

El clima organizacional de la clínica estomatológica Fe Dora Beris, del municipio de Santiago de Cuba

Organizational environment at Fe Dora Beris Dental Clinic, of Santiago de Cuba municipality

Isolina Sánchez Jacas¹, Yaquelin Cabello Rodríguez², Zaida Espino la O³

1. Máster en Atención Primaria de Salud. Profesor Auxiliar y Consultante. Especialista de Segundo Grado en Medicina del Trabajo. Investigador Agregado. Vicerrectoría de Posgrado e Innovación Tecnológica. Universidad de Ciencias Médicas. Santiago de Cuba. Cuba.

2. Licenciada en Administración y Economía. Policlínico Carlos J. Finlay. Santiago de Cuba. Cuba.

3. Máster en Promoción de Salud. Licenciada en Filosofía. Profesor Auxiliar. Facultad de Medicina Nº1. Universidad de Ciencias Médicas. Santiago de Cuba. Cuba.

RESUMEN

Introducción: el clima organizacional, conocido como clima laboral, es el ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo. Para medir el clima interno de la institución médica Fe Dora Beris, se aplicó una encuesta a los trabajadores.

Objetivo: caracterizar el clima laboral en una clínica estomatológica y sus módulos, en el municipio de Santiago de Cuba, desde febrero hasta abril del 2013.

Método: se realizó un estudio transversal, con un universo de 33 trabajadores, presentes físicamente en el momento de la ejecución del trabajo en la Clínica Estomatológica Fe Dora Beris, de Santiago de Cuba. Se tomaron como bases las propuestas de la OMS y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), con 80 ítems relacionados con el instrumento Inventario de Clima Organizacional, y un test de motivación confeccionado y validado por el Centro de Técnicas

de Dirección de La Habana (CETED), y se incluyeron los trabajadores de los módulos estomatológicos. El informe primario fue introducido en una base de datos *Excel*.

Resultados: en las dimensiones de Reciprocidad y Participación el liderazgo se comportó de forma satisfactoria en la clínica, no así en los módulos estomatológicos, donde en el ciento por ciento los trabajadores quedaron insatisfechos. El personal no está motivado debido a la falta de recursos en la unidad. No reciben capacitación para mejorar su trabajo y, en el caso de los módulos, existe una pobre atención por parte de los directivos.

Conclusiones: en la dimensión Motivación, y por consecuencia en todas las dimensiones de los módulos estomatológicos correspondientes a dicha clínica, el clima laboral resultó inadecuado.

Palabras clave: ambiente laboral, clima organizacional, clima laboral, motivación laboral, dirección de salud.

ABSTRACT

Introduction: organizational or work environment is the human and physical environment in which the daily work unfolds. In order to measure the internal climate of the institution a survey to staff was applied.

Objective: to characterize the organizational climate in a dental clinic and its modules, at the *Santiago de Cuba* municipality, in Cuba, from February to April, 2013.

Method: a cross-sectional descriptive study with a universe of 33 workers, physically working at the dental clinic "*Fe Dora Beris*" of *Santiago of Cuba*, at the time of research, was conducted. Proposals with 80 items, of the World Health Organization (WHO) and the Panamerican Health Organization (PAHO) related to organizational climate, and a test of motivation, produced and validated by the Centre for Management Techniques of Havana (CMT), were applied to the clinic and its modules' workers. Primary data was stored in an Excel database.

Results: at the clinic leadership behaved satisfactorily. On the other hand, in the dimensions of Reciprocity and Participation, workers at all modules were dissatisfied. They are not motivated due to the lack of resources at the unit, no training to improve their work and, in the case of the modules, poor attention from managers.

Conclusions: organizational climate was unsatisfactory. Motivation dimension in modules corresponding to the clinic was proved unsatisfactory.

Keywords: work environment, organizational climate, working environment, work motivation, health direction.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional, conocido como Clima Laboral, es el ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, consecuentemente, en la productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas; su manera de trabajar y de relacionarse; su interacción con la empresa o institución; los medios de producción y la posible afectación a su salud según el propio desempeño laboral de cada trabajador.

