

# **Clima Organizacional, estudio de caso: de un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México.**

Irene M. ParadaToro y Enrique Martinez-Cortes.

Cita:

Irene M. ParadaToro y Enrique Martinez-Cortes (2019). *Clima Organizacional, estudio de caso: de un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. XXXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Lima.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-030/1958>



## **Clima Organizacional, estudio de caso: de un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México**

Irene M. ParadaToro  
Enrique Martínez-Cortés

### **Introducción**

En la actualidad, en un mundo globalizante, México enfrenta día a día cambios desenfrenados en todos los aspectos tanto sociales, económicos y políticos que hacen difícil tener una inclusión en los mercados internacionales y con trascendencia en el campo de la salud donde la tecnología y el conocimiento juegan papeles importantes para el desarrollo de éste. Las organizaciones de salud atraviesan cambios constantes en sus procesos tanto de salud-enfermedad como en el ámbito de la administración de los servicios de salud.

El análisis del ambiente institucional y especialmente las instituciones de salud están influenciadas por aspectos tanto sociales, económicos y políticos lo que las condiciona a constantes cambios para su evolución, en el manejo del proceso salud-enfermedad como el ámbito de la administración de los servicios (Boland L.2007).

La comprensión del ambiente y las relaciones entre sus miembros (ambiente interno), es de importancia para el conocimiento de su influencia en el funcionamiento y desarrollo de la institución y su impacto en desempeño de las mismas, los trabajadores perciben el ambiente en forma directa o indirectamente lo que va a influir en su comportamiento y rendimiento en el trabajo (Santa JM, Sampedro BA.2012).

El clima Organizacional es visto desde la teoría como el análisis de los diversos factores que influyen o determina el comportamiento de los individuos en el cometido de las instituciones, la importancia del conocimiento radica en concebir estrategias planificadas como elemento diagnóstico para plantear cambios basados en necesidades reales y así proyectar los efectos en el presente que permitan un futuro deseable en las instituciones (Segredo Pérez et.al 2015)

Las organizaciones, deben ser un medio para que sus colaboradores tengan un desarrollo tanto personal como a nivel laboral proporcionando a través de los directivos, el desarrollo, un alto nivel de satisfacción y expectativas de crecimiento y autorrealización.



Los centros de salud, aunque muchas de las veces son organizaciones pequeñas conformadas por individuos que deben colaborar entre sí para el logro de metas y objetivos de acuerdo a las necesidades salud de la población. Es por ello importante que sus quehaceres transcurran en un ambiente de cordialidad con una buena comunicación y un con liderazgo que motive al personal, lo que permite realizar sus funciones a cabalidad.

A nivel nacional son pocos los estudios que se han realizado en torno al clima organizacional en las instituciones de salud, pese a que en salud pública la valoración del clima organizacional es de gran relevancia debido a que constituye una pieza fundamental en el desarrollo planificado de su estrategia organizativa.

Por lo que el objetivo de este trabajo fue la realización de un diagnóstico del clima organizacional en un centro de salud del 1er nivel de atención del estado de Morelos, mediante la aplicación del instrumento Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud (PSDCG) de Centroamérica OPS/OMS/PNUD validado y aplicado en otros países, que analiza 4 dimensiones: comunicación, liderazgo, la reciprocidad y participación (Marín JM, Melgar A, Castaño C 1989).

### **Material y método**

Estudio de tipo transversal, descriptivo y analítico que utilizó métodos cuantitativos, durante el periodo del año 2017, que permitió conocer el nivel de las 4 dimensiones del clima organizacional que se presentan en dicha Unidad de Salud.

El universo de estudio fue el total la población trabajadora del centro, como criterio de inclusión se tomaron: Trabajadores (as) de 18 a 65 años de edad; Trabajadores (as) con 6 meses o más laborando para la institución, personas que acepten participar en el estudio; personas que firmen el consentimiento informado.

La recolección de los datos se obtuvo a través de la metodología propuesta por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de Salud (OMS), en el Programa de Adiestramiento en Salud para Centroamérica y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud (4) y modificado por Segredo (2010). La validación del instrumento se realizó a través de 13 expertos (as) cuyos requisitos de inclusión fueron tener 10 años o más de experiencia profesional en el campo de la salud



pública, directivos en salud y que tuvieran disposición a participar en el estudio.

