

**ARTICULO ORIGINAL**

**Título: Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015**

**Title: Organizational climate assessment at Gustavo Aldereguía Lima health complex, Cienfuegos, 2015**

---

**Autores:** Alina María Segredo Pérez<sup>I</sup>, Pedro López Puig<sup>II</sup>

- I. Médico. Máster en Ciencias en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Especialista de Primer y Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesora e Investigadora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)
  - II. Médico. Doctor en Ciencias de la Salud. Máster en Ciencias en Atención Primaria de Salud. Especialista de Primer y Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesor e Investigador Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. [peveliu@infomed.sld.cu](mailto:peveliu@infomed.sld.cu)
- 

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN:** el cuidado de la salud en los hospitales está en busca de una mejor seguridad, calidad, comodidad y atención adecuada, de ahí que estén en una permanente búsqueda de perfeccionar su sistema de gestión y asistencias, así como la integración armoniosa de las áreas médicas, tecnológicas, administrativas, económicas, de salud, y de investigación y desarrollo donde los estudios sobre clima organizacional muestran gran utilidad. **Objetivo:** evaluar el clima organizacional en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015.

**MÉTODO:** se realizó una investigación de tipo evaluativa durante el mes de enero del año 2015 en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Se estudiaron tres dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección.

**RESULTADOS:** las tres dimensiones estructura organizacional, comportamiento organizacional y estilo de dirección fueron percibidas como clima organizacional adecuado, donde todas las categorías exploradas obtuvieron valores promedios adecuados, que se encontraron entre 7.7 y 9.5 puntos, lo que conllevó a que los directivos percibieron que en su institución se desempeñan en un clima organizacional adecuado. **Conclusiones:** El clima organizacional global en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima se percibe como un clima adecuado, con todas las categorías exploradas dentro las tres dimensiones con altos promedios. La dimensión comportamiento organizacional es la de mejores resultados y dentro de ella la categoría Relaciones Interpersonales y de trabajo es la que obtiene mayor promedio.

**PALABRAS CLAVES:** clima organizacional, evaluación hospitalaria, desarrollo organizacional

---

**ABSTRACT:**

**Introduction:** Healthcare in hospitals is searching a better security, quality, comfort and adequate care. This is the reason why it is permanently looking for its management system perfecting and care, as well as harmonic integration of medical, technological, administrative, economic, research and development areas in which studies on organizational climate show great utility.

**Objective:** To assess organizational climate at Gustavo Aldereguía Lima health complex, Cienfuegos.

**Method:** An evaluating research was conducted on January, 2015 at Gustavo Aldereguía Lima health complex. Three dimensions were studied: organizational behavior, organizational structure and management style.

**Results:** These three dimensions were perceived as adequate organizational climate in which all categories explored obtained adequate average values between 7.7 y 9.5 points.

**Conclusions:** Global organizational climate at this health complex is considered as an adequate climate with high average. Organizational behavior is the dimension with better results and working interpersonal relations is its category with highest average.

**Key words:** Organizational climate, hospital assessment, organizational development.

---

**INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la búsqueda de la calidad y la seguridad en el cuidado de la salud es una tendencia global, donde los hospitales están siempre trabajando para mejorar sus servicios. De ahí que estén en un perfeccionamiento permanente de su sistema de gestión y asistencias, así como la integración armoniosa de las áreas médicas, tecnológicas, administrativas, económicas, y de investigación y desarrollo.<sup>1</sup>

Es importante destacar que, para generar un clima organizacional adecuado, que influya positivamente en el desarrollo de la organización y en la calidad de la atención integral que brindan los diferentes servicios de salud en el hospital, es necesario que se conozcan y se reflexione sobre los conceptos de calidad. También es vital que sean identificados los elementos, tanto internos como externos, que tanto prestadores como directivos perciben que pueden obstaculizar el desarrollo de los procesos que se gestionan internamente en el hospital.