Para facilitar estudio del clima organizacional, en la Clínica Estomatológica Fe Dora Beris, de Santiago de Cuba, se aplicó una encuesta al personal, presente en dicha institución, en el momento de la investigación.

Actualmente, este fenómeno ha llamado la atención a escala global, ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, para alcanzar altos niveles de calidad y productividad, y así lograr una mayor eficiencia organizativa. Todo esto implica una fuerte competencia en el campo nacional e internacional, en cuanto al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. En la gestión moderna, se relacionan la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

El clima laboral es un concepto que incluye la motivación, ya que ambos son indicadores de calidad de vida en el trabajo, y tienen implicación directa en la productividad del recurso humano.¹ En las organizaciones o centros laborales, la motivación está conformada por factores extrínsecos e intrínsecos. Algunos autores los denominan motivación extrínseca e intrínseca. Según la teoría de *Herzberg*, la primera se refiere a las necesidades propias de cada trabajador, su responsabilidad y realización personal. La segunda incluye el salario, los ascensos, el reconocimiento, los beneficios, los servicios sociales y las condiciones de trabajo. Ambas deben quedar satisfechas para lograr el éxito empresarial.

Cuando se evalúa el clima, se determina mediante la percepción de los trabajadores, las dificultades que existen en una organización, y su influencia sobre estos. Las estructuras organizativas y los factores internos o externos del proceso de trabajo, actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones, y del comportamiento en el trabajo. Cuando existe un clima favorable, quiere decir que el empleado está satisfecho y motivado con lo que hace y, por consiguiente, se obtienen beneficios positivos para la organización, como una mejor productividad.^{2,3}

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes, sino que depende, en gran medida, de la valoración que el trabajador hace de estos factores, en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con respecto a la institución, todas reflejadas en los estudios del clima organizacional.

Desde el origen de la medicina, el tema del trabajo como estructura o institución, y sus factores intrínsecos, han sido objetos de reflexión y estudio, a partir de varios enfoques por los diferentes modelos, como los de: *Talcott Parsons, Emile Durkheim, Max Weber, Karl Marx, Anthony Giddens y George Ritzer*. A partir de estos estudios se añade la percepción físico-psicológica como el clima organizacional o clima laboral.

En el clima organizacional también influyen, en la práctica, factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, formas y condiciones de trabajo, estilos de dirección, sistemas de compensación, relaciones interpersonales, procesos comunicacionales internos y externos ascendentes descendentes y horizontales, formales e informales.

Dentro de los estudiosos de la materia se destacan a nivel mundial: *Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert, y Gonçalves*. En Cuba, se destacan los trabajos realizados en la Escuela Nacional de Salud Pública.⁴

Las propuestas metodológicas para el estudio del clima organizacional son variadas. Dentro de estas, las de la OMS u OPS resultan las más utilizadas. En ellas se analizan las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Sin embargo Segredo Pérez, propone añadir la Comunicación, pues es una habilidad gerencial de gran interés para los directivos de la salud pública.⁵⁻⁸

Los factores sociales y estructurales, dentro de un sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función de la percepción de los miembros. Este clima induce a determinados comportamientos en los individuos que, a su vez, inciden en el clima de la organización. A esta se añade la principal motivación para realizar tal investigación, en varias unidades de la salud que prestan servicios estomatológicos, a una parte de la población de la ciudad de Santiago de Cuba.

El objetivo de este trabajo es caracterizar el clima organizacional de una clínica estomatológica y sus módulos, del municipio de Santiago de Cuba, desde febrero hasta abril del 2013.

MÉTODOS

Se realizó una investigación descriptiva transversal en la clínica estomatológica Fe Dora Beris y sus módulos, en el municipio de Santiago de Cuba, para caracterizar sus cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

El universo se conformó con los 33 trabajadores, que se encontraban físicamente trabajando, en el momento de la ejecución de la investigación; 26 de la clínica y 7 de los módulos estomatológicos.