Herramienta auto-aplicable estructurada a partir de un texto de introducción (explicación el propósito del estudio), párrafo de agradecimiento por la colaboración y garantizando su anonimato y confidencialidad.

El instrumento constó de 2 apartados, en el 1ro se abordaron datos sociodemográficos y el 2do finalmente preguntas sobre el clima organizacional. El 2do apartado estuvo diseñado con base de 80 ítems distribuidos aleatoriamente, que evaluaron al clima organizacional en 4 dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Cada elemento dimensional a su vez correspondió a 4 sub-dimensiones (la 1ra Dirección (D), Estimulo de la excelencia (EE), Estímulo del trabajo en equipo (ETE) y Solución de conflictos (SC), la 2da: Realización personal (RP), Reconocimiento de la aportación (RA), Responsabilidad (R) y Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT); la 3ra: Aplicación al trabajo (AT), Cuidado del patrimonio institucional (CPI), Retribución (R), y Equidad (E) y la 4ta: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de información (II) y Involucración en el cambio (IC), cada una de las sub-dimensiones estuvo compuesta por 5 ítems, por lo que cada área crítica consto de 20 ítems, que dio un total de 80. (Tabla 1)



**Tabla 1. Distribución de las afirmaciones del Inventario de Clima Organizacional**

Dimensión	Sub-dimensión	Afirmaciones
<b>Liderazgo</b>	Dirección (D)	1, 14, 33, 51 y 67
	Estímulo de la excelencia (EE)	15, 30, 34, 52 y 70
	Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	2, 17, 35, 50 y 73
	Solución de conflictos (SC)	16, 31, 36, 55 y 58
<b>Motivación</b>	Realización personal (RP)	3, 18, 37, 49 y 74
	Reconocimiento de la aportación (RA)	19, 32, 40, 56 y 69
	Responsabilidad (R)	4, 20, 43, 57 y 75
<b>Reciprocidad</b>	Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5, 21, 41, 59 y 65
	Aplicación al trabajo (AT)	6, 22, 42, 58 y 71
	Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	7, 23, 44, 60 y 72
	Retribución (R)	8, 24, 39, 54 y 66
	Equidad (E)	9, 25, 45, 53 y 76
	Compromiso con la productividad (CP)	10, 26, 46, 61 y 77
<b>Participación</b>	Compatibilización de intereses (CI)	11, 27, 47, 62 y 78
	Intercambio de información (II)	12, 28, 48, 63 y 79
	Involucración en el cambio (IC)	13, 29, 38, 64 y 80

*Distribución de las afirmaciones del inventario del Clima Organizacional, (tabla 1). Las preguntas estuvieron redactadas en forma de afirmaciones que el encuestado respondió afirmativo (V) o negativo (F). Se presentan en forma discontinuas. (Tabla 2)*



Tabla 2. Distribución aleatoria de ítems de cada dimensión en sus cuatro sub-dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

Dimensión	Sub-dimensión	No. ítem		Total	
		V	F		
Liderazgo	Dirección (D)	1	1	0	5
		14	0	1	
		33	0	1	
		51	0	1	
		67	1	0	
	Estímulo de la excelencia (EE)	15	1	0	5
		30	1	0	
		34	1	0	
		52	0	1	
		70	0	1	
Motivación	Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	2	1	0	5
		17	1	0	
		35	0	1	
		50	0	1	
		73	0	1	
	Solución de conflictos (SC)	16	1	0	5
		31	0	1	
		36	0	1	
		55	0	1	
		58	0	1	
Realización personal (RP)	3	1	0	5	
	18	1	0		
	37	0	1		
	49	1	0		
	74	1	0		
Reconocimiento de la aportación (RA)	19	1	0	5	
	32	1	0		
	40	0	1		
	56	1	0		
	69	1	0		
Reciprocidad	Responsabilidad (R)	4	1	0	5
		20	0	1	
		43	1	0	
		57	0	1	
		75	1	0	
	Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5	0	1	5
		21	1	0	
		41	0	1	
		59	1	0	
		65	1	0	
Aplicación al trabajo (AT)	6	1	0	5	
	22	1	0		
	42	0	1		
	58	1	0		
	71	1	0		
Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	7	0	1	5	
	23	1	0		
	44	1	0		
	60	1	0		
	72	0	1		
Participación	Retribución (R)	8	1	0	5
		24	1	0	
		39	1	0	
		54	1	0	
		66	1	0	
	Equidad (E)	9	0	1	5
		25	0	1	
		45	0	1	
		53	0	1	
		76	1	0	
Compromiso con la productividad (CP)	10	0	1	5	
	26	1	0		
	46	0	1		
	61	1	0		
	77	0	1		
Compatibilización de intereses (CI)	11	1	0	5	
	27	0	1		
	47	0	1		
	62	1	0		
	78	0	1		
Intercambio de información (II)	12	0	1	5	
	28	0	1		
	48	0	1		
	63	0	1		
	79	0	1		
Involucración en el cambio (IC)	13	0	1	5	
	29	0	1		
	38	0	1		
	64	0	1		
	80	0	1		



