

## **Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones**

### **Organizational climate of Editorial Ciencias Médicas based on the analysis of two dimensions**

**Lic. Mónica Guillén del Campo**

Centro de Investigaciones Sociales. La Habana, Cuba.

---

#### **RESUMEN**

**Introducción:** el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo de una organización y cómo estas características son percibidas directa o indirectamente por sus trabajadores; tiene repercusiones en el comportamiento laboral y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

**Objetivo:** diagnosticar el clima organizacional existente en la Editorial Ciencias Médicas a partir del estudio de dos de sus dimensiones: liderazgo y motivación.

**Métodos:** se utilizó el trabajo grupal y el estudio de caso, además, se emplearon técnicas cualitativas como son las participativas, la entrevista y la observación, completamientos de frases y técnicas de los deseos. La recogida y el análisis de los datos se hicieron en el 2007-2008 y en el 2011 se actualizó la información obtenida.

**Resultados:** el reconocimiento a la aportación, la realización profesional, las condiciones de trabajo y la comunicación vertical, fueron las categorías percibidas como las más afectadas en la organización, pero también señalaron que existe una buena cooperación grupal y coordinación entre los diferentes departamentos de la institución.

**Conclusiones:** las percepciones definidas por los trabajadores influyen negativamente en el clima organizacional de la editorial, diagnosticado por ello como medianamente favorable, que dentro de las posibles evaluaciones de clima, es una buena condición considerando la complejidad del trabajo en la organización.

**Palabras clave:** clima organizacional, liderazgo, motivación, percepción.

## ABSTRACT

**Introduction:** the organizational climate refers to the characteristics of the working environment of an organization and how they are directly or indirectly perceived by the workers. It has effects on the work behavior and mediates between the organizational system factors and the individual performance.

**Objective:** to diagnose the organizational climate of Editorial de Ciencias Medicas, based on the study of two dimensions: leadership and motivation.

**Methods:** The group work and the case study method were used in addition to qualitative techniques such as participatory ones, the interview and the observation, phrase completions and the desire expression techniques. The data collection and analysis were carried out in 2008 and later updated in 2011.

**Results:** the acknowledgment of the contribution, the professional performance, the working conditions and the vertical communication were perceived by the participants as the most affected aspects in the organization; but at the same time, they stated that there was good cooperation among the groups and good coordination between the different departments of the institution.

**Conclusions:** the stated perceptions of the workers have a negative effect on the organizational climate of *Editorial de Ciencias Medicas*; this is the reason why it was diagnosed as fairly favorable, which is a good condition within the possible evaluations of the organizational climate after taking the complex work of the institution into account.

**Keywords:** organizational climate, leadership, motivation, perception.

---

## INTRODUCCIÓN

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

Las primeras publicaciones relacionadas con este tema, datan desde la segunda mitad del siglo xx.<sup>1</sup> Múltiples han sido los esfuerzos de diversos investigadores por definirlo y es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno. Hoy en día, estudios de este tipo son realizados anualmente en diversas empresas del mundo.

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

---

*Forehand* y *Gilmer* consideran el clima como un conjunto de características que describen una organización.<sup>2,3</sup>

Por otro lado, están los enfoques que se centran en un predominio de los factores individuales, donde se vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes, motivación y representaciones cognitivas, más que con las características de la organización. Aquí se destacan las definiciones de diferentes autores, entre ellos, *Joyse*, *Slocum*, *James* y *Sells*.<sup>2,3</sup>

Un último enfoque es el referido a la naturaleza multidimensional del clima, constituye la definición más utilizada y asume la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Uno de los autores más destacados es *Alexis Gonçalves*, para este:

El clima organizacional se mide por la forma en que es percibida la organización [...] clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.<sup>4</sup>

Por último, nos referimos al concepto que ofrecen los autores *José María Marín*, *Armando Melgar* y *Carlos Castaño*, el que utilizamos en el trabajo por considerarse más abarcador. Ellos consideran que el clima organizacional es:

El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros [...] es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; que ellos son quienes lo crean y se hace manifiesto por las reacciones culturales, la interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan a un momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente.<sup>5</sup>

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que 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.<sup>6</sup>

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

### **Dimensiones y categorías del clima organizacional**

Una buena parte de los esfuerzos de los estudios sobre el clima organizacional, se han centrado más que en definir un concepto, en aislar dimensiones u ofrecer tipologías que permitan concretarlo.<sup>7</sup>

Las dimensiones son determinantes conductuales, surgen por la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, es

decir, el clima laboral.<sup>8</sup> Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar en el interior de ellas. Existen varias alternativas al estudiar el clima organizacional. En el estudio del clima en las instituciones de salud, se utiliza un enfoque muy extendido en estas, que es el que plantea realizar una caracterización del ambiente psicosocial a través de cuatro áreas críticas o dimensiones básicas susceptibles de modificación con un adecuado análisis e intervención. Las cuatro dimensiones básicas son: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. A su vez, estas dimensiones se subdividen en cuatro categorías o subvariables cada una:<sup>5,9,10</sup>

*Liderazgo.* Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer.