Para la determinación de las dimensiones del clima, previo a la ejecución de la investigación, se solicitó a directivos y a trabajadores su mayor cooperación. Se emplearon las propuestas de la OMS y la OPS, relacionadas con el instrumento inventario del clima organizacional, herramienta evaluativa que se aplica a directivos a través de cuatro dimensiones: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y clave de calificación.⁵ En general, cuando 3 categorías de cada dimensión obtienen valores por debajo de 2,5; se considera insatisfactoria.

Se le aplicó el test de motivación, confeccionado y validado por el Centro de Técnicas de Dirección de La Habana (CETED) y la dimensión motivación reveló valores promedios por debajo de la aceptable con puntajes de 1 a 3 y totalmente de acuerdo, de 4 a 5, con el fin de conocer las causas más frecuentes que llevan a la insatisfacción.

Los resultados de los test fueron introducidos en una base de datos *Excel*, lo que permitió obtener el resultado numérico de una cualidad. Tanto el clima en general como las dimensiones de motivación resultaron insatisfactorios. Los resultados se expresan en tablas y figuras.

RESULTADOS

En este estudio obtuvimos los siguientes resultados en las dimensiones y categorías estudiadas ([tabla I](#)).

Tabla I. Caracterización de la Dimensión Liderazgo

Variable	Valores Promedios	
	CLÍNICA	MÓDULOS
Dirección (D)	3,4	2,3
Estímulo de la Excelencia (EE)	2,6	2
Estímulo del Trabajo Equipo (EE)	3,3	2,7
Solución de Conflictos (SC)	2,7	2

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

En la dimensión liderazgo, se observa en la [tabla I](#) cómo se comportó de forma satisfactoria en la Clínica, no así en los módulos estomatológicos, en que excepto, el "estímulo de trabajo en equipo", obtuvo valores por encima de 2,5; considerado el límite de la satisfacción del clima laboral u organizacional (CLIO).

Tabla II. Caracterización de la Dimensión Motivación

Variables	Valores Promedios	
	CLÍNICA	MÓDULOS
Realización Personal (RP)	3	2,1
Reconocimiento de la aportación (RA)	1,94	1,5
Responsabilidad (R)	1,86	1,9
Adecuación de las Condiciones de Trabajo	1,25	1

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

En la [tabla II](#) y la [fig. 1](#), se observan serias dificultades en las unidades estudiadas, con predominio en los módulos, en las "Condiciones de Trabajo", constatado por las autoras de esa investigación, como la falta de recursos para trabajar. Sus peticiones no son atendidas por la dirección del centro.

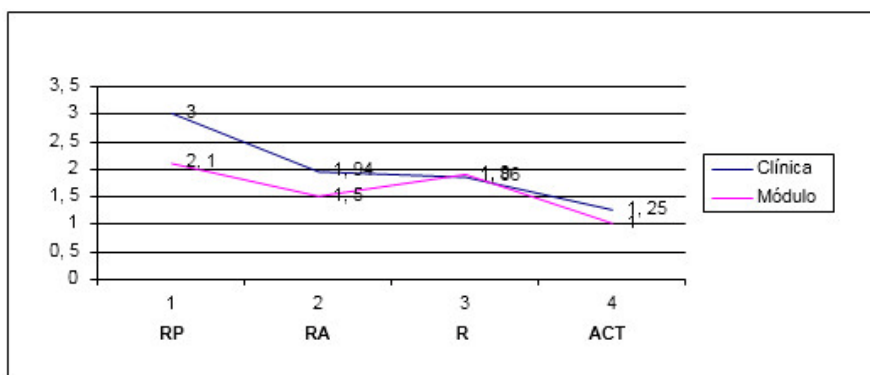


Fig. 1. Dimensión Motivación en la clínica y módulos estomatológicos

Fuente: tabla III

En la [fig. 1](#), se observa cómo la "Categoría Responsabilidad" está unida en las instituciones investigadas, con valores de 1,86 y 1,9.

Siguiendo el análisis de tablas y figuras, se observan valores de la dimensión motivación insatisfactorios con menos de 2,5 en las instituciones investigadas; excepto en la categoría de "Realización personal", en la clínica. Estos resultados motivaron al equipo de investigadores a aplicar un test para descubrir las causas de la desmotivación. Se aplicó el test de motivación con su clave de calificación, solo a los trabajadores sin cargos administrativos.

