	N/A
1. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.				
2. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.				
3. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.				
4. Conozco las exigencias de mi trabajo.				

COHESIÓN	1	2	3	N/A
1. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.				
2. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.				
3. En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".				
4. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
5. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.				
6. Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.				
7. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.				
8. Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme				
9. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.				
10. Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad				

PRESIÓN	1	2	3	N/A
1. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo				
2. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				
3. Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo				
4. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo				

APOYO	1	2	3	N/A
1. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito				
2. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				
3. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente				
4. Mi jefe me respalda 100%				
5. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo				
6. La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)				

RECONOCIMIENTO	1	2	3	N/A
1. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
2. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error				
3. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar				
4. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido				
5. Las promociones se las dan a quienes se las merecen				

EQUIDAD	1	2	3	N/A
1. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe				
2. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables				
3. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				
4. Mi jefe no tiene favoritos				
5. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.				

INNOVACIÓN	1	2	3	N/A
1. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				
2. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas				
3. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				
4. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.				
5. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.				
6. Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas				

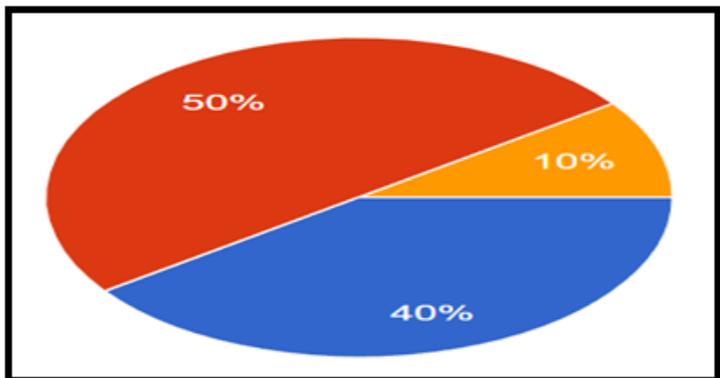
## 4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los empleados Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí, este cuestionario fue diseñado en Google Forms, generando un enlace electrónico que se compartió vía correo electrónico solicitando el apoyo de los empleados para responderlo, se dividió en 8 secciones que toma en consideración variables importantes que conforman una evaluación integral del clima laboral.

### 4.1 Análisis de la sección 1

#### 4.1.1 Satisfacción del Empleado

**Gráfica 1:** Satisfacción

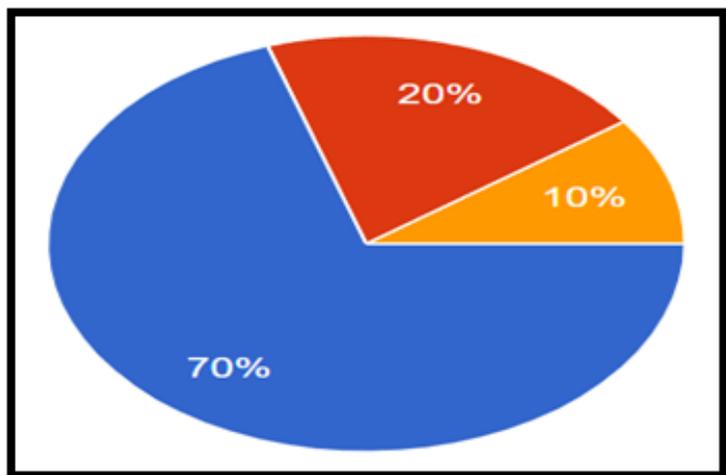


**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 50% de los encuestados que eligieron la opción “Parcialmente de acuerdo” en sentir algo de satisfacción debido a otras circunstancias que consideran suceden en su trabajo, en segundo lugar, con 40% eligieron la opción “Totalmente de acuerdo”, estos trabajadores consideran que si están completamente conformes y satisfechos con su desempeño y con la organización y en tercer lugar con un 10%, eligieron estar en desacuerdo, debido a que consideran no sentirse satisfechos actualmente en su centro laboral.

#### 4.1.2 Valoración del trabajo

**Gráfica 2:** En esta organización valoran mi trabajo.

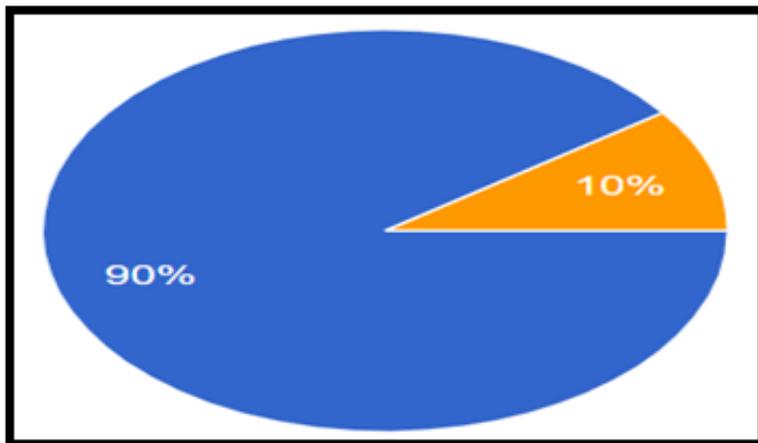


**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 70% de los encuestados eligieron la opción “Totalmente de acuerdo”, en segundo lugar, con un 20%, “Parcialmente de acuerdo” y en tercer lugar con el 10%, “En desacuerdo”. Podemos interpretar con estos resultados que mas de la mitad de los trabajadores considera que el instituto si valoran su trabajo.

