

## Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana

### Evaluatiomn of the organizational climate in teaching institutions of the University of Medical Sciences of Havana

MSc. Alina María Segredo Pérez,<sup>I</sup> MSc. Lilliams Rigñack Ramírez,<sup>II</sup>  
MSc. Rosa María García Nieblas,<sup>III</sup> Dra. C. Irene Perdomo Victoria,<sup>I</sup>  
MSc. Pablo León Cabrera,<sup>I</sup> Dra. C. Ana Julia García Milián<sup>I</sup>

<sup>I</sup> Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

<sup>II</sup> Facultad de Ciencias Médicas 10 de Octubre. La Habana, Cuba.

<sup>III</sup> Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo. La Habana, Cuba.

---

#### RESUMEN

**Introducción:** los estudios sobre clima organizacional muestran gran utilidad, en ellos se utilizan como elementos fundamentales las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

**Objetivo:** evaluar el clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

**Métodos:** se realizó una investigación descriptiva, de corte evaluativo, en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana en el período de enero a diciembre de 2013. Se estudiaron tres dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección.

**Resultados:** en el departamento de pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas (FCM) «Manuel Fajardo», las categorías exploradas obtuvieron valores promedios entre 7,5 y 9,5, lo que conllevó a un clima organizacional adecuado. En el área docente FCM "10 de Octubre" se obtuvieron cuatro categorías en la escala de clima organizacional en riesgo entre 5,9 y 4, ellas fueron: relaciones interpersonales y de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, participación y solución de conflictos; en la escala de clima organizacional inadecuado por debajo de 4 estuvo la categoría condiciones de trabajo.

**Conclusiones:** en el departamento de pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas "Manuel Fajardo", todas las dimensiones clasifican como clima organizacional adecuado; mientras que en el área docente de la Facultad de Ciencias Médicas «10 de Octubre», clasifican como clima organizacional en riesgo las dimensiones estructura organizacional y estilo de dirección.

**Palabras clave:** clima organizacional, evaluación, desarrollo organizacional.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** the organizational climate studies show their great usefulness since they use as fundamental elements the worker's perceptions on the structures and processes of his/her work environment.

**Objectives:** to evaluate the organizational climate of educational institutions in the University of Medical Sciences of Havana.

**Methods:** evaluative descriptive research study of educational institutions in the University Of Medical Sciences Of Havana conducted from January through Decemer 2013. Three dimensions were studied: organizational behavior, organizational structure and managerial style.

**Results:** in the pediatrics department of "Manuel Fajardo" medical faculty, the explored categories achieved average figures ranging 7.5 to 9.5, which was considered adequate organizational climate. In "10 de Octubre" medical faculty, there were four categories of the organizational climate scale at risk with figures from 4 to 5.9 and these included interpersonal and work relations, incentive for the organizational development; participation in and solution of conflicts. In the inadequate organizational climate scale, the working conditions category attained less than 4.

**Conclusions:** in the pediatrics department of "Manuel Fajardo" medical faculty, all the dimensions were rated as having adequate organizational whereas the teaching area of "10 de Octubre" medical faculty, the dimensions organizational structure and managerial style were classified into organizational climate at risk.

**Keywords:** organizational climate, evaluation, organizational development.

---

## INTRODUCCIÓN

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.<sup>1</sup>

En la interacción compleja del desarrollo social y científico, es a través de la ciencia que se puede prever de modo definido las posibilidades de cambio que deben producirse en la sociedad.<sup>2</sup> En el campo de la administración pública ya sean instituciones productivas o de servicios, de carácter público o privado, esto tiene una repercusión extraordinaria; la salud pública no está ajena a esta influencia.

---

En el caso específico de Cuba, el Estado regula, financia y presta los servicios de salud. Estos servicios operan bajo el principio de que la salud es un derecho social. En el sistema sanitario cubano la salud pública y la salud individual se integran bajo los principios de carácter estatal y social de la medicina, universalidad, gratuidad, accesibilidad, continuidad, responsabilidad, participación social e integralidad de la atención que se brinda a individuos, familias y comunidades.<sup>3</sup>

Para garantizar la accesibilidad a los servicios de salud y brindar una cobertura total a la población cuenta con un conjunto de instituciones que crece en la medida en que las demandas poblacionales así lo exigen, de forma tal que las personas reciban un continuo de servicios de acuerdo con sus necesidades, a lo largo del tiempo y a partir de los diferentes niveles del sistema de salud, con la mayor calidad, eficiencia y eficacia posibles, de acuerdo con el momento tecnológico e histórico social con que se cuente.