Se utilizó el listado de afirmaciones, propuesto por el PASCAP (para la selección a juicio del trabajador). El total de afirmaciones por sub-dimensión fue de 5. Para la interpretación de las respuestas, estas debieron coincidir con la calificación de verdadero o falso de los parámetros propuestos por la PASCAP como de normalidad (tabla 3).

Cada respuesta que coincidió con la respuesta estándar se le asignó el valor de uno (1) y aquellas que no coincidieron se calificaron con el valor de (0). Tanto para las dimensiones como para las sub-dimensiones. Dando el valor de nivel alto (satisfactorio), calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio), calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio), calificación menor o igual a 2.5, finalmente los resultados de cada sub-dimensión se promediarán para obtener la categoría de cada dimensión (Cortes-Jimez, N 2009).

Para el análisis se utilizó estadística descriptiva, frecuencias para datos categóricos, medias y promedios; bi-variado de variables categóricas, una prueba estadística de  $X^2$  de homogeneidad para la comparación de datos categóricos diferentes (Badii 2007).

La  $X^2$  se calculó al comparar dos conjuntos de frecuencias de cualidad satisfactoria o no satisfactoria en las diferencias variables y sus respectivas dimensiones. En una primera fase se planteó como una prueba piloto (tamaño de muestra =13), debido a que el tamaño de la muestra era insuficiente, para darle evaluar el poder a la muestra se procedió a aumentarla multiplicándola por 20 y así simular resultados significativos, ya ponderada la muestra se aplicó la prueba  $X^2$  de homogeneidad a las diferentes dimensiones que se convirtieron en variables dicotómicas para probar el significado en proporciones (Cabrera & Romero 2008).

Se atendió los principios bioéticos de respeto a la autonomía, confidencialidad de la información, así como el principio de beneficencia no maleficencia bajo el lineamiento del Reglamento Interno del Comité de Ética en Investigación del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP 2012).

## Resultados

El total de encuestados (as) fue de 13 personas que incluye, personal médico (3), enfermería (5), odontología (2), administrador (2), promoción para la salud (1). El cuestionario tuvo una tasa de respuesta del 100%, la edad promedio de los



encuestados es de 34 años (IC 95% [27, 40]), al momento de responder al cuestionario, predominó con un 76.92% (IC 95% [0.42, 0.93]) el sexo femenino; el estado civil con mayor representación fue el soltero con un 53.84% (IC 95% [0.24, 0.80]), el nivel de escolaridad con mayor cantidad de personas fue la licenciatura 38.46% (IC 95% [0.14, 0.69]); y en menor proporción fueron estudios técnicos, preparatoria con estudios técnicos y maestría con 7.69% (IC 95% [0.007, 0.46]), respectivamente cada uno, el 46.15% (IC 95% [0.19, 0.75]) tiene más de 6 meses trabajando en el centro. (Tabla 3)

**Tabla 3 Características generales de la población de estudio del centro de Salud de Primer de atención Morelos**

Variables sociodemográfica		Proporción (%)	Std. Err.	IC 95%
Sexo	Hombre	23.08	0.12	[0.63, 0.57]
	Mujer	<b>76.92</b>	0.12	[0.42, 0.93]
Edad	Media 34 años		2.87	[27.97, 40.48]
Estado civil	Soltero (a)	<b>53.84</b>	0.14	[0.24, 0.80]
	Casado (a)	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
	Unión libre	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
	Separado (a)	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
Nivel escolar	Estudios técnicos	7.69	0.07	[0.007, 0.46]
	Preparatorio o equivalente incompleta	7.69	0.07	[0.007, 0.46]
	Preparatoria o equivalente completa	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
	Preparatoria con estudios técnicos	7.69	0.07	[0.007, 0.46]
	Licenciatura incompleta	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
	Licenciatura completa	<b>38.46</b>	0.14	[0.14, 0.69]
	Maestría	7.69	0.07	[0.007, 0.46]