#### 4.1.3 Orgullo con la organización

**Gráfica 3:** Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.



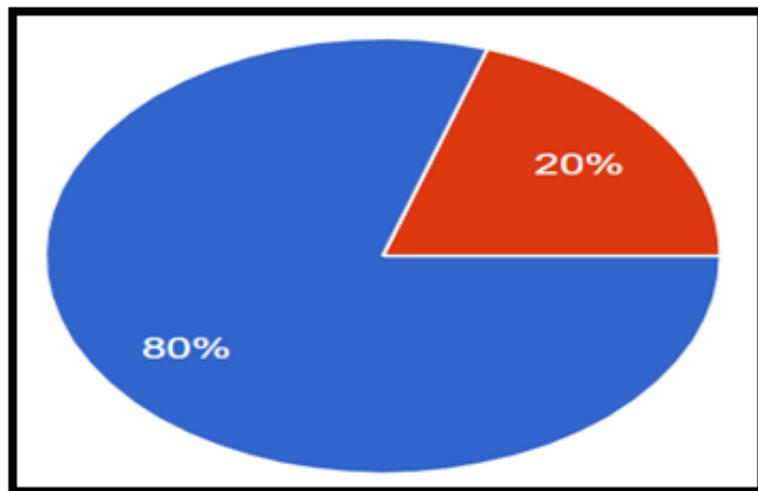
**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en su totalidad el 90% de los encuestados la opción “Totalmente de acuerdo”. Y en segundo lugar con 10 % coincide con la respuesta “En desacuerdo”. Podemos entonces considerar que la mayoría de los empleados en la institución están de acuerdo en que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y eso se ve reflejado en su desempeño.

#### 4.2 Análisis de la sección 2: Autonomía

##### 4.2.1. Compromiso

**Gráfica 4:** “Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas”.

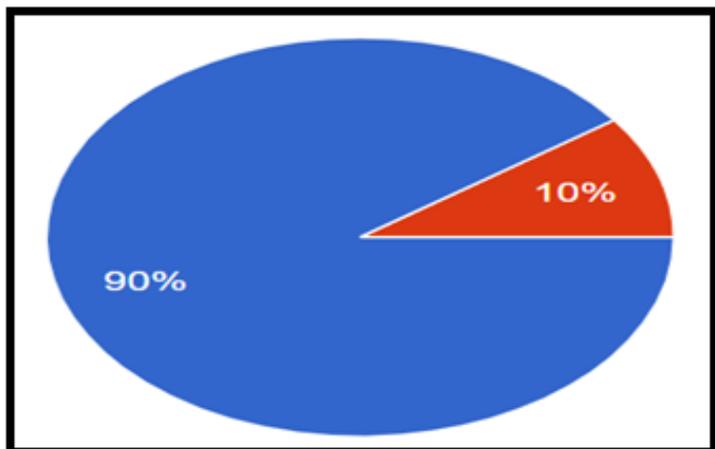


**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 80% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", y, en segundo lugar, con un 20%, la respuesta fue "Parcialmente de acuerdo". Podemos observar con estos resultados que la mayor parte de los trabajadores consideran sentirse comprometidos con las metas que establece el instituto.

#### 4.2.2 Exigencias del trabajo

Gráfica 5: Exigencias del trabajo

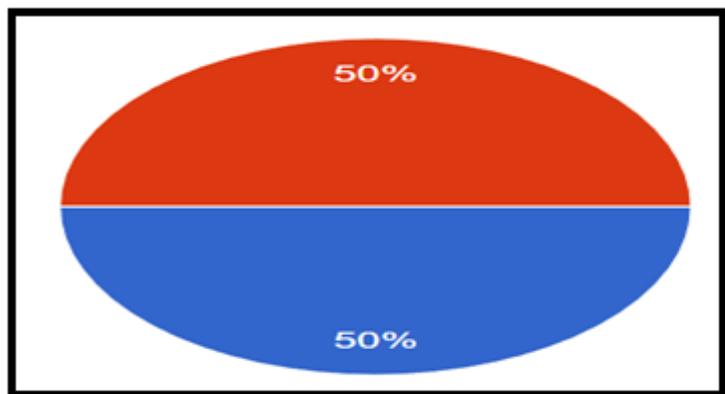


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 90% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", y, en segundo lugar, con un 10%, la respuesta fue "Parcialmente de acuerdo". Estos resultados nos brindan un panorama de que los trabajadores mayormente consideran que su trabajo es de alta exigencia lo que puede desembocar en estrés, o que requieran aplicar mayor esfuerzo en su desempeño.

#### 4.2.3 Equipo de trabajo

Gráfica 6: En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.



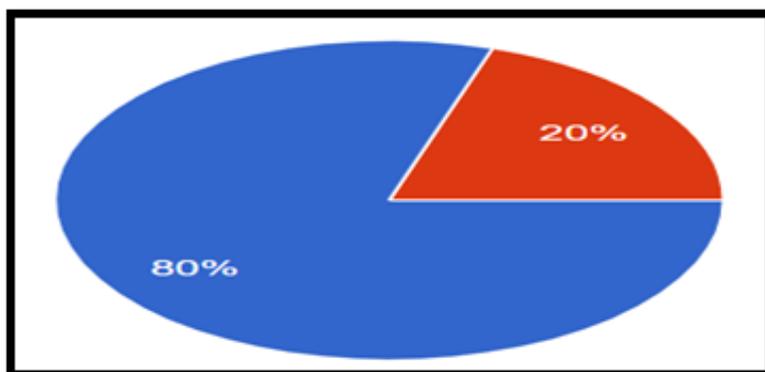
Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 50% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", y, en segundo lugar, con un 50%, la respuesta fue "Parcialmente de acuerdo". Estos resultados podemos interpretarlos en que está dividida la percepción de los trabajadores ya que la mitad considera que si se busca solucionar los problemas en equipo y la otra mitad considera o que no se busca solución o lo hacen de manera individual.

