

Un acercamiento al Clima Organizacional

Approaching the organizational climate

Annia Lourdes Iglesias Armenteros, Julia Maricela Torres Esperón

Hospital Pediátrico Universitario "Paquito González Cueto". Cienfuegos, Cuba.

RESUMEN

Introducción: el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Objetivo: sistematizar la definición de clima organizacional, teniendo en consideración su relación en el ámbito laboral en la práctica de la enfermería.

Métodos: se realizó análisis de contenido de documentos, que incluyó artículos originales y de revisión publicados desde el año 2001 al 2014, con las siguientes palabras clave: clima organizacional, características, dimensiones en SciELO. Se identificaron y revisaron artículos que fueron útiles para el desarrollo de la revisión, así monografías de varias revistas y tesis doctorales actualizadas que permitieron el análisis histórico lógico de la evolución de la definición del clima organizacional.

Conclusiones: la sistematización de los términos relacionados con el clima organizacional, permitió definir el clima organizacional, las características y dimensiones, algunos autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición, sin embargo, se hace necesario su conocimiento para el mejoramiento de la calidad en las instituciones del mismo.

Palabras clave: clima organizacional; características; dimensiones; liderazgo; motivación; participación; reciprocidad.

ABSTRACT

Introduction: The organizational climate is one of the elements to be considered in the organizational processes of management, change and innovation. Due to its immediate repercussion, it acquires relevance, both in the processes and in the results, and this directly affects the quality of the system itself and its development.

Objective: To systematize the definition of *organizational climate*, taking into account its relationship in the workplace in the nursing practice.

Methods: Document content analysis was carried out, which included original and review articles published from 2001 to 2014, with the following keywords: *clima organizacional* [organizational climate], *características* [characteristics], *dimisiones* [dimensions], in *SciELO*. We identified and reviewed articles that were useful for the development of the review, as well as monographs of several journals, and updated doctoral dissertations that allowed the logical historical analysis of the evolution of the definition of *organizational climate*.

Conclusions: The systematization of the terms related to organizational climate, allowed to define *organizational climate*, the characteristics and dimensions. Some authors who have dedicated themselves to the study of organizational climate in the world have established their definition, objectives, dimensions, importance, theories and instruments for its measurement; however, its knowledge is necessary for the quality improvement in the institutions.

Keywords: Organizational climate; characteristics; dimensions; leadership; motivation; involvement; reciprocity.

INTRODUCCIÓN

El Clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo, los primeros planteamientos nacieron en 1960, conformándose así un marco teórico conceptual. Por consiguiente, para estudiar el clima organizacional, se hizo necesario adentrarse en los aspectos teóricos que lo sustentan.

El ambiente en que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que tienen estos sobre su entorno laboral, es un tema de marcada importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales encaminan esfuerzos para su mejoramiento continuo, en aras de lograr el aumento de la productividad, dedicando empeño al potencial humano y la calidad de los servicios.

La exigencia de un clima organizacional favorable permite que los trabajadores produzcan y se sientan a gusto con la labor que realizan, un estudio sobre este brindará

retroalimentación en todos los procesos que influyen en el comportamiento de la organización, posibilitando dictar cambios y acometer acciones para mejorar el sentir y la conducta de los individuos.¹

El clima organizacional, aunque se le ha llamado de diferentes formas con el pasar de los años, entre ellas, medio laboral o ambiente laboral, está formado por una serie de características que son relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Este es un fenómeno que hace más de 60 años viene despertando el interés de sus estudiosos.

Las primeras publicaciones relacionadas con este tema datan desde la segunda mitad del siglo xx. Múltiples han sido los esfuerzos de diversos investigadores por definirlo y es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno. Hoy en día, estudios de este tipo son realizados anualmente en diversas empresas del mundo.

