



## ARTÍCULO ORIGINAL

### **Ambiente organizacional docente-investigativo del Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga" de Pinar del Río**

### **Teaching-research organizational environment at Pedro Borrás Astorga University Polyclinic, Pinar del Río**

**Raidel González Rodríguez<sup>1</sup>, Jannet Hernández Valdés<sup>2</sup>, Madalina Santana Márquez<sup>3</sup>, Anne Marie Mena Mató<sup>4</sup>, Juan Miguel Santaya Labrador<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Médico. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Asistente. Investigador Agregado. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Pinar del Río. Cuba. [rgonzalez@princesa.pri.sld.cu](mailto:rgonzalez@princesa.pri.sld.cu)

<sup>2</sup> Médica. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Instructor. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Pinar del Río. Cuba. [jhernandez@princesa.pri.sld.cu](mailto:jhernandez@princesa.pri.sld.cu)

<sup>3</sup> Médica. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Máster en Longevidad Satisfactoria. Instructor. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Pinar del Río. Cuba. [msantana@princesa.pri.sld.cu](mailto:msantana@princesa.pri.sld.cu)

<sup>4</sup> Médica. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Instructor. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Pinar del Río. Cuba. [amena@princesa.pri.sld.cu](mailto:amena@princesa.pri.sld.cu)

<sup>5</sup> Médico. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Instructor. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Pinar del Río. Cuba. [jmsantaya@princesa.pri.sld.cu](mailto:jmsantaya@princesa.pri.sld.cu)

**Recibido:** 18 de enero de 2017  
**Aprobado:** 31 de enero de 2017

## RESUMEN

**Introducción:** analizar y comprender el fenómeno organizacional constituye una necesidad por parte de los profesionales, particularmente los del sector salud.  
**Objetivo:** evaluar el ambiente organizacional en lo docente-investigativo del Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga".

**Método:** se realizó una investigación descriptiva en sistemas y servicios de salud, de corte evaluativo en el área de salud seleccionada de la ciudad Pinar del Río, en el período de octubre a noviembre de 2016. El universo estuvo constituido por 75 docentes pertenecientes a la institución, mientras que para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio simple escogiendo 60 de ellos al azar. El procesamiento estadístico de los datos se realizó utilizando frecuencias absolutas y porcentuales, respetándose la ética médica.

**Resultados:** en la dimensión comportamiento organizacional docente-investigativo prevaleció la motivación (6,2), mientras que en estructura organizacional se destacó el funcionamiento en la docencia e investigación con 6,2, así como en el estilo de dirección prevaleció el liderazgo en ambos procesos con 6,8. La mayoría de las dimensiones se caracterizaron por poseer un clima adecuado ( $\geq 6$ ).

**Conclusiones:** el estudio enriqueció el trabajo docente-investigativo del área de salud, contribuyendo al logro de resultados positivos y desarrolladores.

**DeCS:** EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** analyzing and understanding the organizational phenomenon is a necessity for the professionals, particularly those working in the health sector.

**Objective:** to evaluate the organizational environment in the teaching-research area at Pedro Borrás Astorga University Polyclinic.

**Method:** a descriptive research was carried out on health systems and services, from an evaluative point of view in the chosen health area of Pinar del Río city from October to November 2016. The target group included 75 professors from the Institution, while for the selection of the sample a simple random method was used, 60 of them were chosen at random. The statistical data processing was performed using absolute and percentage frequencies, keeping the rules of the medical ethics.

**Results:** in the dimension of the organizational-educational-research, motivation prevailed (6.2), while organizational structure emphasized the performance of teaching and research components (6.2), as well as the leadership style which prevailed in both

processes (6.8). Most dimensions were characterized by an adequate environment ( $\geq 6$ ).

**Conclusions:** the study enriched the teaching-research work of the health area, contributing to the achievement of positive results and developers.

**DeCS:** ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT, EVALUATION, ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, PRIMARY HEALTH CARE.