En Cuba, la Educación Médica constituye un subsistema dentro del Sistema Nacional de Salud y forma parte de las políticas y planes del Ministerio de Salud Pública con subordinación metodológica al Ministerio de Educación Superior.

Para dar respuesta al encargo social de formar los profesionales de salud que la sociedad demanda y para el cumplimiento de su Misión la Universidad en Ciencias Médicas desarrolla varias funciones las cuales se desarrollan en procesos y actividades diversas. Las funciones principales declaradas según el Estatuto Orgánico en los artículos 5 y 6 son: la docencia, la investigación y la extensión. Pero además, tienen nivel de funciones principales la planificación, la administración y la participación institucional.<sup>4</sup>

En los resultados de una institución u organización la gestión adecuada de los procesos es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión.

La eficiencia de una organización se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado y depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces un requisito indispensable estructurar los equipos de trabajo que funcionen para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de alcanzar un progreso satisfactorio.<sup>5</sup>

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.<sup>6</sup>

En la actualidad, se le da importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.<sup>7</sup>

*Segredo y Reyes* (2004), plantean que de los enfoques de clima organizacional, demuestran gran utilidad 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 tenga una participación importante en la percepción sobre el clima de una organización.<sup>8</sup> 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.

Por lo antes expuesto es que el presente trabajo tiene como objetivo evaluar el clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana en el período de tiempo comprendido de enero a diciembre de 2013.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación descriptiva, de corte evaluativo, a instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana en el período de tiempo comprendido de enero a diciembre de 2013 (departamento de Pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas "Manuel Fajardo" y el Área docente de la Facultad de Ciencias Médicas "10 de Octubre").

El universo estuvo constituido por el total de profesores que pertenecen al departamento de Pediatría (27 profesores) y los que laboran en el área docente de la FCM "10 de Octubre" (40 profesores).

Para dar respuesta al objetivo se aplicó un instrumento para evaluar clima organizacional, validado en el año 2012 por *Segredo*.<sup>9</sup> Se estudiaron 10 categorías agrupadas en tres dimensiones. Cada categoría fue explorada a través de 5 incisos contenidos en el instrumento.

### *Dimensiones y categoría para evaluar clima organizacional*

I. Dimensión *comportamiento organizacional*: permite el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones.

*Categorías*: Motivación, Comunicación y Relaciones interpersonales y de trabajo.

II. Dimensión *estructura organizacional*: se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales.

*Categorías*: Funcionamiento, Condiciones de Trabajo y Estímulo al desarrollo organizacional.

III. Dimensión *estilo de dirección*: implica la forma adoptada por el nivel directivo de la institución para guiar u orientar sus acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización.

*Categorías:* Liderazgo, Participación, Solución de conflictos y Trabajo en equipo.

Para la recogida de la información: se aplicó un instrumento que contaba con un total de 50 incisos redactados en forma de frases afirmativas. Estuvo precedido de un texto explicativo, el encuestado debía marcar con una cruz según su percepción, si en su área de trabajo cada una de las afirmaciones se encontraba presente: nunca (N), a veces (AV) o siempre (S).

Una vez aplicado el instrumento se calificó con una clave creada para este fin. Según escala de Likert, para las respuestas nunca (N): 0, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. Cada inciso osciló en una puntuación de 0 a 2 puntos, como cada categoría tenía un total de cinco incisos la puntuación estuvo comprendida entre 0 y 10 para cada una.

Del procesamiento y análisis: se calculó el promedio de los puntos obtenidos por respuestas de los cinco incisos que tributaban a cada categoría, el promedio total se correspondió con el total de la categoría. Se realizó una escala ordinal donde se tuvo como valor óptimo, el máximo que era 10, como nivel medio de la variable observada los valores entre 4 y 6, y cuando los resultados se encontraban por debajo de 4 eran insatisfactorios.

Para clasificar el clima organizacional por categorías se tuvo en cuenta el promedio obtenido según respuestas de los profesores y se estableció la siguiente escala ordinal: Adecuado: 6 o más; en riesgo: 4 a 5,9 e Inadecuado: menos de 4.

