

INVESTIGACIONES PEDAGOGICAS

Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario.

Aspects of the organizational field in the University Polyclinic.

Lic. Jorge Cañellas Granda ⁽¹⁾, Dra. Maricel Castellanos González ⁽²⁾, Dra. Carmen N. Piña Loyola ⁽³⁾, Lic. Asbely Yera Sánchez ⁽³⁾, Lic. Iraldo Mir Ocampo ⁽⁴⁾, Lic. Zenia Sánchez García ⁽⁵⁾.

¹ Lic. en Educación, Máster en Dirección. Profesor Asistente. ² Especialista de I Grado en Bioquímica. Máster en Educación Médica. Profesora Asistente. ³ Especialista de II Grado en Embriología. Máster en Educación Médica. Profesora Auxiliar. ⁴ Lic. en Enfermería. Profesor Instructor. Hospital Universitario "Paquito González Cueto". Cienfuegos. ⁵ Lic. En Enfermería. MSc. en Salud Pública. Profesora Asistente. Facultad de Ciencias Médicas "Dr. Raúl Dorticós Torrado". Cienfuegos.

RESUMEN

El estudio del clima organizacional es de gran importancia, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia gerencial de una institución, posibilitándole al directivo una visión perspectiva de la organización y un elemento diagnóstico de la realidad. La conversión de nuestros policlínicos en universidades implica cambios sustanciales en el clima organizacional, los cuales inciden de forma directa en el proceso enseñanza-aprendizaje. Partiendo del enfoque dialéctico-materialista, y mediante los métodos de inducción-deducción, el análisis y la síntesis, todo ello apoyado en la revisión bibliográfica, nuestro objetivo es establecer las dimensiones de dicho clima y su relación con este proceso.

Palabras clave: Recursos Humanos; instituciones de educación superior; servicios de integración docente asistencial

ABSTRACT

The study of the organizational field is of great importance, because it constitutes an essential element in the development of the managerial strategy of an institution, facilitating the directive a perspective vision of the organization and a diagnostic element of reality. The conversion of our policlinics in universities implies substantial changes in the organizational field, which

impact directly the teaching-learning process. Starting from the dialectical materialistic approach and by means of the induction-deduction methods, the analysis and the synthesis, everything supported it in the bibliographical revision, our objective is to establish the dimensions of this field and its relationship with this process.

Key words: Human Resources; higher education institutions; teaching care integration services

INTRODUCCIÓN

La universalización de la enseñanza superior forma parte de los planes priorizados que se desarrollan en el contexto de la revolución educacional que existe en nuestro país actualmente. A través de ella nuestro ministerio amplía el escenario de formación a la Atención Primaria de Salud (APS), teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar habilidades, hábitos y convicciones acerca del quehacer en este nivel, que será el medio fundamental de trabajo y de acción en salud.

Este contexto implica la necesidad de rediseñar el modelo pedagógico de Educación Médica, aprovechando los recursos humanos y materiales desarrollados por la Revolución en la formación de los nuevos profesionales.

El proyecto Policlínico Universitario se inicia con estudiantes del primer año de medicina y luego se extiende a otras especialidades con el apoyo de profesionales, técnicos y trabajadores de la salud y el

Recibido: 25 de septiembre de 2007

Aprobado: 15 de noviembre de 2007

Correspondencia:

Lic. Jorge Cañellas Granda.

Facultad de Ciencias Médicas "Dr. Raúl Dorticós Torrado".

Calle 51-A y Avenida 5 de Septiembre, Cienfuegos. Cuba CP 55-100.

E-mail: canellas@cmc.cfq.sld.cu.

empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), las video-clases y el desarrollo del trabajo independiente del alumno.

Un factor importante para lograr la eficiencia y la eficacia que se pretende en todo el proceso, resulta imprescindible tomar en consideración el clima organizacional del Policlínico Universitario. Por ello, el objetivo de este trabajo es demostrar la interrelación que existe entre el clima organizacional de esta institución docente-asistencial y el proceso de enseñanza-aprendizaje como resultado del nuevo paradigma de nuestra educación médica.