### 4.3. Análisis de la sección 3: Cohesión

#### 4.3.1 Meta común

Gráfica 7: Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.

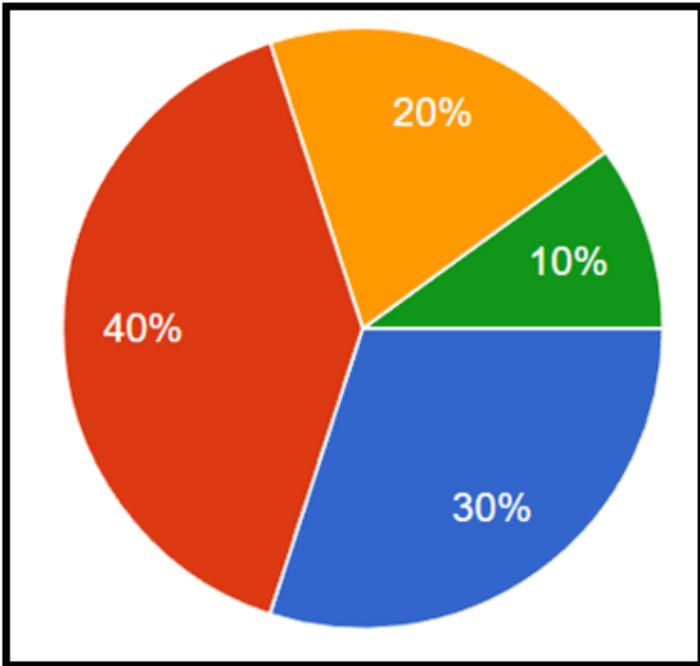


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 80% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", y, en segundo lugar, con un 20%, la respuesta fue "Parcialmente de acuerdo". Estos resultados nos dan un panorama de que la mayoría de los encuestados se sienten tomados en cuenta y que es parte de un equipo de trabajo dentro de la institución, mientras que un menor porcentaje nos encontramos con trabajadores que no se sienten parte de la organización.

#### 4.3.2 Manejo de los tiempos

Gráfica 8: Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

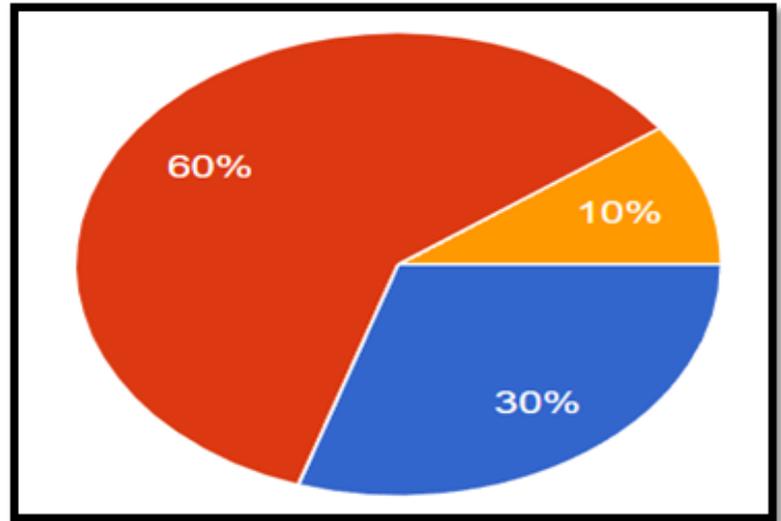


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 40% de los encuestados la opción "Parcialmente de acuerdo", en segundo lugar, con un 30%, encontramos que la respuesta fue "Totalmente de acuerdo", en tercer lugar, tenemos con un 20% la respuesta seleccionada que fue "En desacuerdo" y en cuarto lugar con un 10%, esta situación no aplica al área de trabajo. En esta pregunta podemos observar en los resultados que está muy sesgada ya que con mayor porcentaje encontramos que un grupo de trabajadores no están completamente de acuerdo en que la carga de trabajo y el tiempo necesario para realizarlo no sean equiparables, en cambio el segundo grupo que representa el 30% considera que si es equitativo la carga de trabajo con el tiempo para realizarlo, y las dos opciones finales analizamos que no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar el trabajo o en otras áreas no se aplica, es decir no es por tiempo si no por resultados y objetivos el desempeño.

### 4.3.3 Ambiente laboral

Gráfica 9: "Mi institución es un lugar relajado para trabajar"



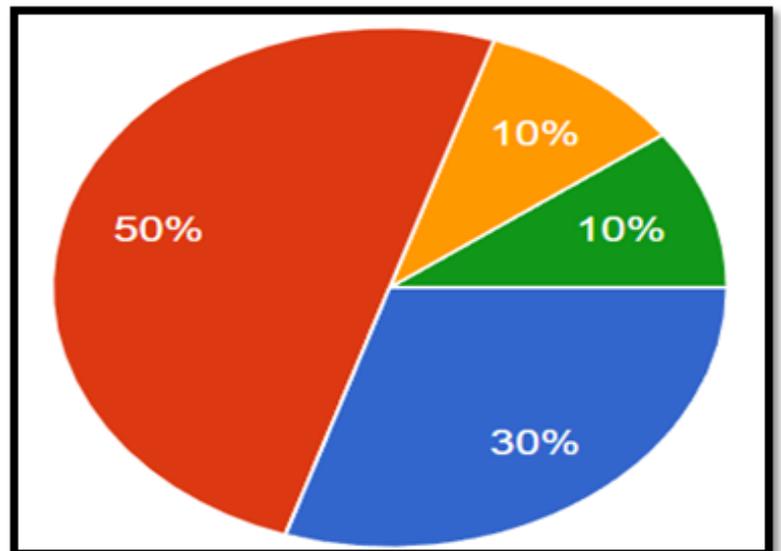
Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 60% de los encuestados la opción "Parcialmente de acuerdo", en segundo lugar, con un 30%, encontramos que la respuesta fue "Totalmente de acuerdo", y en tercer lugar con un 10%, la respuesta "En desacuerdo". Estos resultados nos reflejan que tres cuartas partes de los empleados consideran que su lugar de trabajo en ciertas situaciones puede estar relajados, en cambio un segundo grupo de trabajadores consideran que si están en un ambiente relajado de trabajo.