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.<sup>2</sup>

La eficiencia de una organización se precisa para el logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado y depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Por lo tanto, un requisito indispensable es estructurar estos equipos de trabajo en función de la productividad requerida por la organización para alcanzar un desempeño satisfactorio en la misma.<sup>3</sup>

Hoy día, 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 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 de forma planificada.<sup>4</sup>

El cambio de actitudes del personal es un elemento fundamental para lograr el éxito de cualquier tipo de organización. Los principios de la teoría moderna de administración recomiendan tomar en cuenta el comportamiento de los individuos para alcanzar logros institucionales más importantes.<sup>5</sup>

La aplicación sistemática de evaluaciones que aporten información sobre el clima organizacional, se convierte en un elemento necesario para el éxito y se debe convertir en una herramienta imprescindible en toda organización moderna para la solución de los principales problemas identificados.<sup>2, 3</sup>

Según More Basso, el proceso de resolución de problemas consiste en tres fases distintas, dirigiendo toda la energía mental en cada una de ellas a la vez. Estas fases son: <sup>6</sup>

- Analizar: definir el problema o situación; obtener información (se utiliza la memoria y el razonamiento).
- Crear: producir ideas en bruto, sin criticarlas ni evaluarlas (se utiliza la creatividad).
- Evaluar: examinar y juzgar las ideas producidas al tener como marco de referencia el propósito definido en la fase de análisis (se utiliza la memoria y el razonamiento).

De la misma forma plantea que luego de realizar todas las fases en este orden y de forma separada se podrá obtener una serie de ideas evaluadas, las cuales se pueden llevar de forma independiente a un proceso de refinación de la misma y evaluación más profunda.<sup>6</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>7-9</sup>

El sector salud cubano gestiona un capital humano de 495 609 trabajadores de todas las categorías profesionales y técnicas, además de obreros y de servicio, donde el 70,6% son mujeres.<sup>10</sup> Esta gestión en este sector es un factor clave para su sostenimiento. La valoración de la misma, al interior de sus organizaciones, merece una prioridad inmediata, por lo que considerar la evaluación del clima organizacional, fue precisamente, el propósito fundamental de este estudio realizado en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015.

## MÉTODO

Se realizó una investigación de tipo evaluativa durante el mes de enero del año 2015. El instrumento fue aplicado durante el desarrollo del Curso: Gestión del capital humano, impartido por profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública, con una participación de 32 trabajadores entre directivos y prestadores. La muestra, intencional por criterios, quedó integrada por 22 directivos que cumplieron con los criterios de inclusión: tener más de 5 años de labor en los servicios hospitalarios de la provincia y que tuvieran disposición a participar en el estudio.

Para dar respuesta al objetivo se aplicó un instrumento para evaluar clima organizacional, validado en el año 2015 por Segredo.<sup>11</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 <sup>11</sup>

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 punto, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. Cada inciso tenía 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 trabajadores del hospital 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 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 la aplicación del instrumento se garantizó el anonimato y no se recogen datos profesionales individuales, ni el tipo de servicio en el que labora la persona que responde. Se veló por la independencia en las respuestas y la no supervisión del ejercicio por autoridades hospitalarias. Se contó con la disposición a participar de todos los que intervinieron y fue explicado previamente los objetivos del ejercicio, su propósito y alcance. Asimismo se solicitó consentimiento a la dirección del complejo hospitalario para la publicación de los resultados, después de haber discutido los mismos una vez devueltos.

## RESULTADOS

De los 22 encuestados, todos resultaron ser directivos. El 59.4% de los participantes fueron mujeres y el mayor porcentaje (más de la mitad) se encontraba en el rango de edad entre 30 y menos de 50 años, seguidos por el grupo entre 50 y 65 años de edad (37.5%).

En la tabla 1 se puede observar que la dimensión comportamiento organizacional de forma general clasificó como clima organizacional adecuado con un promedio de 9.0. La categoría comunicación fue la de menor promedio con 8,3 pero de forma general el resultado de la dimensión fue muy favorable.

Tabla 1. Valor promedio en la dimensión comportamiento organizacional según categorías. Complejo Hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015

<b>Categorías</b>	<b>Promedio</b>
Motivación	9.3
Comunicación	8.3
Relaciones Interpersonales y de trabajo	9.5
<b>Promedio de la dimensión</b>	<b>9.0</b>

Por su parte en la dimensión estructura organizacional se comportó con un promedio de 8.3 como se expone en la tabla 2, al igual que la anterior dimensión, fue percibido un clima organizacional adecuado para esta dimensión, ya que los valores promedios en todas las categorías exploradas clasificaron como clima organizacional adecuado. Se debe señalar que la categoría condiciones de trabajo con valor promedio de 7.7 fue la de más baja puntuación.