DESARROLLO

El comportamiento organizacional abarca una serie de temas dentro de los cuales se encuentra el clima organizacional, que constituye una herramienta para determinar la eficiencia del ambiente laboral en cualquier institución a partir del reflejo de la interacción entre el individuo y la organización, todo lo cual repercutirá en el rendimiento del colectivo de trabajadores.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, demostrada como cualquier hecho físico. Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (democrático (*laissez faire*¹) y autoritario) tenía en relación al comportamiento. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de comportamiento, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.⁽¹⁾

Existen diferentes enfoques en la literatura para la definición del término clima, dependiendo del punto de vista que se trate. El primero de ellos es el enfoque estructuralista, que hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas. El segundo es el enfoque subjetivo, que concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. El tercero es el enfoque de síntesis, donde se retoman los anteriores y se plantean los efectos subjetivos percibidos del sistema que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

De estos enfoques existen diferentes estudios:

Gonçalves (2001) define clima organizacional como *un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación.*⁽²⁾

Hall (1996) refiere que el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.⁽²⁾

Wather (1993) asume que son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formando de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas y apertura.⁽¹⁾

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.⁽¹⁾

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.⁽²⁾

Fernández y Asensio (1989) aseguran que es *el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos.*⁽³⁾

Gibson y colaboradores (1984), conceptualizan clima organizacional como *las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.*⁽⁴⁾

Chruden y Sherman (1982) consideran que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras; sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conduce al logro de los objetivos establecidos.⁽⁴⁾

Johannesson (1973) Percibe que la conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual y postula que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).⁽⁴⁾

De toda la evolución que ha tenido este concepto, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel que atiende, como elemento fundamental, a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que

¹Francés: dejar hacer.

ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (Schneider y Hall, 1982).⁽¹⁾

Sin embargo, para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene, que media, entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.⁽²⁾

El estudio bibliográfico que sirve de referencia para el tema es amplio y diverso en su naturaleza y tipología, predominando el enfoque socio-psicológico, pero el interés de asumir un enfoque pedagógico y directivo, también configura los contextos interpretativos y valorativos que se deben de utilizar desde el punto de vista teórico y metodológico.

Puede considerarse que el clima organizacional es reflejo de las percepciones y opiniones del ambiente interno que tienen los trabajadores y estudiantes del centro en el cual trabajan y/o estudian, que influyen en su motivación y comportamiento con una repercusión institucional y social.

Dimensiones del clima organizacional

Partiendo de la definición que ofrece el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española⁽⁵⁾ -"dimensión" es cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno-, el enfoque del clima organizacional según sus dimensiones permite un estudio pluridimensional que puede contribuir a realizar un análisis más completo del fenómeno, el cual comprendería desde el punto de vista teórico varias aristas:

- Dimensión organizacional: Representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de

actividad, antigüedad, etcétera, debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.⁽⁶⁾

- Dimensión actitudinal: Se refiere a la disposición del personal de la empresa, en todas las áreas de actividad y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia, entre otros aspectos, representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.⁽⁶⁾
- Dimensión administrativa: Se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.⁽³⁾
- Dimensión pedagógico-curricular: Se refiere a los aspectos más relevantes de la institución, como los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.⁽³⁾

Evidentemente, estos términos se interrelacionan, por lo que no es necesario realizar un proceso de selección riguroso; más bien habrá que considerar los objetivos que se persiguen y el tipo de institución a estudiar, es decir sus características, tales como: perfil y relevancia de la política interna, programas internos de desarrollo, apertura a la participación individual y colectiva en el estudio, etcétera.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un estudio

de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

El cuestionario de Halpin y Crofts, basado en ocho dimensiones, determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, demostró que cuatro de ellas apoyaban al cuerpo docente y otras cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son: desempeño (implicación del personal docente en su trabajo), obstáculos (sentimientos del personal docente al realizar las tareas rutinarias), intimidación (actitud de los componentes del colectivo para sostener relaciones amistosas entre sí), espíritu (satisfacción de las necesidades sociales), actitud distante (comportamiento formal del director al preferir atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación más estrecha con sus subordinados), importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y consideración (por parte del director).⁽⁷⁾

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan⁽⁸⁾ estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo del superior.⁽⁸⁾

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman, entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Consideramos que lo más importante es asegurarse de que las dimensiones que incluya un instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Segredo y Reyes se pronuncian a favor de la exploración del clima organizacional como herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. Estas se subdividen en cuatro categorías, donde la identificación de los perfiles reales del clima organizacional se realiza a partir de reflexiones que emiten los directivos de salud; para ello, se aplica un instrumento inventario que consta de 80 de estas reflexiones.⁽⁹⁾

- Liderazgo: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

- Motivación: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad: aplicación del trabajo (AT), cuidado de bienes de la institución (CBI), retribución (R), equidad (E).
- Participación: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucración en el cambio (IC).