## 4.4 Análisis de la sección 4: Presión

### 4.4.1. Estrés

Gráfica 10: Muchos de los trabajadores de la Institución donde laboro en mi nivel sufren de un alto grado de estrés debido a la exigencia de trabajo".

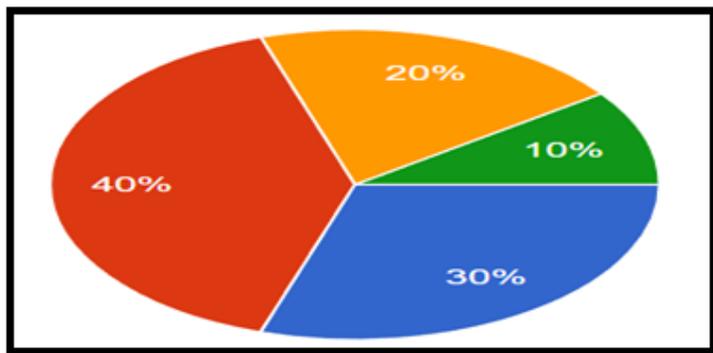


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 50% de los encuestados la opción "Parcialmente de acuerdo", en segundo lugar, con un 30%, encontramos que la respuesta fue "Totalmente de acuerdo", en tercer lugar y cuarto lugar con el mismo porcentaje de 10%, las respuestas seleccionadas por los encuestados fueron "En desacuerdo" y "No aplica". Estos resultados representan que la mitad de los encuestados consideran parcialmente sufrir de estrés laboral en comparación con otro grupo de trabajadores en que su percepción es que si consideran que su trabajo es estresante.

#### 4.4.2 Manejo del esfuerzo

**Gráfica 11:** Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

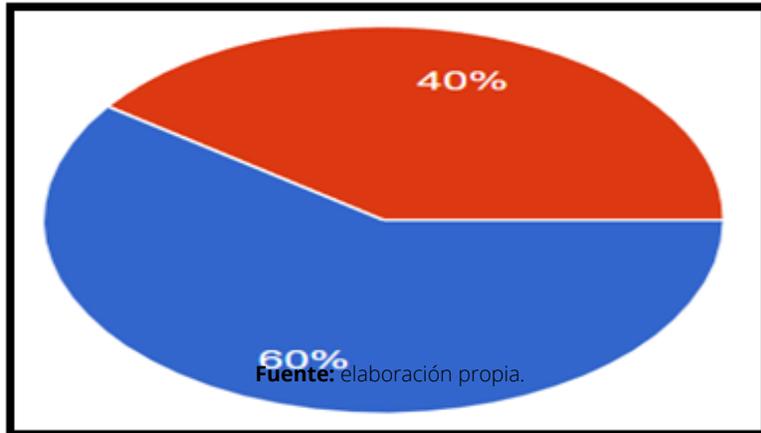


**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo en primer lugar el 40% de los encuestados la opción "Parcialmente de acuerdo", en segundo lugar, con un 30%, encontramos que la respuesta fue "Totalmente de acuerdo", en tercer lugar, tenemos un 20% en "En desacuerdo" y cuarto lugar con el 10%, la respuesta seleccionada fue "No aplica". Las respuestas encontradas en esta pregunta nos permite interpretar que están divididas las opiniones ya que el 40% considero que no requiere parcialmente un esfuerzo adicional para desempeñar su trabajo, en cambio un segundo grupo de trabajadores si percibe que requieren esforzar más para desempeñar sus funciones en relación con los otros dos porcentajes en tercer y cuarto lugar consideramos que un grupo pequeño considera que no desempeña funciones que le exijan un esfuerzo adicional o no aplica en sus áreas de trabajo.

#### 4.4.3. Respaldo del jefe

**Gráfica 12:** Mi jefe me respalda 100%.



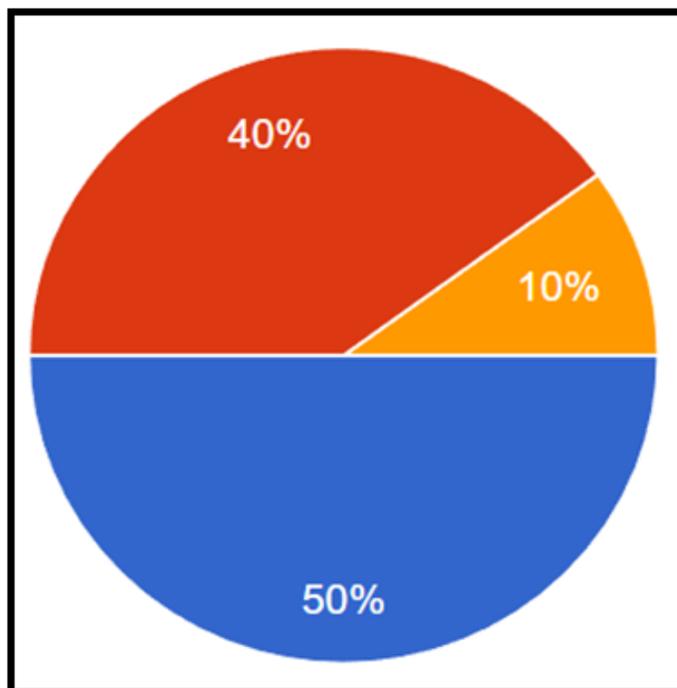
**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 60% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", y el otro 40%, encontramos que la respuesta fue "Parcialmente de acuerdo". Estos resultados nos reflejan que no en su totalidad los empleados de dicha institución se sienten respaldados por su jefe, la idea es que el 100 % de los empleados si se sientan en su totalidad respaldados dentro de la organización.