---

## INTRODUCCIÓN

Analizar y comprender el fenómeno organizacional constituye una necesidad por parte de los profesionales, particularmente los del sector salud, quienes tienen ante sí la responsabilidad del manejo y control de la salud de individuos y familias, así como el desempeño docente e investigativo desde la Atención Primaria de Salud (APS).

Dicho ambiente ha estado a la par del progreso en las esferas científico-técnicas, contribuyendo a que la sociedad moderna se encuentre inmersa dentro de un mercado cuya dinámica está pautada esencialmente por el desarrollo.<sup>1</sup> Por lo que se deben reajustar las condiciones estructurales y organizacionales en cada institución, a partir de sus requerimientos, avances y proyección social.

Se define el ambiente organizacional como un estrato complejo sujeto a posiciones y enfoques de producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales objetivos (enfoque estructuralista); y los que privilegian atributos percibidos por individuos dentro de la organización, la opinión formulada en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista).<sup>1</sup> Cabe destacar entonces el impacto de dicho aspecto en la actividad diaria, así como en el quehacer socio-económico, humanista y científico-desarrollador de las instituciones de salud, particularmente en

el Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga".

Esto permite conocer las percepciones que tienen sus profesionales acerca de las distintas características que conforman a la organización en lo docente-investigativo, en relación con la estructura (normas, tareas, niveles jerárquicos) y los procesos organizacionales (estilos de dirección, comunicación, solución de conflictos).<sup>2</sup>

Constituye sin lugar a dudas, un ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra dicho proceso para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio; la percepción sobre las dificultades que existen en su organización e influencia que sobre éstas ejercen estructuras organizativas, factores internos o externos, actuando como facilitadores u obstaculizadores del logro de la calidad de los objetivos de la organización<sup>3</sup> en los procesos de enseñanza-aprendizaje, además de la investigación y producción científica.

No cabe duda que el conocimiento del ambiente organizacional en lo docente-investigativo dentro de las diferentes instituciones de la APS, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, posibilitando introducir cambios planificados tanto en actitudes y conductas de sus miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, fortaleciendo sus potencialidades.<sup>4</sup>

Toda institución de salud, particularmente los Policlínicos, se encuentra caracterizada por un ambiente organizacional propio, en especial el Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga", quien tiene como misión el encargo de fomentar, proteger y restablecer la salud de su población. Para ello brinda servicios de atención integral al individuo, familia, grupos sociales, comunidad y medio ambiente, con enfoque biopsicosocial, donde se fusiona la docencia, asistencia médica, epidemiología e investigación, como elementos insolubles de un mismo proceso.

Institución que además desarrolla planes de estudio y desarrollo científico-técnico en las diferentes carreras de las Ciencias Médicas vinculadas desde el primer año a los escenarios de la APS, como estrategia del sistema sanitario, mediante la educación en el trabajo como forma fundamental de organización de la enseñanza; y la publicación científica como resultado final de un proceso investigativo. Es por ello que el impacto en la calidad educativa-investigativa de los profesionales de dicha institución, estará en relación directa con su organización y condicionamiento.

La no realización de investigaciones relacionadas con el tema, así como la necesidad de su análisis en lo docente-investigativo por parte de sus protagonistas, motivaron al desarrollo del presente trabajo que tiene como objetivo evaluar el ambiente organizacional en lo docente-investigativo del Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga" del municipio Pinar del Río.

A partir de lo planteado se realizó una investigación descriptiva en sistemas y servicios de salud, de corte evaluativo en dicha área de salud de la ciudad Pinar del Río, en el período de octubre a noviembre del 2016. El universo estuvo constituido por 75 docentes pertenecientes a la institución, mientras que para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio simple escogiendo 60 de ellos al azar.

Para dar respuesta al objetivo se aplicó el instrumento ECOS-S posibilitando evaluar ambiente organizacional, validado en el año 2015 por Segredo Pérez y otros autores,<sup>5</sup> el cual fue intencionado en lo docente-investigativo. Se estudiaron 10 categorías agrupadas en tres dimensiones, donde cada una de ellas fue explorada a través de cinco incisos contenidos en el instrumento.