Tabla III Clasificación de la Motivación en la clínica y módulos estomatológicos

Motivación de logros	Motivación de Poder	Motivación de afiliación
4,1 puntos= Totalmente de acuerdo	2,8 puntos = Totalmente en desacuerdo	4 puntos = Totalmente de acuerdo

Fuente: Test de motivación

Como se puede observar en la [tabla III](#), en el resultado de 4,1 puntos, se estuvo totalmente de acuerdo; lo que coloca a la motivación de logros como predominante, seguida muy de cerca por la de afiliación.

En la dimensión reciprocidad, la clínica alcanzó resultados aceptables de: 2,6 en Aplicación al Trabajo; 3,3 en Cuidado del Patrimonio Institucional; y 2,7 en la Equidad; no así en los módulos, donde el ciento por ciento de las categorías resultaron por debajo de 2,5; con clasificación de insatisfecha.

La categoría Retribución resultó con los valores más bajos: 1,2 en la clínica, y 1,1 en los módulos.

En la clínica la dimensión Participación obtuvo valores por debajo de 2,5. En las categorías de compatibilización de intereses e involucración en el cambio 2,3 y 2,1; mientras que en los módulos, la totalidad de las categorías estuvieron por debajo de lo aceptable.

DISCUSIÓN

Cada organización es única. Todo grupo humano desarrolla características especiales. La cultura peculiar de una organización es el resultado de todas sus características, sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos; y al margen de las normas explícitas de un reglamento, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La medición del clima organizacional constituye un elemento esencial en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, para lograr una mayor eficiencia, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. Es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, por lo que se delimita al clima organizacional como el conjunto de percepciones de los trabajadores en relación con las características relativamente estables de la organización, en cuanto a actividades, comportamiento de sus miembros y ambiente psicosocial, donde se desenvuelven.⁴

El líder de la organización es aquella persona, según *Daft, R.* que ejerce una relación de influencia entre otros líderes y seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales, que reflejen los propósitos compartidos. Otros plantean que dicho líder, debe influir en las emociones de los demás y, comunicarse clara y abiertamente para poder dirigir al grupo y conseguir los objetivos propuestos.

En los módulos estomatológicos investigados, estos aspectos carecen de valores aceptables por el colectivo de trabajadores, cuyas causas se pueden determinar.

La Responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, y la medida en que la supervisión que reciben sea general y no estrecha o vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intermisión.⁹

Ésta categoría cabe en un análisis más profundo, teniendo en cuenta que la misión y responsabilidad del personal que labora en esta unidad es: brindar atención estomatológica ambulatoria primaria y secundaria, con un alto nivel científico-técnico, con acciones de promoción de salud, prevención de enfermedades, curación, rehabilitación y atención de urgencia a pacientes, la familia y la comunidad.

Su finalidad es: la satisfacción de las necesidades de atención estomatológica que demanda el estado de salud bucal de la población del área de atención, con la más alta calidad y el empleo racional de los recursos, según la planificación estratégica de la unidad, aspectos que no se logran debido a las dificultades en la categoría Responsabilidad de sus trabajadores.

La motivación es una de las dimensiones estrechamente vinculada con el liderazgo. En cuanto a los niveles de motivación, según la teoría de *David McClelland*, existen 3 niveles de motivación:

1-motivación de logros: impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

2-motivación por poder: impulso de influir en los demás y modificar situaciones, actitudes, etc.

3- motivación por afiliación: impulso para relacionarse socialmente con los demás.¹⁰

La falta de motivación genera problemas de estabilidad laboral, automatismo en las actividades, inercia en el comportamiento y, como resultado, un servicio deficiente. Toda una expresión de un inadecuado ambiente laboral institucional, muy distante de brindar un servicio con calidad y de excelencia.