Para el análisis e interpretación del clima organizacional de forma global se calculó el promedio de los puntos obtenidos por respuesta de los 50 incisos, los valores oscilaron entre 0 y 100. Para clasificar el clima organizacional global del departamento se consideró el promedio total obtenido según las respuestas de los encuestados y se estableció la siguiente escala ordinal: Adecuado: 60 o más; En riesgo: 40 a 59 e Inadecuado: menos de 40.

Toda la información obtenida fue vaciada en una base de datos, se procesó y utilizaron como medidas de resumen las frecuencias absolutas, relativas y los promedios. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos estadísticos.

Consideraciones éticas: para lograr la participación de los profesores se les explicó detalladamente en qué consistía la investigación, se les aclaró el carácter anónimo y la no publicación de datos personales. Se les comunicó además que los resultados contribuirían a mejorar el proceso para la toma de decisiones en su área de desempeño laboral, todos estuvieron de acuerdo y firmaron su consentimiento.

## RESULTADOS

En la [tabla 1](#) se puede observar que la dimensión comportamiento organizacional de forma general clasificó como clima organizacional adecuado, al analizar por instituciones docentes se apreció que en la FCM "10 de Octubre" fue donde se obtuvieron los promedios más bajos, y dentro de ella la categoría relaciones interpersonales y de trabajo clasificó como clima organizacional en riesgo con 5,8 de valor promedio.

**Tabla 1.** Valor promedio en la dimensión comportamiento organizacional según categorías e instituciones docentes

Categorías	Promedio de la categorías	
	Área Docente. FCM "10 de Octubre"	Departamento de Pediatría. FCM "Manuel Fajardo"
Motivación	6,3	8,1
Comunicación	6,0	8,9
Relaciones Interpersonales y de trabajo	5,8	9,5
Promedio de la dimensión	6,0	8,8

Por su parte en la dimensión estructura organizacional se comportó diferenciado para cada institución docente explorada, la [tabla 2](#) muestra cómo en el área docente de la FCM "10 de Octubre" fue percibido un clima organizacional para esta dimensión en riesgo, dado por las categorías condiciones de trabajo con valor promedio de 4, que clasificó como inadecuado y estímulo al desarrollo organizacional en riesgo con un valor promedio de 5,5. Mientras en el departamento de pediatría de la FCM "Manuel Fajardo" los valores promedios en todas las categorías exploradas clasificaron como clima organizacional adecuado.

**Tabla 2.** Valor promedio en la dimensión estructura organizacional según categorías e instituciones docentes

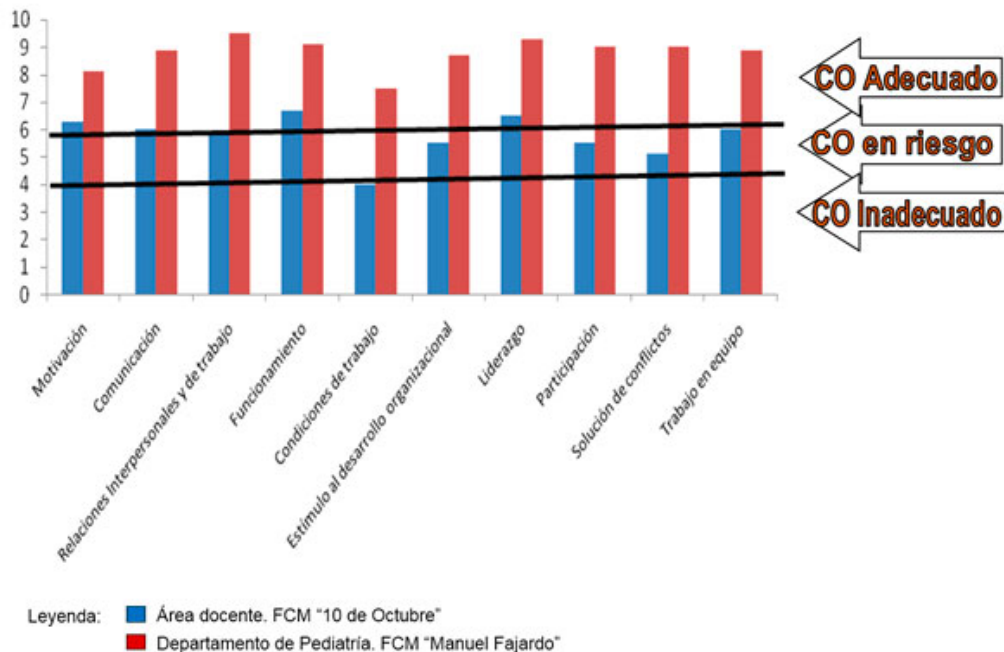
Categorías	Promedio de la categorías	
	Área Docente. FCM "10 de Octubre"	Departamento de Pediatría. FCM "Manuel Fajardo"
Funcionamiento	6,7	9,1
Condiciones de trabajo	4,0	7,5
Estímulo al desarrollo organizacional	5,5	8,7
Promedio de la dimensión	5,4	8,4