	Más de 6 meses	46.15	0.14	[0.19, 0.75]
	1 a 2 años	7.69	0.07	[0.007, 0.46]
Antigüedad	3 a 4 años	7.69	0.07	[0.007, 0.46]
	5 a 6 años	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
	7 años y mas	23.08	0.12	[0.06, 0.57]
	Médica	23.08	0.12	[0.06, 0.57]
	Enfermería	38.46	0.14	[0.14, 0.69]
Área laboral	Odontología	15.38	0.10	[0.03, 0.50]
	Promoción	7.69	0.07	[0.007, 0.46]
	Administrativa	15.38	0.10	[0.30, 0.50]

*Tabla 3 Características generales de la población de estudio del centro de Salud de Primer de atención Morelos*

Los resultados en lo global el Clima organizacional se encuentra entre el nivel medio o poco satisfactorio y la tendencia en las dimensiones de Motivación y Reciprocidad presentan valores por debajo de lo esperado con una tendencia hacia lo negativo sin embargo las dimensiones de Liderazgo y Participación su tendencia es hacia lo positivo. (Tabla 4)

**Tabla 4. Resultados Globales de las dimensiones del Clima Organización del Centro de Salud de Primer de atención Morelos**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Tip.
Liderazgo	13	3.1	3.6	3.4	0.221
Motivación	13	1.8	3.5	2.9	0.761
Reciprocidad	13	1.9	3.8	2.8	0.793
Participación	13	3.1	3.5	3.3	0.189

El Liderazgo se obtuvo que la sub-dimensión con mayor puntaje, fue la solución de conflictos con 3.6 pts., y con menor al estímulo de excelencia con 3.1 pts.

La motivación se observó las sub-dimensiones con mayor puntuación a la adecuación de las condiciones de trabajo con 3,5 pts., y la sub-dimensión de reconocimiento de la aportación obtuvo la puntuación más baja con 1.8 pts.



La reciprocidad, la sub-dimensión de Cuidado del Patrimonio Institucional, presenta la mayor puntuación con 3.9 pts., y la que presenta menor puntuación es la Retribución con 1.9 pts.

La participación, se observa que 2 sub-dimensiones presentan un comportamiento similar el Compromiso con la productividad y la Compatibilización de intereses, ambas con los puntajes más alto de 3.5 pts., no así la Involucración en el cambio con 3.1 pts. Con la calificación más bajo de las puntuaciones.

Nuestros resultados muestran que por área laboral el liderazgo y reciprocidad el personal de enfermería le concedió el puntaje más alto a esta dimensión no así el área médica que represento el puntaje más bajo (2.5, 3.4 pts. respectivamente). La motivación los resultados más altos se localizaron en el área de administración y el calificó más bajo esta dimensión fueron los proveedores de odontología. La dimensión de participación las áreas de odontología y promoción tiene puntajes altos y similares con 4.0 pts. la más baja puntuación con 3.0 pts. fue el área médica. (Tabla 5)

Tabla 5 Nivel de las dimensiones de Liderazgo y Motivación por área laboral del Centro de Salud de Primer de atención Morelos				
Dimensiones	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
Área laboral				
	n	n	N	n
Médica	2.5	2.2	2.2	3.0
Enfermería	4.0	3.3	3.4	3.6
Odontología	3.2	2.1	2.5	4.0
Promoción	3.5	2.2	2.5	4.0
Administrativa	3.5	3.5	2.8	3.3

Las pruebas estadísticas multivariadas de X<sup>2</sup> de homogeneidad mostraron los siguientes resultados: La dimensión de liderazgo y la reciprocidad presenta diferencias significativas ( $p=0.032$ ) y ( $p=0.032$ ) respectivamente, no así la Motivación y la participación ( $p=0.624$ ) y ( $p=0.352$ ). En la comparación de proporciones entre el liderazgo y la reciprocidad (80% en cada uno) el sexo femenino presenta una significancia estadísticamente de  $p=0.032$  (Tabla 6).