Dimensiones y categoría para evaluar clima organizacional:

I. Dimensión comportamiento organizacional (docente-investigativo): Categorías: Motivación, Comunicación y Relaciones interpersonales y de trabajo.

II. Dimensión estructura organizacional (docente-investigativo): Categorías: Funcionamiento, Condiciones de Trabajo y Estímulo al desarrollo organizacional.

III. Dimensión estilo de dirección (docente-investigativo): 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 N: 0; AV: 1 y S: 2. Cada inciso tenía una calificación de 0 a 2, como cada categoría tenía un total de cinco incisos la puntuación estuvo comprendida entre 0 y 10 para cada una.

Se calculó el promedio de las calificaciones obtenidas 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 para clasificar el clima organizacional: Adecuado: 6 o más; En Riesgo: 4 a 5,9 e Inadecuado: menos de 4.

Una vez recogida y revisada la información se creó una base de datos que fue procesada mediante la hoja de cálculo Excel. El procesamiento estadístico de los datos se realizó utilizando frecuencias absolutas y porcentajes, respetándose la ética médica.

---

## DESARROLLO

Los procesos docentes-investigativos desde la APS, integran actitudes, habilidades y conocimientos, propiciando en general, que las instituciones se transformen en establecimientos susceptibles de modificar sus estructuras organizacionales conforme

con la exigencia de mejorar rendimientos, para poder insertarse oportuna y eficazmente en la sociedad del conocimiento, de tal manera que al constituir espacios de reflexión y comunicación transdisciplinarios sustenten la educación del futuro.

Al convertirse en universidad el policlínico, todos sus servicios adquieren una misión docente, y el personal que en ellos labora asume la responsabilidad de participar activamente en todo el proceso de formación de nuevas generaciones. Por esas mismas razones, todos sus trabajadores asumen la obligación moral de contribuir a la formación general como parte importante de estos procesos, favoreciendo la identidad de ellos con la institución.

Respecto a la dimensión comportamiento organizacional docente-investigativo según categorías, prevaleció la motivación (6,2) hacia la docencia e investigaciones, así como un ambiente general adecuado en la institución con 6,2. (Tabla 1)

**Tabla 1.** Dimensión comportamiento organizacional docente-investigativo según categorías. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Octubre-noviembre 2016.

Categorías	Promedio total
Motivación	6,5
Comunicación	6,0
Relaciones interpersonales y de trabajo	6,0
Promedio General	6,2

Comprender que el comportamiento de los docentes dentro de una institución de salud no es una consecuencia directa de las estructuras existentes, ni de su funcionamiento, sino de las percepciones que de ello posean, permite concebir al ambiente organizacional como un factor determinante de los procesos organizativos necesarios de cambio e innovación para la docencia e investigación.<sup>6,7</sup> Ello se refleja en los resultados científico-técnicos, organización, validación de propósitos y estrategias curriculares, cumplimiento de

misiones o tareas, así como el desarrollo en las relaciones macro y microsocioal.

Cabe destacar entonces, que en dicho Policlínico Universitario, laboran especialistas con elevada formación docente-investigativa en salud que poseen complejas y dinámicas tareas, donde las motivaciones, relaciones interpersonales y de trabajo, así como comunicación en la educación y científicidad, juegan eslabones importantes para su desarrollo, generando comportamientos diversos que influyen en su funcionamiento y por ende, el ambiente que se respira en la institución.

El comportamiento de las personas en dicha institución es un aspecto importante, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual o colectiva, que está influenciada por factores que pueden estimular, conservar o regir las conductas humanas.<sup>8</sup>

Los docentes se encuentran mayormente motivados a partir de una mejor percepción de las intenciones y expectativas en su medio organizacional docente-investigativo, así como reacciones y actitudes naturales propias que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes,<sup>5</sup> necesarias para la superación profesional, competencia científica, integralidad y desarrollo en el permanente quehacer. En la bibliografía consultada coinciden estos resultados con una evaluación del clima organizacional realizada en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.<sup>6</sup>

Por otra parte, el estudio del comportamiento que tienen los docentes dentro de una organización es hoy un reto, ya que la esfera docente-investigativa es fundamental en el desarrollo institucional. Particularmente, en el Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga", a través de consejos de dirección, talleres de capacitación, controles y supervisiones internas, colectivos de asignatura y año, reuniones metodológicas, plan de trabajo metodológico semestral, así como el cumplimiento de la planeación estratégica de trabajo: "consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación",

garantizan adecuados resultados dentro del ambiente organizacional docente e investigativo de la institución.