Un estudio realizado por Rodríguez Carvajal, en las unidades de cuidados intensivos plantea que, el 22% de los trabajadores refieren que no hay motivación en el trabajo debido al bajo salario, deficiente atención al hombre, poca estimulación, falta de recursos para trabajar y déficit de personal para enfrentar múltiples actividades.¹¹

En la investigación con los directores de áreas de salud del país, Segredo Pérez⁹ plantea que, en la categoría de Adecuación de las Condiciones de Trabajo, los directores perciben dificultades en los siguientes aspectos: condiciones de trabajo inadecuadas, no cuentan con los elementos necesarios de trabajo como: secretaria, equipo de dirección completo, local adecuado; el ambiente que se respira es tenso, no se sienten satisfechos con el ambiente físico donde laboran y no se dedica tiempo para revisar con los directores los aspectos que ellos requieren para mejorar su desempeño; de ahí que se produzca este conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas ante estas dificultades, determinadas ante la presencia de estos estímulos del medio circundante; lo que provoca que las expectativas del personal directivo no se cumplan satisfactoriamente con respecto a su medio organizacional.

Como se puede apreciar, los trabajadores investigados, tanto de la clínica como en los módulos, presentan dificultades en la motivación, pero específicamente en los logros y el liderazgo, que en los módulos estomatológicos resultó insatisfactorio. A diferencia de otro estudio¹² realizado por una de las autoras de esta investigación, con las Asistentes de Salud y los Jefes de Turnos de Servicios Generales de dos hospitales maternos; donde la mayor puntuación la obtuvo la motivación por afiliación, con 11 puntos.

En el estudio de Noriega *et al.*¹³ En un departamento de Vigilancia y Lucha Antivectorial, en un municipio de La Habana, se obtuvo como resultado poca motivación y un ambiente laboral no favorable, con 12 puntos.

Sin embargo, el estudio realizado por *Chiang Vega*¹⁴ declara que, dentro de las fortalezas de un hospital en Chile, se destaca la alta motivación y compromiso de sus trabajadores y la alta satisfacción laboral con el trabajo que se realiza; el conocimiento de sus jefes jerárquicos; la comprensión de la misión institucional; existen buenas relaciones interpersonales y suficiente flexibilidad para la supervisión de las tareas, con 13 puntos.

En 1938, *Murray* planteó que, la motivación de logro, es un esfuerzo de la persona por sobresalir en determinada tarea, superar los obstáculos, rendir en ella y enorgullecerse de sus cualidades. *David Mc Clelland*, psicólogo norteamericano, desarrolló las bases de la teoría de la motivación de logro, al final de los años 40. Posteriormente, durante la década del 50 *Clark* y *Lowel* en 1953; y *Atkinson* en 1957, ampliaron estos planteamientos. La motivación de poder es la necesidad de las personas de influir y controlar a otras personas o grupos, y obtener el reconocimiento por parte de estos; pero las personas actúan impulsadas por factores estables de personalidad y factores situacionales, de 15 puntos.

La afiliación social, que se conceptualiza como el poder e influencia sobre factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos, si es que lo hacen, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a la vez influidos por otros. Esta categoría resultó aceptable en los encuestados de esta investigación.

Se considera que la motivación está determinada por la responsabilidad para cumplir con los objetivos de trabajo. De este modo, cuando las condiciones de trabajo y el reconocimiento a la aportación son desfavorables, existe un bajo compromiso con la productividad, y el personal pierde la motivación.

Entre las fuentes de información utilizadas, resultan ampliamente citadas por todos los estudiosos de clima organizacional. En nuestro país, específicamente en el sector salud, se destacan los trabajos realizados por Márquez, Milena Arias y Segredo.^{2,4,5,7-9}

¿Qué es lo que valoran más los trabajadores en cualquier institución? Para contestar a esta pregunta se ha demostrado que, los trabajadores valoran más los factores "intangibles", es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, el mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan al conjunto, y tener un jefe agradable que tenga tiempo de escucharlos. Ninguno de estos factores intangibles cuestan, pero sí toman tiempo y dedicación por parte de los supervisores. Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.