Tabla 2. Valor promedio en la dimensión estructura organizacional según categorías. Complejo Hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015

<b>Categorías</b>	<b>Promedio</b>
Funcionamiento	8.5
Condiciones de trabajo	7.7
Estímulo al desarrollo Organizacional	8.7
<b>Promedio de la dimensión</b>	<b>8.3</b>

En el caso de la dimensión estilo de dirección se evidenció igual comportamiento. De forma particular se debe destacar que la categoría participación con 9.0 de promedio, fue la de mayor puntuación. (Tabla 3)

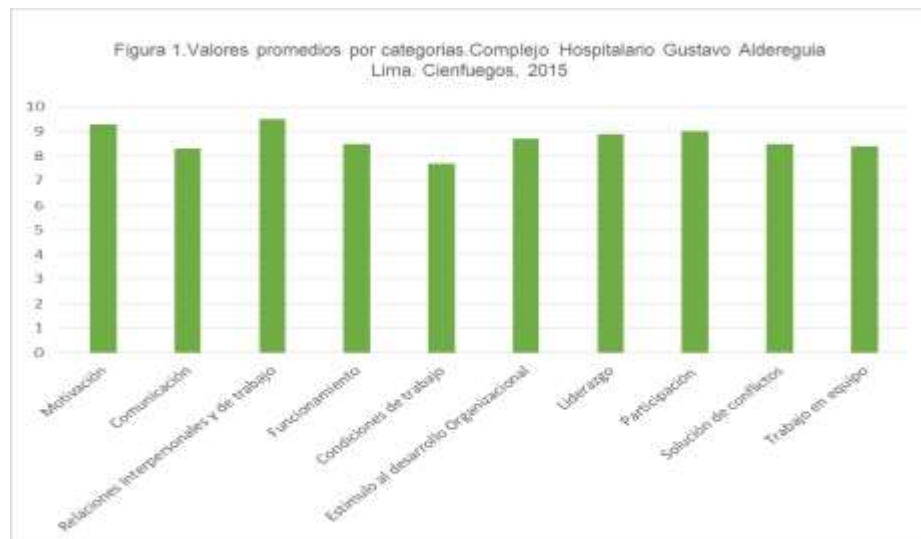
Tabla 3. Valor promedio en la dimensión estilo de dirección según categorías. Complejo Hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015

<b>Categorías</b>	<b>Promedio</b>
Liderazgo	8.9
Participación	9.0
Solución de conflictos	8.5
Trabajo en equipo	8.4
<b>Promedio de la dimensión</b>	<b>8.7</b>

En la figura 1 se representa de forma gráfica como estuvo el comportamiento de las diez categorías exploradas. Lo que permite resumir los resultados expuesto hasta el momento. En el hospital, como se puede observar, todas las categorías obtuvieron valores promedios adecuados, entre 7.7 (Condiciones de trabajo) y 9.5 (Relaciones Interpersonales y de trabajo), lo que conlleva a que el clima organizacional global se perciba como un clima adecuado.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de este estudio muestran que las todas categorías exploradas en las tres dimensiones estructura organizacional, comportamiento organizacional y estilo de dirección fueron percibidas como clima



organizacional adecuado, a pesar que existen incisos con baja calificación que deben ser tenidos presentes porque muestran reservas para establecer los programas de mejora en la institución. Estos resultados coinciden con otros estudios realizados en el ambiente académico.<sup>14,15</sup>

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>12,13</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>16</sup>

El cambio de actitudes para garantizar la calidad en los servicios y el logro de los objetivos institucionales obedece a un proceso muy progresivo, detenido y maduro, que requiere necesariamente de la utilización de ciertos elementos organizacionales, como un plan de desarrollo organizacional que debe partir de la misión, las metas y los objetivos institucionales definidos previamente, que den ser del conocimiento del personal y compartido por éste. Además deberá estar apoyado de políticas, normas, reglas y procedimientos actualizados; así como por programas de capacitación y entrenamiento del personal en todos sus niveles. Asimismo se deben establecer los mecanismos de seguimiento, retroalimentación y supervisión que esté integrado por elementos motivacionales específicos, justos y equitativos.<sup>5</sup>

Los autores consideran que los parámetros de comportamiento en la organización, tanto en el personal encargado de proveer los servicios a los usuarios como los directivos, son probablemente los elementos individuales más importantes para asegurar los mejores resultados en la búsqueda de la calidad y del control en busca de eficiencia institucional a nivel hospitalario.