En el caso de la dimensión estilo de dirección se evidenció igual comportamiento diferenciado entre las instituciones docentes estudiadas. De forma particular se debe destacar que fue la dimensión de mejor resultado para el departamento de Pediatría con valor promedio de 9,1, mientras que para el área docente de la FCM 10 de octubre se mantiene el patrón descrito hasta el momento con dos de las categoría en clima organizacional en riesgo ellas fueron solución de conflicto con 5.1 y participación con 5.5, lo que conllevó a que la dimensión explorada en esta institución docente, de forma general se encuentre en la escalada de clima en riesgo ([tabla 3](#)).

**Tabla 3.** Valor promedio en la dimensión estilo de dirección según categorías e instituciones docentes

Categorías	Promedio de la categorías	
	Área Docente. FCM "10 de Octubre"	Departamento de Pediatría. FCM "Manuel Fajardo"
Liderazgo	6,5	9,3
Participación	5,5	9,0
Solución de conflictos	5,1	9,0
Trabajo en equipo	6,0	8,9
Promedio de la dimensión	5,7	9,1

En la figura se representa de forma gráfica cómo estuvo el comportamiento de las 10 categorías exploradas según la institución docente. Lo que permite resumir los resultados expuestos hasta el momento. En el departamento de pediatría de la FCM "Manuel Fajardo", como se puede observar, todas las categorías obtuvieron valores promedios entre 7,5 y 9,5, lo que conlleva a un clima organizacional adecuado. Por su parte en la FCM "10 de Octubre" las evidencias arrojaron que cinco categorías obtuvieron resultados iguales o superiores al valor promedio de 6 en la escala de clima organizacional adecuado, ellas fueron: funcionamiento, liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo; en la escala de clima organizacional en riesgo se encontraron: relaciones interpersonales y de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, participación y solución de conflicto; en la escala de clima organizacional inadecuado se obtuvo la categoría condiciones de trabajo.

**Fig.** Valores promedios por categorías según institución docente.

## DISCUSIÓN

Entender que el comportamiento de las personas dentro de una organización no es una consecuencia directa de las estructuras existentes, ni de su funcionamiento, sino de las percepciones que de ello posean los individuos, es concebir al clima organizacional como un factor determinante de los procesos organizativos necesarios en los procesos de cambio e innovación. Por esa razón resulta necesario reconocer la medición del clima como una herramienta de gestión útil, encaminada a mejorar la productividad, la estabilidad laboral y la satisfacción.

Los resultados de este estudio muestran que en la dimensión comportamiento organizacional la categoría relaciones interpersonales y de trabajo fue percibida en riesgo, dado que los profesores percibieron que la institución no manifiesta el interés por el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales y por el desarrollo de valores. Estos aspectos son esenciales al tener en cuenta que las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.<sup>10,11</sup>

Según el Dr. Cs. *Castell-Florit*, en el comportamiento de las personas en las organizaciones es un aspecto importante, donde la motivación definida como la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual o colectiva, es la capacidad que está influenciada por factores que pueden estimular, conservar o regir las conductas humanas.<sup>12</sup>

La motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales y de trabajo son categorías que se interrelacionan entre sí y facilitan que los objetivos para los que fue creada la organización se cumplan; además de promover actitudes favorables de las personas para con la organización, las cuales son indispensables para que esta subsista y se desarrolle. Es por ello que el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es hoy un reto, ya que el aspecto humano se considera un factor determinante para alcanzar los logros en las instituciones.<sup>13</sup>

La estructura organizacional se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales.<sup>9</sup>

La definición de las estructuras para el funcionamiento en el cumplimiento de las normas y regulaciones en las instituciones docentes, las condiciones de trabajo necesarias y el estímulo al desarrollo de las organizaciones son variables reconocidas a nivel mundial en el estudio del clima organizacional. En este sentido hay que señalar que fue la dimensión de más bajos resultados clasificando en riesgo en el área docente de la FCM 10 de Octubre y dentro de ella la categoría condiciones de trabajo vista como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, todo lo cual debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo. Cuando la adecuación de estas condiciones no se cumple, se produce insatisfacción en el trabajador, lo que incide en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los servicios, resultados que coincide con otros estudios realizados.<sup>1,14-16</sup>



La dimensión estilo de dirección, es de gran importancia ya que es la que permite que se pongan en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, se logran las formas de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional, influye en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, y permite lograr la comunicación requerida para el funcionamiento de la organización.