Con el paso de los años se le han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí. Un primer enfoque señala el predominio de los factores organizacionales, donde el clima es resultante del conjunto de factores con los cuales el individuo trabajador se vincula e interactúa y que forman los estímulos organizacionales que tienen lugar en la organización, basado en características externas a este, las que se vivencian tal y como son percibidas. En este enfoque se destacan *Katz y Kahn*, quienes consideran que el clima es la resultante de un número de factores de la organización, vista esta como globalidad, y que se expresan en su cultura global. *Forehand y Gilmer* consideran el clima como un conjunto de características que describen una organización.²

Los rápidos cambios que ocurren en el entorno y que inciden de manera determinante en las organizaciones laborales hacen que el conocimiento se convierta en un elemento estratégico de gran importancia para el desarrollo de estas. Las condiciones actuales conducen a que cada día las organizaciones tiendan a ser más creativas e innovadoras, capaces de potenciar y convertir el capital humano en una verdadera ventaja competitiva. En este sentido, diversos teóricos y especialistas consideran que la principal divisa de una organización radica en su potencial humano, lo cual, a su vez, se convierte en un reto para directivos y especialistas responsables de encauzar los procesos que conlleven resultados significativos de impacto económico y social.

Sin lugar a dudas el logro exitoso de los resultados esperados por la organización y sus miembros depende de múltiples factores. Entre ellos se encuentran los de carácter sociológico, como el clima organizacional, lo cual legitima el carácter particular que adquieren las organizaciones laborales. Diversas investigaciones se han ocupado de demostrar la importancia de la gestión de este por su incidencia en las variables relacionadas con el comportamiento organizacional.

Existen referencias científicamente validadas sobre estudios de clima organizacional en diferentes contextos y organizaciones a partir del instrumento creado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En este sentido, se señalan organizaciones pertenecientes al sector empresarial, el de los servicios científicos tecnológicos, el de la cultura, el turismo, entre otras. No obstante, una de las

conclusiones comunes de las investigaciones realizadas es la posibilidad de identificar las áreas críticas del clima organizacional y en consecuencia las acciones correctivas que contribuyan a mejorar los indicadores de esta variable.³

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.

En salud pública, la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.⁴

En Cuba, en los últimos años se incrementan los estudios de satisfacción laboral, la cual es una manifestación de la acción del clima organizacional, pero no lo agota. Dicho de otro modo, cuando se detecta un estado de insatisfacción laboral, se puede concluir que el clima organizacional, en tanto sistema, está también afectado, pero en caso contrario, no es posible hacer tal generalización.

Para ello, el objetivo de la investigación fue sistematizar la definición de clima organizacional, teniendo en consideración su relación en el ámbito laboral en la práctica de la enfermería.

MÉTODOS

Se realizó una revisión bibliográfica sistemática para desarrollar un análisis crítico reflexivo del contenido de documentos, donde se consideraron libro de texto, artículos originales y de revisión publicados de 2001 al 2014.

La estrategia de búsqueda adoptada fue la utilización de las palabras clave o descriptores, conectados por intermedio del operador booleano AND.

Las palabras clave utilizadas fueron: "clima organizacional", "variables", "motivación", "participación" "indicadores" siendo estas identificadas a través de DECS o de MeSH. De esta forma, fueron utilizados para la búsqueda los artículos referidos descriptores en idioma español e inglés. La búsqueda fue realizada en la base de datos Scielo; durante el mes de enero de 2016. Se identificaron y revisaron artículos relacionados con el clima organizacional, así como diversos libros de textos, monografías de varias revistas actualizadas que permitió el análisis histórico lógico de la evolución de la definición. Además, se consultaron especialistas en el tema. Se enfatizó en la búsqueda de autores investigadores del campo del clima organizacional. Se detallaron criterios que sustentan el clima organizacional, las características, dimensiones, basado en el método teórico histórico lógico de la bibliografía consultada.

Los criterios de inclusión para la selección de los artículos fueron: artículos en español e inglés disponibles en los portales de datos seleccionados que presentaban adherencia a la temática, publicados entre los 2002 y 2015 que presentaran de manera clara la metodología o referencial teórico seleccionado. Los criterios de exclusión fueron las pesquisas que se encontraron repetidas en las bases de datos.

Tras la identificación de los estudios pre-seleccionados se llevó a cabo la lectura de los títulos de las publicaciones, resumen y palabras clave, comprobando la pertinencia con el estudio, debiendo estar adherido a la temática abordada.

Para describir el enfoque metodológico de los resultados, se muestra el diagrama de flujo, (Fig.).