Relacionado con la dimensión estructura organizacional docente-investigativa según categorías, se destacó el funcionamiento en la docencia e investigación con 6,2, así como un ambiente en riesgo con 5,9. (Tabla 2)

**Tabla 2.** Dimensión estructura organizacional docente-investigativa según categorías.

Categorías	Promedio total
Funcionamiento	6,2
Condiciones de trabajo	5,9
Estímulo al desarrollo organizacional	5,6
Promedio General	5,9

La dimensión estructura organizacional docente-investigativa se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo en dichas vertientes. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales.<sup>9</sup> No cabe duda que una adecuada y eficiente estructura organizacional, basado en un funcionamiento progresista e integral, necesarias condiciones de trabajo y permanente estímulo al desarrollo, contribuyen a un competente proceso enseñanza-investigación.

El cumplimiento de dichas categorías por cada docente de la institución, garantiza resultados favorables influyentes en dichas esferas, traducido en eficientes resultados. Cuando la adecuación de estas condiciones no se cumple, se produce insatisfacción en el profesional, lo que incide en bajos niveles de desempeño docente-investigativo, así como en la calidad de sus servicios.

La dimensión estructura organizacional según categorías anteriormente reflejada, no concuerda con lo expresado en la

literatura<sup>10</sup> donde tiene una incidencia en riesgo para el ambiente de la institución. Cabe destacar que uno de los aspectos medulares que dificultan los resultados en esta dimensión, es las condiciones de trabajo y el estímulo al desarrollo, pues es necesario proveer de elementos necesarios, estimulación al trabajo, capacitación permanente, así como motivación consecuente en el cumplimiento de dichas funciones.

Con énfasis en la dimensión estilo de dirección docente-investigativo según categorías, prevaleció el liderazgo en ambos procesos con 6,8, así como un ambiente adecuado con 6,1. (Tabla 3)

**Tabla 3.** Dimensión estilo de dirección docente-investigativo según categorías.

Categorías	Promedio total
Liderazgo	6,8
Participación	5,5
Solución de conflictos	6,4
Trabajo en equipo	5,6
Promedio General	6,1

La dimensión estilo de dirección en lo docente-investigativo, es de gran importancia ya que permite la puesta en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización del proceso docente-investigativo, logrando formas de conducta deseables en los docentes, influencia en la moral e integralidad de los profesionales y, consecuentemente, en su rendimiento y productividad, permitiendo lograr la comunicación requerida para el funcionamiento dichos procesos desde la APS.

Los docentes de la institución perciben la categoría liderazgo adecuada, encontrándose bien influenciados para el logro de sus resultados y se sienten satisfechos con la manera en la cual los directivos guían dichos procesos en el área de salud. Este resultado no coincide con investigaciones donde esta categoría fue percibida como medianamente favorable.<sup>11</sup> Cabe destacar que una adecuada integración docente-investigativa-

administración, consolida los resultados institucionales en todas las esferas, así como incide en la formación integral de los profesionales de la salud y una mayor calidad en la prestación de servicios.

El ambiente organizacional docente-investigativo, al ser evaluado a través de instrumentos resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad educativa y científica, fortalecer estrategias integrales de actuación, conducir a dar respuesta o solución a los problemas y dificultades en dichas esferas, mantener una actitud consecuente y de continuo mejoramiento a dichos procesos, contribuir a la calidad de los servicios prestados dentro y fuera de la institución, recayendo todos estos elementos en la supervivencia de las organizaciones e instituciones.