En esta dimensión fueron agrupadas las categorías liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo, en el caso del departamento de pediatría, los profesores percibieron un clima organizacional adecuado. De acuerdo a las puntuaciones obtenidas, constituyó la dimensión de mejores resultados en el estudio, por su parte la categoría liderazgo en la dimensión fue la que registró el mayor número de respuestas favorables para un clima adecuado.

Sin embargo, para los profesores de la FCM 10 de Octubre, esta dimensión de forma general fue evaluada en riesgo. De manera particular las categorías solución de conflictos y participación fueron clasificadas en riesgo, mientras que trabajo en equipo y liderazgo se percibieron adecuadas.

En la literatura revisada se resalta la importancia de los estilos de liderazgo, la dirección participativa en la toma de decisiones, en la solución de conflictos y el trabajo en equipos en caminado al logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo.<sup>17</sup>

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social, de ahí que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.<sup>1,4,10,13</sup>

En el departamento de pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas «Manuel Fajardo», todas las dimensiones clasifican como clima organizacional adecuado. En el área docente de la Facultad de Ciencias Médicas «10 de Octubre», clasifican como clima organizacional en riesgo las dimensiones estructura organizacional y estilo de dirección, donde las categorías condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional en la primera y solución de conflictos y participación en la segunda, son las que obtienen puntuaciones más bajas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
2. Pérez Cárdenas M. Los paradigmas médicos factores de su conservación y cambio. Lecturas de filosofía, salud y sociedad. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2000.

3. Domínguez Alonso E, Zaca E. Sistema de salud de Cuba. Salud pública Méx [Internet]. 2011 [citado 26 Abr 2014]; 53(Suppl 2):s168-s176. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800012&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800012&lng=es)
4. Funciones de la Universidad. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Estructura y funciones de la universidad. 2009 [citado 17 Feb 2010]. Disponible en: <http://conozcalauasd.blogspot.com/2007/11/la-uasdfilosofaestructura.html>
5. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [Internet]. 2011 Jun [citado 26 Jul 2014]; 25(2):164-77. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es)
6. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009; (42): 43-61.
7. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. [Internet]. 2009 [citado 19 Mar 2014]; 35(4): 78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
8. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín. [Internet]. 2004 [citado 26 Abr 2014]; 8(3): [aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
9. Segredo Pérez AM. Proyecto: Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Ramal: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. La Habana: ENSAP; 2012.
10. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Jun [citado 26 Jul 2014]; 39(2): 385-93. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)
11. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior [Internet]. 2013 [citado 17 May 2014]; 27(3): [aprox. 14 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231/117>
12. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: Editorial Política; 2013. p. 106-7.
13. Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. La gestión del capital humano para el desarrollo organizaciones docentes en salud. En: Memorias del Evento CENAPET 30 Aniversario. La Habana: CENAPET; 2013.
14. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. [Internet]. 2009 [citado 19 Mar 2014]; 35(4): 78-109. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864 - 34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

15. Palomino MR. Clima organizacional [Internet]. 2010 Jun [citado 10 Mar de 2014]. Disponible en: <http://www.serhumanoytrabajo.com/archivo/temas/clima.htm>

16. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Educ Med Super [Internet]. 2009 [citado 26 Jul 2014]; 23(2): [aprox. 11 p.]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23\\_2\\_09/ems04209.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm)

17. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Rev INFODIR. [Internet] 2007 [citado 26 Jul 2014]; 4. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir /clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollode\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollode_sistemas_organizativos.doc)

Recibido: 8 de noviembre de 2014.

Aprobado: 18 noviembre de 2014.

*Alina María Segredo Pérez.* Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 # 10132 entre Perla y E. Altahabana, Boyeros. La Habana, Cuba. CP 10800. Correo electrónico: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)