#### 4.5 Análisis de la sección 5 "Reconocimiento"

##### 4.5.1. Felicitación cuando se realiza un buen trabajo

**Gráfica 13:** "Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo".



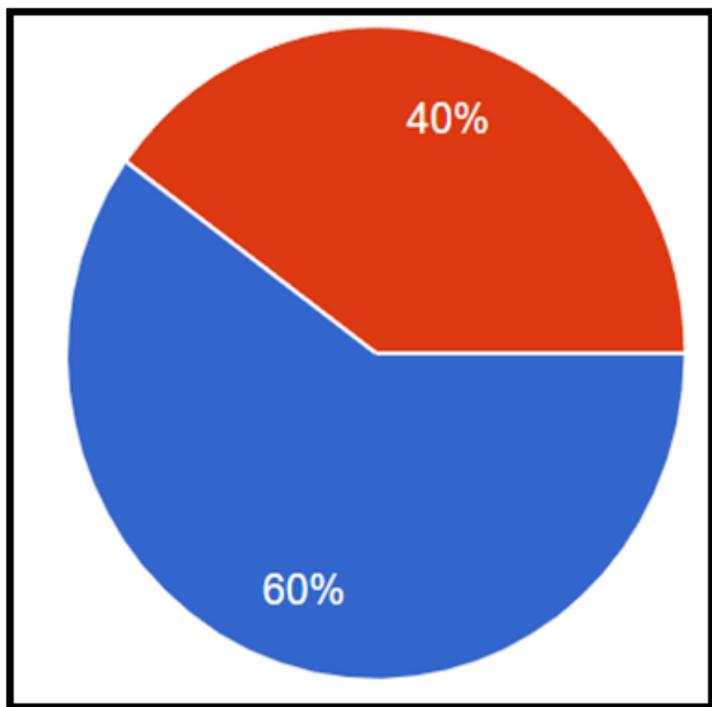
**Fuente:** elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 50% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", en segundo lugar, encontramos con un 40%, que respondió "Parcialmente de acuerdo" y en tercer lugar con un 10% respondió "En desacuerdo". Con estos resultados podemos analizar que solo la mitad de los encuestados considera que su jefe inmediato los felicita por su buen desempeño contrario al segundo lugar de respuesta que percibe que a veces puede ser que su jefe los felicite o no dependiendo de la circunstancia o incluso del humor.

#### 4.6. Análisis de la sección 6 "Reconocimiento"

##### 4.6.1. Reconocimiento del jefe

**Gráfica 14:** "Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido".

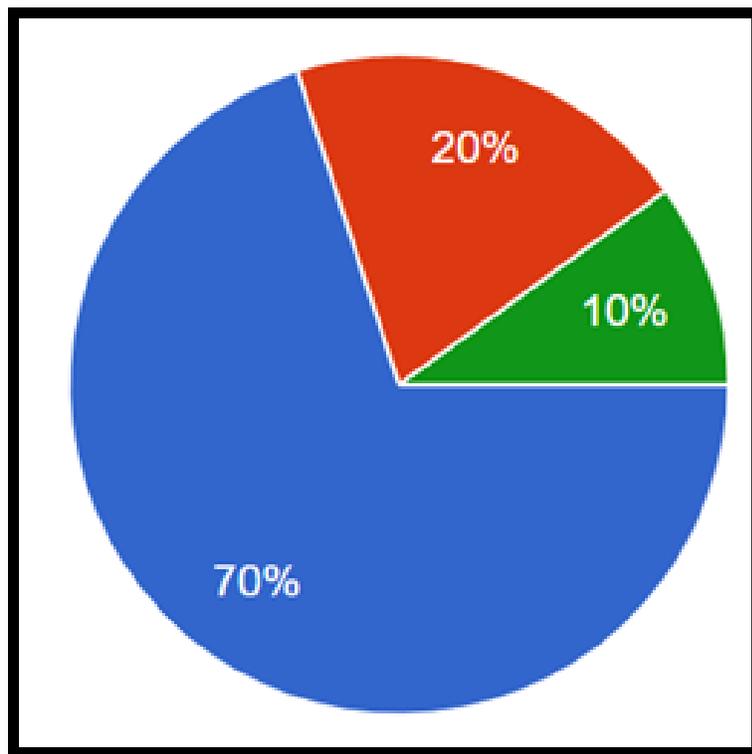


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 60% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo" y el otro 40% respondió "Parcialmente de acuerdo". Consideramos que, con estos resultados obtenidos, que con un poco arriba de la mitad de los empleados considera que se reconoce la trayectoria del personal para ser promovido, mientras que la otra parte de los trabajadores considera lo contrario.