Los más importantes motivadores son: logro de resultados, ser valorados y sentirse importante, ser incluido y aceptado o admirado por el grupo, competir y ser cabeza de otros grupos, obtener influencia y status, ganar más dinero, acceder a oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.¹⁵ La llave es encontrar aquello que motiva a la gente.

Estos elementos se abordan en la dimensión de Reciprocidad, cuyos resultados no fueron los mejores, pues la no existencia de esta categoría entre directivos, entre directivos y trabajadores, y entre trabajadores; resulta un freno para la misión del centro.

En el estudio de los directores de áreas, las dimensiones más afectadas fueron: la Motivación con sus cuatro categorías, y la Reciprocidad con las categorías de aplicación y retribución al trabajo realizado.

La participación de todo el personal del sistema organizacional desempeña un papel importante para lograr el cambio, y la motivación de los empleados depende del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a: valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo; y también necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, con autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

En esta casuística, la dimensión Participación resultó insatisfecha en los módulos, lo que refuerza lo antes observado en el liderazgo y la motivación de estos centros.

En resumen, se evidencia que, los módulos estomatológicos tienen mayores dificultades con el clima organizacional, ya que todos los valores promedio de las diferentes categorías se encuentran por debajo de 2,5; mientras que en la clínica, solo la reciprocidad obtiene un valor bajo.

CONCLUSIONES

En la clínica y los módulos estomatológicos investigados, el clima laboral es insatisfactorio en todas las dimensiones; pero en los módulos la dimensión de la Motivación es la más predominante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Viloria Escobar J, Pertúz Gutiérrez S, Daza Corredor A, Pedraza Álvarez L. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. Rev Cubana Sal Púb. 2016 [citado 18 may 2017]; 42(1). Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lng=es
2. Segredo Pérez A, Pérez Perea L. El Clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. InfoDir. 2007[citado 20 mar 2015]; 4. Disponible en: <http://www.sld.cu/sitios/infodir/temas.php?idv=15452>
3. Cota Luévano JA ,Manjarrez Luévano VM. Evaluación del clima laboral en el área de obras de una institución de educación superior. Téc Administ. 2016[citado 3 nov 2016];15(1).Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5666099>
4. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Sal Púb. 2013 [citado 13 jun 2016]; 39(2): 385-393. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es
5. Segredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. CCM. 2013[citado 9 may 2016]; 17(3): 344-352. Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es
6. Rodríguez Salvá A, Álvarez Pérez A, Sosa Lorenzo I, De Vos P, Bonet Gorbea MH, Van der Stuyft P. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Rev Cubana Hig Epidemiol.2010 [citado 9 may 2016]; 48 (2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&nrm=iso
7. Segredo 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. 2015[citado 27 abr 2015]; 41(1). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>
8. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en Salud Pública. Consideraciones generales. CCM. 2004[citado 3 mar 2015]; 8(3).Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

9. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. CCM. 2004[citado 4 mar 2015];8(4).Disponible en:
<http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
10. Palma Carrillo S. Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. Rev Investi Psicol.2000 [citado 2 may 2018];3 (1). Disponible en:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4909>
11. Sánchez Jacas I, Brea López IL, Castro de la luz MC, Matos Fernández I. Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. CCM. 2017 [citado 14 feb 2018]; 21(2).Disponible en:
<http://revcocmed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/2284>
12. Noriega Bravo VM Clima organizacional en los departamentos de Vigilancia y Lucha Antivectorial: estudio de un municipio. Infodir. 2013[citado 15 may 2015]; 17(2013).61-64. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/28>
13. Chiang Vega MM, Salazar Botell CM, Núñez Partido A. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo1. Theoria. 2007[citado 20 may 2015]; 16(2): 61-76. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
14. Ruble DN. Teoría sobre la motivación de logro: perspectiva evolutiva. Infancia y Aprendizaje. 1984[citado 4 nov 2016]; 26: 15-30. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=668390>

Recibido: 13 de junio de 2016

Aprobado: 19 de febrero de 2018

MSc. *Isolina Sánchez Jacas*. Universidad de Ciencias Médicas. Santiago de Cuba.

Correo electrónico: isolina@sierra.scu.sld.cu