González Burboa y colaboradores,<sup>12</sup> destacan que el ambiente organizacional ha despertado el especial interés de investigadores desde el pasado siglo, principalmente al analizar la influencia que los cambios tecnológicos y sociales han producido en las organizaciones modernas. Su estudio es de vital importancia a causa del impacto positivo que tiene sobre el comportamiento de los miembros de una organización, especialmente en las esferas docencia-investigación.

Es importante señalar que el estudio del ambiente organizacional en lo docente-investigativo constituye un instrumento eficaz para dirigir los aspectos relacionados con las estrategias y avances derivados de dichas esferas en su actuar diario, ya que cuando existe una identificación e implementación de dichas actividades, promuevan un adecuado ambiente organizacional en una institución, favoreciendo con ello el adecuado proceso docente-investigativo. Al contrario, un inadecuado ambiente organizacional compromete la misión institucional, los niveles de motivación y el rendimiento científico-técnico.

Se coincide con Bernal González y otros autores,<sup>13</sup> quienes plantean que estudiar el clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las

herramienta estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a la influencia que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.

El ambiente o clima organizacional, al repercutir en el comportamiento que tienen los miembros que protagonizan la docencia e investigación del Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga", enfatiza la importancia del docente en sus funciones de trabajo, de ahí que los estudios sobre el tema brinda información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la institución, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes para un futuro mejor y sostenible.

---

## CONCLUSIONES

El ambiente organizacional del Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga" fue evaluado de adecuado en la mayoría de sus dimensiones. El estudio enriquece el trabajo docente-investigativo del área de salud, contribuyendo al logro de resultados positivos y desarrolladores.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Noriega Bravo VM, Pria Barros MC. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2011 [citado 2016 Nov 10];

37(2): [Aprox. 11 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662011000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

2. García Saiso A, Ortega Andeane P, Reyes Lagunes I. Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. Acta de investigación psicol [Internet]. 2014 [citado 2016 Nov 11]; 4(1): [Aprox. 14p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-48322014000100005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000100005&lng=es&nrm=iso)

3. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 [citado 2016 Nov 11]; 39(2): [Aprox. 8p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

4. Segredo Pérez AM, Sánchez González M, Casanova González M. Evaluación del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy". Rev Cubana Medicina General Integral [Internet]. 2016 [citado 2017 Nov 12]; 35(4). Disponible en: <http://www.revmgi.sld.cu/index.php/mgi/article/view/204/101>

5. 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 2016 Nov 11]; 41(4): [Aprox. 27p.]. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/376>

6. 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. EducMedSuper [Internet]. 2015 [citado 2016 Nov 12]; 29(3): [Aprox. 17 p.]. Disponible en:

<http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/561/275>

7. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior [Internet]. 2013 [citado 2016 Nov 12]; 27(3): [Aprox. 14 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems%20/article/view/231/117>

8. 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 2016 Nov 12]; 41(1): [Aprox. 17 p.]. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>

9. Segredo Pérez AM. Proyecto: Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Nacional: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012. Disponible en: <http://www.ensap.sld.cu/investigaciones/proyecto/estrategia-metodol%C3%B3gica-para-evaluar-el-clima-organizacional-en-el-primer-nivel-de-atenci%C3%B3n>

10. Serrate Alfonso AÁ. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud [Internet]. 2014 [citado 2016 Nov 13]; 25(1): [Aprox. 15p.]. Disponible en: <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/476/373>

11. Guillén del Campo M. Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 [citado 2016 Nov 13]; 39(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

12. González Burboa A, Manríquez C, Venegas M. Clima Organizacional de Administración de Salud Municipal. CiencTrab [Internet]. 2014 [citado 2016 Nov 14]; 16(51): [Aprox. 12p.]. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300005](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300005)

13. Bernal González I, Angélica Pedraza Melo NA, Sánchez Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales [Internet]. 2015 [citado 2016 Nov 15]; 31(114): [Aprox. 9p.]. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-el-clima-organizacional-su-relacion-S0123592314001624>



**Raidel González Rodríguez:**

Médico. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Asistente. Investigador Agregado. Policlínico Universitario "Pedro Borrás Astorga". Pinar del Río, Cuba. ***Si usted desea contactar con el autor de la investigación hágalo aquí***