#### 4.6.2. La Promoción laboral

**Gráfica 15:** "Las promociones se las dan a quienes se las merecen".



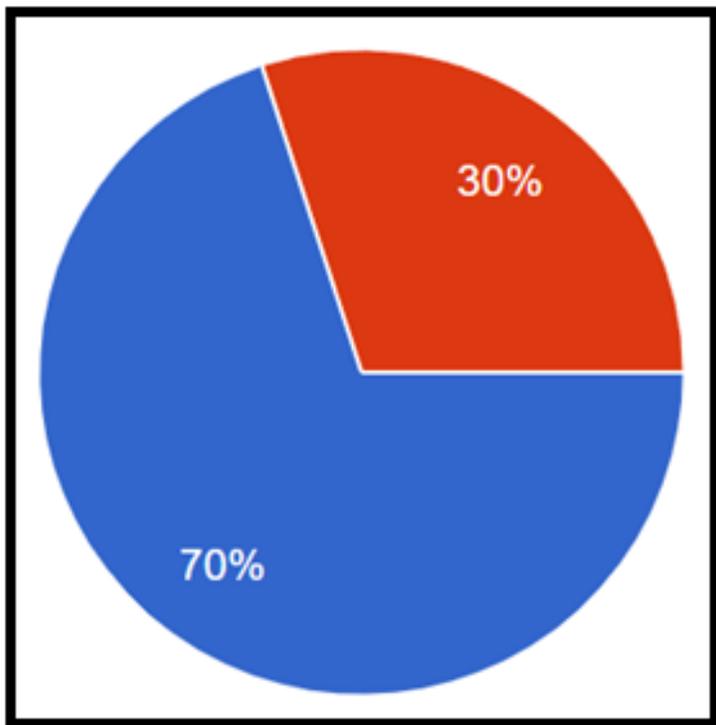
Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 70% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", en segundo lugar, con un 20% respondió "Parcialmente de acuerdo" y en tercer lugar respondieron con un 10% "No aplica". El análisis que se realiza con estos resultados es que se observa que la mayor parte de los empleados encuestados considera que el personal dentro de la institución es promovido a quien se lo merece y en una menor escala algunos trabajadores consideran lo contrario.

#### 4.7 Análisis de la sección 7 "Equidad"

##### 4.7.1. Trato justo del jefe

**Gráfica 16:** "Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe".

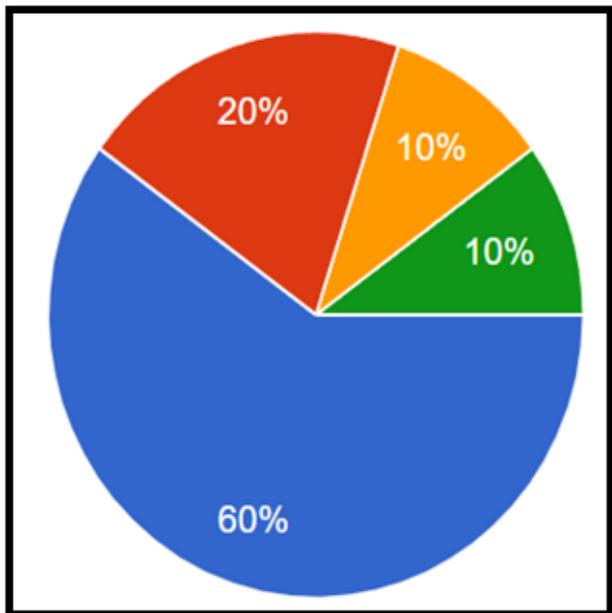


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 70% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", y con un 20% respondió "Parcialmente de acuerdo". Estos resultado nos reflejan que la mayor parte de los empleados se considera que si recibe un trato justo por parte de su jefe, aunque no podemos dejar en tomar en cuenta el porcentaje mejor que considera si recibe un trato injusto por parte de su superior.

#### 4.7.2. Halago por parte el jefe

Gráfica 17: "Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos"



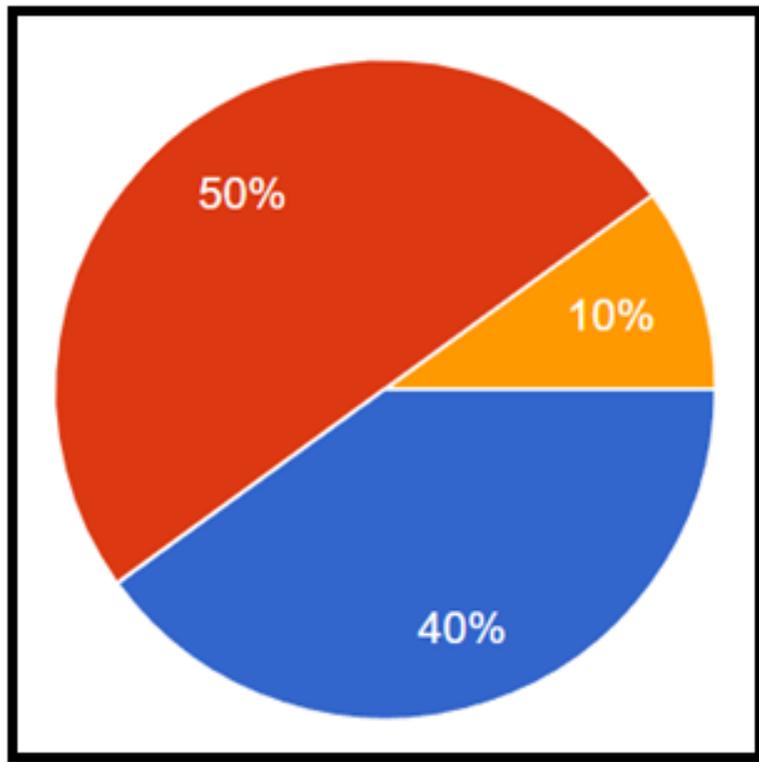
Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 60% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", con un 20% respondió "Parcialmente de acuerdo", con un 10% respondieron "En desacuerdo" y "No aplica". Un análisis de estos resultados es identificar que existen un sesgo en cuanto a la percepción que tienen los empleados a que reciban un elogio por su trabajo por parte de sus jefes inmediatos, un poco arriba de la mitad de los empleados si lo percibe así, que, si reciben elogios por su trabajo, mientras que, dividido en otros tres porcentajes mínimos, pero son dejar de tomarlos en cuenta, consideran que no son halagados o no aplica en su área de trabajo.