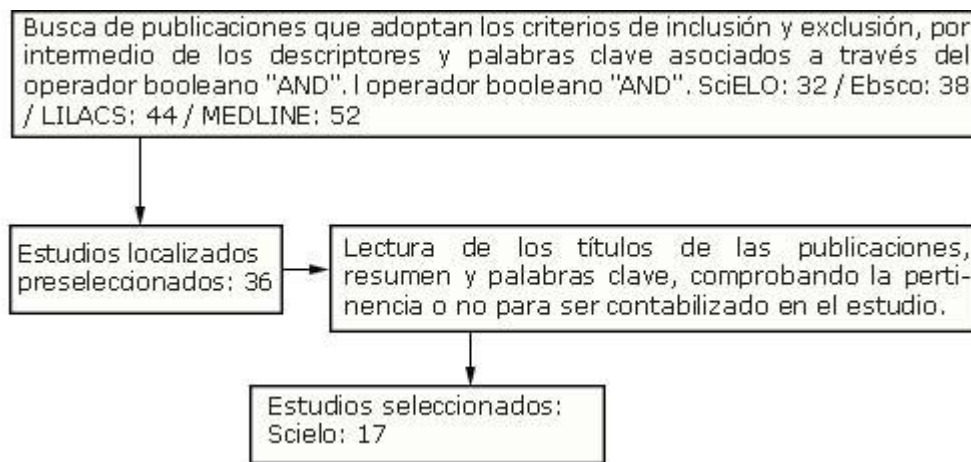


Fig. Diagrama que describe el enfoque metodológico de los resultados.

DESARROLLO

El clima organizacional es un tema cuya investigación es relativamente reciente. Sus primeros planteamientos nacieron en 1960 con *Gellerman*,⁵ sin embargo, con *Halpin y Crofts* se plantea el enfoque subjetivo del clima organizacional. Ellos proponen que el clima organizacional es la "opinión" que tiene el trabajador respecto a la organización. Resaltan que la percepción del empleado sobre sus necesidades y satisfacciones resulta importante como factor a tener en cuenta en el clima organizacional.^{6,7} Luego, en contraparte, surge el enfoque objetivo con *Forehand y Gilmer* quienes plantean que el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra e influyen sobre el comportamiento de los trabajadores que en ella laboran. En este planteamiento se reconocen cinco dimensiones: el tamaño, la estructura, la complejidad del sistema, la pauta de liderazgo y las direcciones de las metas.^{8,9} Posteriormente surge el enfoque sintético, propuesto por *Litwin y Stringer*. Ellos plantearon que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de los trabajadores que están en una organización.¹⁰

Surge como concepto hacia los años 60 y es producto del desarrollo de otros conceptos organizacionales, como el de organización, estructura, desarrollo y cultura organizacional. En la literatura revisada se encuentran disímiles investigaciones que abordan la influencia del clima laboral en la productividad y eficiencia de cualquier proceso y casi todas aplicadas al sistema empresarial.¹¹

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: *Lewin, Lippitt y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001)*; en Cuba, en el sector salud, se destacan fundamentalmente los trabajos de la Escuela Nacional de Salud Pública realizados por *Presno Labrador (1997), Jiménez Canga (1998), Márquez (2001), Segredo Pérez (2003-2010)*.¹²⁻¹⁵

Plantean *Liker y Gibson (1986)* que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones.

García Solarte (2009) plantea su definición de clima organizacional como "*la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización*".¹⁶

El tema del clima organizacional ha llevado a muchos investigadores a realizar varios estudios, debido a que gracias a estos se puede saber cuan satisfecho está el individuo en la organización en diferentes aspectos.

El Clima Organizacional se define como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada.

El clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual.¹⁷

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta y pueden ser externas o internas, percibidas directa o indirectamente por ellos en dicho medio.

El ambiente donde una persona realiza su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener para 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.¹⁸

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.¹⁹

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por último, Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.²⁰

Actualmente, 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 y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, 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 permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.²¹

Características del clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, y determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio.²²

El clima organizacional, aunque se le ha llamado de diferentes formas con el pasar de los años, entre ellas, medio laboral o ambiente laboral, está formado por una serie de características que son relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.²³

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que como ya expresamos los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etcétera.²⁴

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición.²⁵

Las dimensiones son determinantes conductuales, surgen por la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, es decir, el clima laboral.²⁶

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, *dimensión* (Del lat. *dimensio*, -ōnis) significa: Cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno.²⁷

Las dimensiones no son, en sí mismas, disposiciones espaciales o temporales ni personas, sino dispositivos que nos permiten analizar una realidad.²⁸

Desde la teoría este término puede ser presentado como:

Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización.^{29,30}

Para el análisis del Clima Organizacional, se trabaja con 4 dimensiones o áreas críticas que son el liderazgo, la motivación, la reciprocidad o compromiso y la participación. A su vez, a cada dimensión corresponden 4 categorías.

Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar en el interior de ellas. Las cuatro dimensiones básicas son: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Liderazgo: Chiavenato lo define como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer.

Motivación: conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores.

Reciprocidad: la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización.

Participación: se entiende como la involucración de las personas en las actividades de la organización.³¹

Entre las diferentes teorías revisadas que abordan esta dimensión, citadas por *Laura Martínez* en su monografía "Cultura y Clima Organizacional se encuentran:

Teoría de Maslow: en 1973 formula la Teoría Piramidal de las Necesidades, abordó, por vez primera en forma científica, la Motivación como Teoría, al proponer que el gerente identificara el nivel de realización de cada subalterno y lo motivara para aumentar su productividad.

Teoría de Mayo: el objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas y su influencia en la motivación.

Teoría de los factores de Herzberg: Frederick Herzberg, en 1959, formuló la *Teoría de los Dos Factores:* Higienizantes y Motivadores, que inciden sobre el medio ambiente laboral, incluyendo en el primer grupo: el cambio de trabajo, los salarios, políticas, beneficios adicionales, prácticas de mantenimiento administrativo; y en el segundo: los logros, reconocimientos, responsabilidades, promoción, oportunidades de crecimiento y otros factores intrínsecos al trabajo.

En esencia plantea que la motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Modelo de Poder-Afiliación-Realización de Mc Clelland: Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.

Estas declaraciones resumidas reflejan posiciones polarizadas que, por otra parte, son poco realistas. Los seres humanos no son completamente buenos, ni son completamente malos. La síntesis realizada se corresponde con la revisión de múltiples investigaciones acerca del tema.^{32,33}

Liderazgo y su relación con el clima laboral

En el caso del liderazgo se maneja la siguiente definición: "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas", "es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas u objetivos en una situación determinada".

Se evocan otros modelos de liderazgos, el Modelo del Enfoque de la Ruta-Meta en el Liderazgo fue formulado por *Martin G. Evans y Robert J. House*, y subraya el papel del líder para aclararle a sus subordinados cómo pueden obtener magníficos resultados.^{34,35}

El liderazgo está relacionado de manera directa a la gestión de dirección. Esta se describe como el arte de hacer que las cosas se hagan. Algunos autores la han caracterizado como una serie de roles o funciones a desempeñar como: roles de relación, roles informativos y roles de decisión: asignación de recursos, solución de conflictos, entre otros.

La reciprocidad y el clima laboral

La reciprocidad, modo más igualitario de intercambio de bienes y servicios. Puede ser directa o indirecta, distribución en la que cada cual contribuye según sus posibilidades y recibe según sus necesidades. La primera suele ser bilateral y la segunda grupal.³³

La participación en una organización

La participación activa de todos los implicados es imprescindible en el logro de objetivos estratégicos, desde su concepción, ejecución e incluso evaluación.^{36,33}

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Es además el convenio de trabajo a desarrollar en el año o a plazos más largos, así además la superación y la elevación de la calificación personal, grado científico o categoría docente, en aquellas instituciones que desarrollen el proceso educativo.

CONCLUSIONES

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Yoder Navarro Y, Guillermo Hernández G. Propuesta de variables para valorar el Clima Organizacional en el Centro de Informática Médica de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas. 2013 [citado 2015 Mar 23];6(6):[aprox. 6 p.]. Disponible en: <http://publicaciones.uci.cu/index.php/SC>
2. Guillén del Campo Mónica. Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 2015 Mar 23];39(2):242-52. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006&lng=es
3. Serrate Alfonso Annia de los Ángeles. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Rev Cubana Inf Cienc Salud. 2014 [citado 2015 Mar 23];25(1):110-25. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lng=es