Tabla 6. Personal Satisfecho y No Satisfecho por Área del Clima Organizacional de un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos.

Variable Área	Liderazgo				Motivación				Participación				Reciprocidad			
	Satisfacción		No Satisfacción		Satisfacción		No Satisfacción		Satisfacción		No Satisfacción		Satisfacción		No Satisfacción	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Médica (n=200) (n=100%)	160	80%	40	67%	140	78%	60	75%	120	75%	80	80%	160	80%	40	67%
Administ. (n=60) (n=100%)	40	20%	20	33%	40	22%	20	25%	40	25%	20	20%	40	20%	20	33%
Total (n=260) (n=100%)	200	77%	60	23%	180	69%	80	31%	160	62%	100	38%	200	77%	60	23%
Chi Cuadrada de Pearson	0.032				0.624				0.352				0.032			

La variable de edad exhibe resultados similares en tres dimensiones, liderazgo, motivación y reciprocidad con significancias estadísticas de ( $p=0.000$ ), ( $p=0.003$ ) y ( $p=0.032$ ) respectivamente, no hay diferencia significativa ( $p=0.0352$ ) entre la participación y la edad. La comparación de proporciones entre el Liderazgo (70%), Motivación (56%), Participación (62%) y Reciprocidad (70%) predominó en la edad joven.

En el estado civil, las cuatro dimensiones presentan diferencias estadísticamente significativas: Liderazgo ( $p=0.000$ ), Motivación ( $p=0.000$ ), Participación ( $p=0.011$ ) y Reciprocidad ( $p=0.000$ ). Para las cuatro dimensiones el estado civil predominante fue el soltero.

La Motivación y la Participación con  $p=0.003$  y  $p=0.352$ , respectivamente, demuestran diferencias estadísticamente significativas en escolaridad, no así el Liderazgo y la Reciprocidad ( $p=0.352/p=0.352$ ), no indican diferencias significativas. En la comparación de proporciones la escolaridad superior es la que predomina.

En la antigüedad los resultados fueron similares en tres de las dimensiones; liderazgo, Motivación y Reciprocidad con significancias estadísticas ( $p=0.000$ ). En la comparación de proporciones la diferencia fue en la categoría de sin antigüedad.

La variable de área presentó diferencias estadísticamente significativas con el Liderazgo y la Reciprocidad con  $p=0.032$  y  $p=0.032$ , respectivamente. El área médica (80%) fue la de mayor proporción.

## Discusión

Los resultados de este estudio muestran que en general las dimensiones de medición del clima organizacional del Centro de Salud presentan niveles que se catalogan como poco satisfactorios. Al igual que Segredo Pérez (2004), coincidimos



en los resultados encontrados por este autor(a), al evaluar el tema en Directores de áreas de Salud en Cuba, en ambos proyectos se utilizó niveles que son poco satisfactorios (10).

Nuestros resultados demuestran, una medición poco satisfactoria que influyen en el desempeño del Centro de Salud, por lo que creemos que el centro muestra niveles de desempeño por debajo de lo esperado en sus metas y objetivos coincidiendo con Cortés Jiménez (2009), consideramos que un ambiente de trabajo sano dentro de la organización determina el grado de desarrollo y desempeño de sus trabajadores lo cual está relacionado con Liderazgo, Participación, Motivación y Reciprocidad

La falta de estos estímulos ha deteriorado los resultados metas y objetivos dando resultados negativos en estos aspectos concordábamos con Cortés Jiménez (2009), en la importancia del reconocimiento del trabajo de los proveedores de servicios de salud a través de promociones, estímulos económicos/no-económicos, recompensas que fortalezcan la realización de las actividades del día a día.

El reconocimiento obtuvo menor puntuación lo que puede estar afectando la introyección de los valores institucionales lo que dificulta un compromiso institucional y personalmente, concordando con López Pérez (2015), que este aspecto fomenta la realización personal lo que influye directamente en su productividad al no contar con esta condición al interior de la unidad, se afecta el buen desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de su misión, visión y metas dentro del Centro.