Según Calves Hernández, la literatura especializada contemporánea sobre temas de dirección ha incorporado términos relacionados como la gestión de la calidad, gestión por valores, gestión del conocimiento, entre otros. Sin embargo, todos estos procesos requieren para su implantación un amplio despliegue de la comunicación. Sin la socialización del conocimiento no hay posibilidad de potenciarlo en la organización. El desarrollo y consolidación de valores que sustentan una cultura organizacional solo es posible mediante un complejo proceso de comunicación.<sup>17</sup> De ahí que el clima organizacional, es de vital importancia en el desempeño de cualquier organización es, en definitiva, el resultado de cómo se percibe el funcionamiento interno en la institución.<sup>18,19</sup>

Las dimensiones estructura organizacional y estilos de dirección también muestran resultados satisfactorios, lo que no coincide con los estudios realizados en el contexto nacional e internacional según la literatura revisada.<sup>20-25</sup> Las categorías más afectadas en estas dimensiones están relacionadas con las condiciones de trabajo, la motivación y el liderazgo.

En estudio realizado en Chile los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediada por grado de supervisión, lo que habla a favor de la importancia de la medición de estas categorías.<sup>26</sup>

El dilema paradigmático que enfrenta la gestión de la administración pública cubana en la actualidad, que incluye la gestión a nivel hospitalario, se vincula al "para que" (valor exclusivo para la organización versus aporte social), al "que" (eficacia individual versus efectividad social) al "con que" (jerarquía burocrática versus participación) y al "cómo" (cambio organizacional versus transformación social). Todo esto configura un nuevo paradigma gerencial: la gestión pública transformadora, la cual trata de una alternativa de dirección que promueve una gestión emergente, de nuevo tipo, capaz de desbordar las secuelas esencialmente tecnocráticas, introvertidas, cuantitativas, jerárquicas, burocráticas y operativas de la gestión pública tradicional, para fortalecer enfoques humanizados, extrovertidos, cualitativos, participativos, innovadores y estratégicos en los procesos de gestión, donde la medición del clima o ambiente en que se desenvuelve la administración pública cobra cada día mayor importancia por la información que le aporta a los directivos para la adecuada toma de decisiones en la gestión del cambio necesario.<sup>12,27</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 con enfoque sistémico<sup>28</sup> constituyen una importante herramienta diagnóstica que permite de forma rápida y oportuna identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización a la luz del desarrollo social.<sup>12,29-32</sup>

De esta manera lograr una mejora en la atención médica, por lo tanto, mayor eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios hospitalarios del sistema. Entendiendo por eficacia el uso adecuado de los recursos disponibles para producir los resultados y por eficiencia la minimización de costos para mantener la productividad, es decir igual productividad al menor costo.<sup>33</sup>

Por tanto así se contribuye con la administración hospitalaria y el mejoramiento asistencial y todo esto les facilita a los equipos de dirección que se lleven a cabo proyectos de desarrollo organizacional de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas.

### **Conclusiones**

El clima organizacional global en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima se percibe como un clima adecuado. Todas categorías exploradas en las tres dimensiones estructura organizacional, comportamiento organizacional y estilo de dirección fueron percibidas como clima organizacional adecuado. La dimensión comportamiento organizacional es la de mejores resultados y dentro de ella la categoría Relaciones Interpersonales y de trabajo es la que obtiene mayor promedio.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Mendes de Santana E. Acreditación Hospitalaria, Educación, Estrategia, Procesos Hospitalarios. Administración en salud. 2012. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
2. Segredo Pérez AM, Rigñack Ramírez LI, García Nieblas RM, Perdomo Victoria I, León Cabrera P, García Milian AJ. Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Educación Médica Superior [Internet]. 2015 [citado 26 Abr 2016]; 29(3):[aprox. 15 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/561/275>



3. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [Internet]. 2011 [citado 17 May 2016]; 25(2): 164-177. 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)
4. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. [Internet]. 2009 [citado 19 mar 2016]; 35 (4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&lng=es)
5. Ugarteche Lens J. Cambio de actitudes y la calidad en servicios de salud: Una experiencia personal. 2007. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
6. More Basso L. Una aproximación a la resolución creativa de problemas; 2006. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
7. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.
8. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 [citado 12 May 2016]; 39(2): 385-393. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso)
9. Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica. [Internet]. 2016 [citado 12 May 2016];17(1):3-8. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>
10. Ministerio de Salud Pública: Dirección de Registros Médicos y Estadísticas de Salud. Anuario Estadístico de Salud. [Internet]. Infomed.sld.cu; La Habana; 2016 [citado 17 May 2016]; 44. Disponible en: [http://files.sld.cu/dne/files/2016/04/Anuario\\_2015\\_electronico-1.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2016/04/Anuario_2015_electronico-1.pdf)
11. Segredo Pérez AM, Pérez Piñero J, López Puig P. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Rev Cubana Salud Pública. [Internet]. 2015 [citado 17 May 2016]; 41(4): [aprox.27 p.]. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/376>
12. 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): 385-393. 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)
13. 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>

14. García Nieblas RM. Evaluación del Clima organizacional en el departamento de Pediatría. Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo, 2013. [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.
15. Cuadra Peralta AA, Fuentes Soto LK, Madueño Soza II D; Veloso Besio CB, Bustos Meneses Y. Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Fractal, Rev. Psicol Rio de Janeiro*. 2012; 24(1):11-9.
16. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: Editorial Política; 2013.p. 106-7.
17. Calves Hernández S. Capítulo 10: El comportamiento en la gestión de la administración pública. En: Escuela Superior de Cuadro del Estado y Gobierno. Diplomado en Administración Pública. Problemas de la Gestión en la Administración Pública. La Habana: ESCEG; 2013.p.73-8.
18. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. *Correo Científico Méd Holguín*. [Internet]. 2004 [citado 17 Abr 2016];8(4): [aprox. 11 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
19. Segredo Pérez AM. Clima organizacional y control interno. En: López Puig P, coordinador. Multimedia para el desarrollo del Control Interno en el Ministerio de Salud Pública y sus entidades subordinadas. [CD-ROM]. La Habana: CEDISAP; 2011.
20. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. *Rev Cubana Med Gen Integr* [Internet] 2001. [citado 17 mayo 2016]; 17(6):589-91. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
21. Piña Loyola N. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de la provincia de Cienfuegos. [tesis]. La Habana: ENSAP; 2007.
22. La Rosa Cruz Y. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico. Estado Sucre. República Bolivariana de Venezuela, 2008 [tesis]. La Habana: ENSAP; 2009.
23. Bello González R. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino". Estado Anzoátegui. República Bolivariana de Venezuela, 2008 [tesis]. La Habana: ENSAP; 2009.
24. Rigñack Ramírez LI. Evaluación del Clima organizacional en el Vicedecanato Docente. Facultad de Ciencias Médicas "10 de Octubre", 2013. [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.
25. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*. [Internet]. 2009 [citado 9 Mar 2010]; 23 (2): [aprox. 12 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
26. Cuadra Peralta AA, Veloso Besio CB. Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 2010; 18 (1), 2010: 15-25.
27. Gutiérrez Castillo O. Capítulo 2: La administración pública cubana en el proceso actual de transformaciones. En: Escuela Superior de Cuadro del Estado y Gobierno.

- Diplomado en Administración Pública. Problemas de la Gestión en la Administración Pública. La Habana: ESCEG; 2013.p.13-21.
28. Don de Savigny, Taghreed Adam. Eds. Aplicación del pensamiento sistémico al fortalecimiento de los servicios de salud. Alianza para la Investigación en Políticas y Sistemas de Salud. OMS; 2009.
  29. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2015 [citado 11 May 2016]; 41(1): [aprox.11 p.]. Disponible en:  
[http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso)
  30. 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.
  31. Tormo Carbó G, Osca Segovia A. Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. Rev. psicol. trab. Madrid. 2011; 27(3): 345-53.
  32. Neves Santos J, Rabelo Neiva E, Andrade-Melo EA. Relación del clima organizacional, percepción de cambios organizacionales y satisfacción del cliente. Psic.: Teor. e Pesq. Brasília. [Internet] 2013 [citado 12 Abr 2014]; 29(1): [aprox. 17 p.]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>
  33. Auditoría Institucional Hospitalaria. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.