Lo más relevante de este último enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen los directivos en salud, asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que dirigen.

Para el estudio del clima organizacional en el nuevo modelo de formación del Médico General Integral Básico (MGIB), debe de tomarse como punto de referencia el modelo propuesto por el Programa Subregional para el Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud de Centroamérica y Panamá⁽¹⁰⁾ utilizado por Segredo y Reyes, por ser el que más se aplica a nuestro contexto.

En general, desde el punto de vista metodológico se advierte que los estudios del clima organizacional toman como punto de partida variables relacionadas con la estructura organizativa y administrativa de la institución, las motivaciones para la productividad al trabajo y para la realización personal, la responsabilidad individual y colectiva de los trabajadores, así como los procesos de comunicación, de toma de decisiones y la solución de conflictos. En este mismo orden, la indagación incluye como fuentes de información y valoración a directivos, trabajadores o empleados y a estudiantes en esta misma secuencia; así mismo, en cuanto a los instrumentos es muy recurrente el uso del cuestionario de opinión aunque no se descartan otras técnicas cualitativas abiertas o semiabiertas, como la discusión grupal, la revisión de documentos y la entrevista.

En una institución docente y de servicio como el Policlínico Universitario, todo lo relacionado con el clima organizacional adquiere un carácter psicopedagógico y didáctico.

A partir del curso 2004-05 se implementa un nuevo modelo pedagógico para la formación de médicos en la Atención Primaria de Salud, lo que convierte a los policlínicos en Sedes Universitarias.

Con este propósito deben conjugarse todas las influencias educativas que intervienen en el proceso formativo, no solo las que emanan de la actuación de los profesores, sino todas aquellas que en su escenario formativo resultan decisivas. En este sentido, es importante el desempeño de la institución Policlínico

Universitario como un todo, donde la calidad y las correctas prácticas profesionales, vale decir éticas y humanas, constituyen el paradigma en que se sustenta la formación.

Los profesionales que trabajan en los diferentes servicios del policlínico, desempeñan también un rol fundamental en el proceso de integración y conocimiento de los estudiantes, y son los encargados de trabajar en los diferentes aspectos de las especialidades, de acuerdo a lo que corresponda por sus respectivos programas. ⁽⁹⁾

Desde el punto de vista político y administrativo, la conversión de los policlínicos asistenciales en universitarios modifica el clima organizacional atribuyéndole una función formativa al sistema de relaciones e interacciones de sus trabajadores y estudiantes. Las actividades que allí se desarrollan no podrán limitarse al cumplimiento de la rutina de la asistencia, sino que ellas deben convertirse en contenido y espacio de formación.

Esta idea rebasa la concepción de que la actividad docente o asistencial centra su propósito en el carácter que las define: la enseñanza en la primera y el servicio en la segunda. Se advierte aquí un redimensionamiento del clima en cuanto al enfoque formativo de estas y de su relación interna. De esta manera la estructura de la organización, el sistema de relaciones internas, los espacios de intercambio, los niveles de motivación, implicación y satisfacción de los trabajadores, docentes y alumnos se convierten en recursos educativos y de impacto formativo. No es entonces posible asumir que la instalación mejore en su aspecto físico material para que se produzca el proceso, sino que la comunicación y el crecimiento personal serán las fuentes de desarrollo de la organización y garantía de calidad de su doble función.

A tal efecto, recurrir a la sociología pedagógica permite comprender el alcance educativo de la organización en la educación. Hay que tener en cuenta que la existencia de grupos de individuos que colaboran en las tareas de la instrucción, bajo una determinada forma de división social del trabajo, con objetivos y metas específicas, contribuye a un sistema complejo, que dispone de características típicas.

Por lo general, toda organización institucional creada para la educación, se ha formado conscientemente para alcanzar fines y cumplir objetivos racionales, por lo que manifiesta un carácter instrumental como medio para la realización de intereses sociales y/o profesionales. En su interior se establecen relaciones sociales, sistemas de cooperación social que abarcan a grupos definidos de individuos y que poseen diversas formas de estructura, de actividad, de grupos y de dirección, las cuales constituyen aspectos parciales de la vida social, y están relacionadas con las restantes esferas de la actividad

humana y subordinadas a la sociedad, aún cuando disfrutan de cierta autonomía relativa.