Al igual que Gómez Campos (2011), una buena motivación y liderazgo en las unidades de salud de primer nivel requiere de una dirección con alto compromiso social y laboral, mejor conducción de los procesos de atención y motivación al personal sin lo cual impedirá otorgar servicios eficaces y eficientes nuestros resultados corroboran esta premisa ya que el centro muestra, poca capacidad de resolución y una incorrecta comunicación entre los prestadores y el líder.

Concordamos con Segredo Pérez (2004), que la baja puntuación en la dimensión de participación influye en la categoría de compromiso con la productividad. Uno los aspectos señalados por el autor es la no colaboración entre los niveles jerárquicos que el trabajo en equipo es deficiente lo que dificulta la resolución de problemas de manera óptima. El estudio demuestra que no hay colaboración entre los niveles jerárquicos y los trabajadores del centro de salud, por consecuencia, no se logran los objetivos y metas en la unidad.



## Conclusiones

El Clima Organizacional con sus 4 dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) que perciben los trabajadores del Centro de Salud, Morelos, se encontró en el nivel de poco satisfactorio. Las dimensiones más afectadas la motivación y la reciprocidad.

Las cuatro dimensiones en su conjunto ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas que trabajan al interior de la organización para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Es importante que el clima organizacional se encuentre dentro del nivel óptimo para dar cumplimiento a la misión de la organización.

Una de las limitaciones del estudio fue el tiempo para elaborar el proyecto y ejecución ya que formo parte de una tesis de grado en la Maestría de Salud Pública del Instituto Nacional de Salud Pública

## Referencias

Boland L. Análisis de Ambiente Organizacional. En L. Boland, Funciones de la Administración. 2007;202.

Santa JM, Sampetro BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev Médica Electrónica [Internet]. 2012;34(5):606–19. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Segredo Pérez MA, García Milian AJ, López Puig P, Cabrera LP, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública Systemic organizational climate approach and its implementation in the public health care. Rev Cuba Salud Pública [Internet]. 2015 [cited 2017 Dec 1];4141(11):115–29. Available from: <http://scielo.sld.cu>

Marín JM, Melgar A, Castaño C. Teoría y Técnicas de desarrollo organizacional Vol. 3. Proy Subregional Desarro la Capacid Gerencial de los Servicios de Salud OMS/OPS/PNUD [Internet]. 1989; 3:62. Available from: [http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/10060/PSDCG-T10\\_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sagredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Correo Científico Médico [Internet]. 2013;17(3):344–52. Available from: <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v17n3/ccm11313.pdf>



Cortes-Jimez, N. Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis. Nachon”. Xalapa, Ver., 2009. Tesis de Maestría Registro en el INDIXE de Tesis Digitales de REMERI Universidad Veracruzana:2009; Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>

Badii, M.H., J. Castillo, J. Landeros & K. Cortez. Papel de la estadística en la investigación científica (Role of statistics in scientific research). *InnOvaciOnes de NegOciOs*. 2007;4(1):107–145. Impreso en México (ISSN 1665-9627)

Cabrera, M. y Romero, P. Herramientas Estadísticas Aplicadas a la Preparación y Presentación de Informes dirigidos a la Gerencia para la Toma de Decisiones. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre-Cumaná. (2008) Disponible en: [http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2658/2/TESIS\\_LMyER--%5B00410%5D--%28ne%29.pdf](http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2658/2/TESIS_LMyER--%5B00410%5D--%28ne%29.pdf)

Instituto Nacional de Salud Pública: Reglamento Interno del comite de Etica en Investigacion del INSP. 2012;1–17. Available from: <https://www.insp.mx/normateca-insp.html>

Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. *Correo Científico Médico de Holguín*. 2004 [citado 17 May 2007];8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>

López-Pérez GK. Clima Organizacional del Hospital General de Temixco “Enf. María de la Luz Delgado Morales.” Escuela de Salud Pública de México. Instituto Nacional de Salud Publica; 2015.

Campos-Camps D.E, Pelcastre-Villafuerte B.E, Parada-Toro I.M. Diseño de una herramienta gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención. *Horiz Sanit*. 2016;15(2):69–76. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5567598>

Secretaria de Salud. Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud [Internet]. [cited 2018 Feb 11]. Available from: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rlgsmis.html>