4. Segredo Pérez Alina María, García Milian Ana Julia, López Puig Pedro, León Cabrera Pablo, Perdomo Victoria Irene. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública. 2015 [citado 2015 Mar 18];41(1):115-29. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es
5. Mónica GS. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). 2009(42):43-65.
6. Dressler G. Organización y Administración Enfoque Situacional. México: Editorial Prentice/Hall International; 1976.
7. Halpin A, Croft D. The organizational climate of schools. Washington: University Press; 1963.
8. Forehand G, Gilmer B. Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological Bulletin. 1964;62(6):361-82.
9. Chiang MM, Salazar M, Rodrigo MJM, Nuñez A. Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Salud trab (Maracay). 2011;19(1):05-16.
10. Litwin G, Stinger R. Motivation and Organizational Climate: Harvard Business School; 1968.
11. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2004 [citado 12 Abr 2012];8(3):[aprox. 10 p.]. Disponible en:
<http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
12. Segredo Pérez AM, Pérez Perea LL. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Rev INFODIR. 2007 [citado 12 Abr 2012];4:[aprox. 12 p.]. Disponible en:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
13. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 9 Mar 2010];35(4):78-109. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&lng=es
14. Gonçalves AP. Dimensiones del clima organizacional. 2001 [citado 23 Dic 2011]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
15. Álvarez Valverde SV. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología [tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2001 [citado 6 Dic 2011]. Disponible en:
http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez_vs/pdf/alvarez_vs-TH.back.2.pdf

16. Pérez Herrera Y. Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano. 2014 [citado 14 May 2014]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/estudio.htm>
17. Segredo Pérez Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super. 2011 [citado 2015 Mar 20];25(2):164-77. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es
18. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Revista INFODIR. 2007 [citado 3 Ene 2013];4:[aprox. 12 p.]. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
19. Segredo Pérez Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 2015 Mar 17];39(2):385-93. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es
20. García Ramírez MG, Ibarra Velásquez Luis Alberto. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. 2006 [consultado 29 May 2015]:[aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.eumed.net/29%20mayo/Definici%C3%B3n%20de%20Clima%20Organizacio%20nal.htm>
21. Segredo Pérez Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 2016 May 24];39(2):385-393. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es
22. Tristán Pérez B. Administración Universitaria. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. 2001 [citado 18 Abr 2013]. Disponible en: <http://www.cepes.uh.cu./gobiernodirecciondeuniversidades/Lagestion.doc>
23. Guillén del Campo Mónica. Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 2015 Nov 16];39(2):242-52. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006&lng=es
24. Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004 [citado 13 Nov 2010];27:78-82. Disponible en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

25. Cabrera NL. Clima organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA [tesis]. La Habana: Facultad de Psicología; 2003.
26. Rodríguez Gómez G, Gil Flores J, García Jiménez E. Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela; 2006.
27. Goncalves PA. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [consultado 4 Jun 2010]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec.97/2dec.97.htm>
28. Fernández Caballero E, Castell-Florit Serrate P. Gerencia en Salud. Tomo 1. La Habana: ENSAP; 1997.
29. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 2001 [consultado 13 Jun 2006]. Disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=dimensi%F3n
30. Secretaría de educación pública de México. El diagnóstico institucional en las escuelas normales. 2002 [consultado 13 Jun 2012]. Disponible en: <http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/3index.htm>
31. Parisca S. Modelo integral de la competitividad: Un enfoque que rescata la trascendencia de la Gestión y la Prospectiva Tecnológica. 2006 [consultado 13 Jun 2006]. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a91v12n03/91120312.html>
32. Carnota Laussán O. El cambio hacia el alto desempeño [CD-ROM]. La Habana: MINSAP; 2006.
33. Heras Alonso T. De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias. 2002 [citado 3 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos902/organizacion-burocratica-competencias/organizacion-burocratica-competencias.shtml>
34. Introducción al clima organizacional. Conocimientos de negocios. 2006 [citado 21 Dic 2010]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/habilidadesdiectivas/capitulo8/.index.htm>
35. Sandoval Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. 2006 [citado 23 Ago 2010]. Disponible en: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.
36. Carnota O. Tecnologías gerenciales. Una oportunidad para los sistemas de salud. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2005.

Recibido:

Aprobado:

Annia Lourdes Iglesias Armenteros. Dirección Provincial de Salud. Cienfuegos.
Correo electrónico: anniaia@jagua.cfg.sld.cu