En su interior, la organización que comparte la función instructivo-educativa constituye un proceso social, y está estructurada según la división social del trabajo, que establece tanto los niveles de especialización de sus componentes como las relaciones entre ellos. Junto con la división del trabajo y la cooperación que de ella se deriva aparecen dentro del sistema de Educación y de enseñanza, otras características que lo definen como proceso social encaminado a la realización de funciones sociales muy particulares. Entre estas características cabe citar la racionalidad, la regularidad, el control del rendimiento y los resultados, la selección de los objetos de su acción, la elaboración de estrategias especializadas, las condiciones de organización, los métodos, entre otros. Tales características, que distinguen al sistema de educación de otros procesos sociales, se realizan en un contexto social que determina tanto los objetivos como las funciones que desempeñan las instituciones, grupos y personas involucradas en la educación y la enseñanza.

En este contexto, los procesos de educación y enseñanza son considerados influencias organizadas que se ejercen sobre los sujetos del proceso formativo para la asimilación de los contenidos que le permitirán acceder a niveles superiores de desarrollo. A este sistema de influencias, entendidas como de carácter intencional, sistemático y especializado es al que se denomina, en un sentido estrecho, proceso pedagógico. De acuerdo con ello, los que se dedican a esta actividad cumplen una función profesional altamente especializada y profesionalizada, que incluye tanto a los que ejercen una tarea específica que requiere de conocimientos y habilidades bien determinadas como a los que apoyan o conviven en la organización.

Para entender el proceso dual que asume el Policlínico Universitario, es necesario considerar la especificidad de los procesos pedagógicos, sin embargo, dentro de las influencias educativas más generales, este problema no ha sido aún resuelto entre por los especialistas.

Desde el punto de vista psicopedagógico sería conveniente señalar que la organización es fuente de desarrollo y crecimiento de los sujetos implicados. De acuerdo con ello, el proceso que allí tiene lugar debe basarse en las concepciones histórico -culturales acerca del desarrollo integral de la personalidad, así como en la importancia de la motivación y la comunicación para el aprendizaje y las características didácticas de un proceso de enseñanza - aprendizaje que se fundamente en el desarrollo; pero sobre todo debe valorarse el papel del grupo en la formación del sujeto que se está apropiando de los conocimientos.

CONCLUSIONES

Dada las dimensiones del clima organizacional y sus implicaciones en el proceso docente-asistencial del Policlínico Universitario, este es un aspecto que debe de estar presente en el perfeccionamiento de la nueva universidad.

Para poder integrar todos sus elementos y propiciar la eficiencia del ambiente laboral de la institución, se requieren conocimientos sobre técnicas de dirección y un

pleno conocimiento del sistema de la docencia superior, lo que permitirá concebir y desarrollar el proceso desde una perspectiva holística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Davis K, John W N. El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. 7^{ma} Ed. México: Mc Graw Hill; 1985. p. 293-301.
2. Peiró Silla JM. Psicología de la Organización. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela; 2005. p. 501-521.
3. Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) México. El diagnóstico institucional en las escuelas normales. [Monografía en Internet]. México: Editorial Paidós; 2002 [Citado: 13 de julio 2007]. Disponible en <http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/3index.htm>.
4. Alvarez Valverde, SV. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001 [Monografía en Internet]. Lima: SISBIB. 2002 [Citado: 7 de junio de 2006]. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm.
5. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [Sitio web en Internet]. España: Real Academia Española; 2001 [Citado: 9 de julio de 2007]. Disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=dimensión.
6. Parisca S. Modelo integral de la competitividad: Un enfoque que rescata la trascendencia de la Gestión y la Prospectiva Tecnológica. Rev. Espacios [Seriada en Internet]. 1991[Citado: 10 de julio de 2007];12(3): [aprox.: 15p.]. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a91v12n03/91120312.html>.
7. Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. 10, Vol. 3, Módulo III. OMS/OPS; 1998. p. 1-7.
8. Saldoval Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas [Seriada en Internet]. 2004 [Citado: 13 de junio de 2006];27(10):78-82. Disponible en:http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf.
9. Segredo Pérez A, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales [Monografía en Internet]. La Habana: SOCUMEFA; 2005 [Citado: 17 de mayo de 2006]. Disponible en: <http://www.socumefa.sld.cu/editorial030420051.htm>.
10. Álvarez AG, Álvarez AS, Mengana T, Vivas OL, Álvarez JA. Metodología para la evaluación y mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y programas de enfermería. En: Ministerio de Salud Pública. I Reunión metodológica Nacional de Enfermería. Pinar del Río: Ministerio de Salud Pública; 1996.