#### 4.8.2 Análisis de la sección 8 "Innovación"

##### 4.8.1. Valoración a la Innovación

Gráfica 18: "Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas".

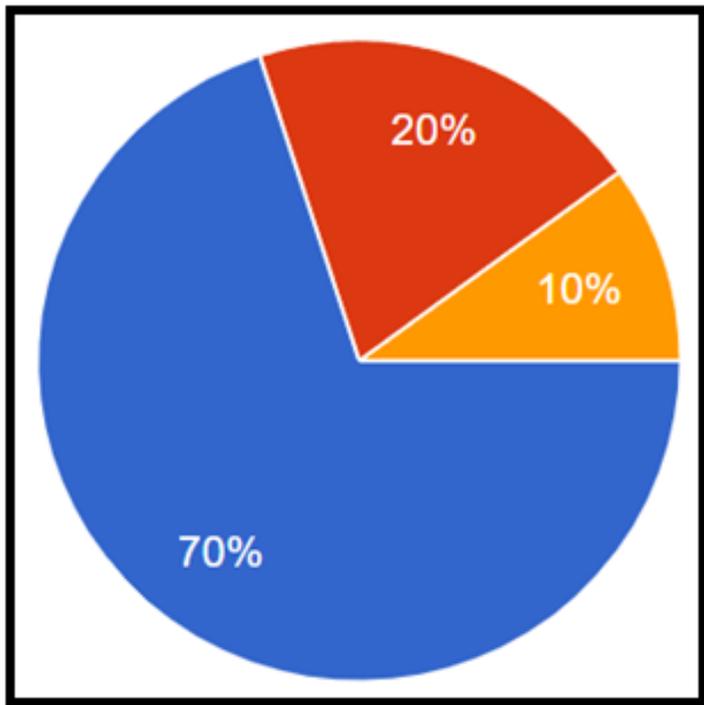


Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 50% de los encuestados la opción "Parcialmente de acuerdo", con un 40% respondió "Totalmente de acuerdo" y con un 10% respondieron "En desacuerdo". Se considera entonces con estos resultados que apenas la mitad de los empleados percibe que su jefe no valora al cien por ciento la forma de hacer las cosas de manera diferente, otro grupo de trabajadores respondió que si que en su área si se valora la innovación en su trabajo, mientras que el último porcentaje menor revela que en absoluto se permite hacer las cosas diferentes.

#### 4.8.2. Ambiente Laboral

Gráfica 19: "Nuestro ambiente laboral apoya la innovación".



Fuente: elaboración propia.

El resultado refleja la elección de los trabajadores, siendo un 70% de los encuestados la opción "Totalmente de acuerdo", un 20% respondió "Parcialmente de acuerdo" y finalmente un 10% respondió "En desacuerdo". Estos resultados proponen que la mayor parte de los trabajadores encuestados percibe un ambiente laboral que apoya la innovación para realizar de manera más eficientemente su trabajo, al contrario tenemos en menos porcentaje algunos trabajadores que consideran que sus áreas de trabajo no se promueve la innovación laboral.

### 5. Conclusiones y recomendaciones

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Obtenidos los resultados de las encuestas a los trabajadores del Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí, podemos interpretar como está actualmente el clima organizacional. En la sección "Satisfacción del Empleado" identificamos de manera constante y generalizada la disposición del personal para realizar sus funciones de manera eficiente, ya que la respuesta con mayor porcentaje es de total satisfacción; en referencia a los trabajadores que sienten satisfechos debido a que son claros los objetivos establecidos por el departamento, encontramos mayormente una respuesta de satisfacción total. En relación con la perspectiva de brindar un buen servicio a los usuarios externos, se encontró un sesgo orienta entre dos respuestas que podemos identificar que el 50% de los empleados considera que si brinda un servicio de calidad mientras el otro 50% considera que no cumple con las expectativas. Otro dato importante dentro del análisis de la satisfacción del empleado es que, si considera que está motivado adecuadamente pero en cambio siente que no cuenta con las herramientas suficientes para cumplir con sus actividades plenamente. Dato que es importante considerar también es que los empleados consideran que su trabajo no es remunerado de manera justa, así como también que no todos están satisfechos con los beneficios recibidos, por lo consideramos de suma importancia atender este apartado para mantener la motivación y el buen clima organizacional que hasta el momento se encuentra el departamento. También se identificó que el personal requiere una capacitación constante para cumplir con las expectativas de los usuarios externos así como el cumplimiento de los objetivos establecidos por los jefes.

En el apartado de "Autonomía" podemos resumir que se contempla de manera sustancial el compromiso que tienen los empleados con el departamento, están conscientes de las exigencias de su trabajo, pero que esto se ve permeado por un horario poco flexible o absorbente para el trabajador así como la importancia que da sus superiores en el rubro motivacional; por lo que se determina que los jefes deben poner más atención en como dirigir adecuadamente a su personal, para no perder ese compromiso institucional y que puedan lograrse de manera eficiente y eficaz las expectativas del servicio brindado.

En la "Cohesión" que se tienen como equipo de trabajo, los trabajadores del departamento, identificamos en los datos recabados que si cada quien realiza sus funciones asignadas en tiempo y forma pero que al momento de que se presenta algún problema no se busca la solución si no culpables, y eso genera conflictos que permea el clima laboral. No existe todavía esa "mística" de grupo que se requiere para afrontar las dificultades del día a día laboralmente hablando. Nuevamente encontramos que los jefes no muestran un interés en reforzar este trabajo en equipo, no tiene la disposición de "escuchar" a su personal, lo rescatable es que a pesar de estas inconsistencias los empleados ven a sus jefes con capacidades intelectuales para estar en ese puesto.

En cuanto a evaluar el nivel de "Presión" laboral, analizamos que efectivamente los trabajadores consideran que están en un empleo que constantemente están sujetos a estrés y presión, realizan esfuerzos adicionales para cumplir con las funciones de su puesto, esto en consecuencia, es alarmante debido que esta variable no ayuda al clima organizacional generando conflictos, mal manejo de las emociones interpersonales y a su vez, perjudica la capacidad de una buena atención a los usuarios externos.

Se hace evidente en el análisis de la información que el problema radica en que los superiores no han prestado atención adecuada a las necesidades de motivación, apertura, flexibilidad, habilidad de escuchar a sus empleados, el reforzar adecuadamente los puntos fuertes de su personal y apoyar a resarcir los puntos débiles; este artículo pretende proponer una solución a esta problemática, con el ánimo de elevar la calidad de

los servicios del departamento, la calidad de vida de los empleados así como mantener un clima laboral equilibrado para el bien común del departamento.

Se propone:

1. Crear un programa de capacitación especialidad en habilidades blandas para los jefes, que les permita desarrollar habilidades directivas eficientes acordes a su nivel de responsabilidad.
2. Considerar dentro de los programas de capacitación interna una dinámica llamada "Team Buildings" donde se pone a trabajar al mismo nivel a colaboradores, jefes y empleados, habilidades de comunicación efectiva, liderazgo, inteligencia emocional, resolución de conflictos, calidad, trabajo en equipo en formato de juegos didácticos.
3. Implementar una reunión mensual donde se felicite los logros de todos y se refuerce la comunicación institucional y se busque mejorar las áreas de oportunidad.
4. Implementar semestralmente una detección de necesidades de capacitación por área para desarrollar profesionalmente al personal.
5. Canalizar adecuadamente aquellos trabajadores que requieran una atención especializada ya sea que requiera manejo de estrés, síndrome de burnout, atención psicológica o emocional, ya que es parte de fundamental en las organizaciones que su personal este sano mental, psicológica, médica y socialmente humana.

Al final, este análisis de la información sobre el clima organizacional será obsoleta si las personas responsables de implementar las mejoras necesarias no tienen la voluntad o los recursos necesarios para establecer un rediseño y un cambio sustancial en el clima organización de la dirección.

## Bibliografía

- Álvarez, V. (2001). Cultura y Clima Organizacional (Doctoral dissertation, Tesis UNMSM. Lima, Perú).
- Barajas, G. (2010). Políticas de bienestar social del Estado posrevolucionario: IMSS, 1941-1958. Política y cultura, (33), 61-82. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422010000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422010000100004&lng=es&tlng=es) noviembre 29,2017.
- Bernal, I., Pedraza, N. & Sánchez, M. (2015) Estudios Gerenciales 2015; 31:8-19 - DOI: 10.1016/j.estger.2014.08.003.
- Bernal, I., Pedraza, N. & Sánchez, M. (2015) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624#tbl0015> noviembre 28,2017.
- Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1Theoria, 16 (2007), pp. 61-76.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Universum (Talca), 23(2), 66-85. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004> noviembre 26, 2017.
- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2017). Recuperado de <https://www.gob.mx/conasami/documentos/encuesta-de-clima-y-cultura-organizacional-ecco>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2017) Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf)
- Diario Oficial de la Federación (1974) DOF 31-12-1974. Recuperado de <http://dof.gob.mx/index.php?year=1974&month=12&day=31>
- Diario Oficial de la Federación (1972) DOF 10-11-1972. Recuperado de <http://www.dof.gob.mx/index.php?year=1972&month=11&day=10>
- González, H. E., & González, L. E. (2010). "Clima organizacional". In VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010).
- Hernández-Sampieri; Méndez & Contreras (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Volumen 59, Issue 1, January–March 2014, Pages 229-257. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501> noviembre 29, 2017.
- Hernández-Sampieri y Andrade (2011). Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2017) Conoce al IMSS. Recuperado de <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de <http://www.uacm.kirj.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014> octubre 26,2017 ISSN 0443-5117.
- Ley del Seguro Social (2015). Recuperado de <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- Pérez; Maldonado & Bustamante (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Versión impresa Investigación y Postgrado v.21 n.2 Caracas oct. 2006. ISSN 1316-0087.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018), Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>
- Pérez, A. M. S., & Miranda, D. R. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín, 8(3), 3.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). "Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional".

## Bibliografía

- Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99.
- Peralta, R. (2002). "El clima organizacional". Recuperado de [https://www. Gestiopolis.com/el-clima-organizacional](https://www.Gestiopolis.com/el-clima-organizacional).
- Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social (PIIMSS 2014-2018). Recuperado de [http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/PIIMSS\\_2014-2018\\_FINAL\\_230414.pdf](http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/PIIMSS_2014-2018_FINAL_230414.pdf)
- Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018 (2013-2018). Recuperado de <http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Transparencia/DocumentosOficiales/Programa Sectorial Desarrollo Social 2013 2018.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es) octubre 26, 2017.
- Sánchez-Castañeda & Morales (2014), El derecho a la seguridad social y a la protección social, México, Porrúa. Revista Latinoamericana de Derecho Social 2017 (24). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429649658011> octubre 25,2017.
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Revista Correo Científico Médico de Holguín, 8(3). Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm> octubre 22,2017.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es). octubre 26,2017.
- Soto E. (2007) Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning.
- Salldoval-Caraveo M.C. "Concepto y dimensiones del clima organizacional". Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004; 27:78-82.
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. Visión Gerencial. Recuperado de <http://revela.com.veywww.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013> octubre 26,2017 ISSN 1317-8822.
- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007> octubre 26,2017 ISSN 1856-1594.