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

*Motivación.* Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores, como el móvil de todo proceso subjetivo, y además será vista desde sus tres formas de expresión en el ámbito laboral, desde la motivación de logro, de afiliación y de poder. Aquí se agrupan las categorías: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.

*Reciprocidad.* Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo, cuidado de bienes de la institución, retribución, equidad.

*Participación.* Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucración en el cambio.

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

Consideramos de gran valor abordar en este trabajo la categoría *Comunicación*, pues el diagnóstico realizado mostró disfunciones de esta en el ámbito organizacional, principalmente en la comunicación vertical. El papel de la comunicación, vertical y horizontal, como relación que se establece entre dos o más personas de forma verbal o extraverbal, en la cual las partes se influyen mutuamente, juega un rol central tanto en la disposición de los trabajadores en la solución de problemas, como en su nivel de participación e implicación, en dependencia del éxito en gran medida de sus características en la entidad.

En la comunicación, se incluye la categoría *Intercambio de información* y se tendrán en cuenta como indicadores, la percepción de la comunicación vertical, el flujo de información entre grupos y otros.

Para llevar a cabo la investigación, nos fue posible trabajar en la Editorial Ciencias Médicas (ECIMED), institución creada hace más de 40 años con el propósito ofrecer información científica de interés para los profesionales de la salud y otros, proporcionar material docente a los estudiantes, así como conservar ediciones originales y fotografías, para la difusión de la Medicina Cubana. Cuenta con un

colectivo de profesionales y técnicos altamente capacitados. Publica más de 20 títulos de revistas biomédicas y libros, fundamentalmente de autores cubanos.

El propósito de la investigación es diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la ECIMED a partir del estudio de dos de sus dimensiones: liderazgo y motivación, en una muestra de sus trabajadores. No pretendemos llegar a conclusiones acabadas, solo intentamos presentar algunas referencias y apuntes que contribuyan a profundizar en el estudio relacionado con la percepción de las dimensiones liderazgo y motivación del clima organizacional.

## MÉTODOS

Para el diagnóstico del clima organizacional nos apoyamos en el "Cuestionario sobre mi trabajo", que forma parte de estudios cuantitativos diseñados por la Organización Panamericana de la Salud en la región de América Latina, para ser usado en el estudio del clima organizacional en las áreas de salud,<sup>5,11,12</sup> y que está validado en Cuba,<sup>13</sup> para su aplicación en áreas del sector de la salud; también se tuvieron en cuenta, los criterios de especialistas. Con estos elementos, el clima de la organización puede ser evaluado como: favorable, medianamente favorable, desfavorable y totalmente desfavorable, según se ponderen los resultados, teniendo en cuenta los criterios anteriores.

La investigación se apoya en un enfoque metodológico cualitativo. Es decir, es un estudio desde una perspectiva cualitativa a partir del cual se analizan casos múltiples y grupos,<sup>10</sup> para alcanzar de este modo, una visión más abarcadora del clima organizacional.

Se emplearon dinámicas grupales, se realizaron un total de 6 dinámicas de una hora cada una; las técnicas e instrumentos utilizados en estas fueron técnicas participativas de amplio uso en el trabajo grupal.

Se realizaron además tres estudios de casos que tuvieron como objetivo profundizar en la situación actual y la percepción de las dimensiones del clima organizacional en la ECIMED. Las técnicas que se usaron básicamente en el estudio de caso estaban relacionadas con la entrevista en profundidad, para obtener información y estimular al informante a entrar en detalles, y la observación participante.<sup>7</sup>

Además de las técnicas anteriores, se aplicó la técnica de los cinco deseos para evaluar y conocer la motivación que experimenta el trabajador, y confirmar las hipótesis que surgieron en el proceso de investigación cualitativa.

Se trabajó con un total de 15 personas, que incluyó trabajadores de diferentes áreas de la entidad, con un promedio de edad de 35 años y nivel de escolaridad que osciló entre medio y superior.

El procedimiento empleado para la recogida y análisis de la información fueron primeramente la descripción de las sesiones y su análisis, el razonamiento de las entrevistas a participantes, donde los temas fundamentales se encontraban relacionados con las dos dimensiones que se abordaron en el trabajo, y la observación participante, que se realizó durante todo el proceso de investigación, dirigida a los sujetos, sus condiciones de trabajo y relaciones con los miembros de la organización. La recogida y el análisis de los datos, se realizaron entre el 2007-2008 y en el 2011, como continuidad del estudio, se actualizó la información

primaria mediante entrevistas a la mayoría de los participantes en el 2008, y la observación directa de la investigadora. En esta actualización, se recordaron los datos iniciales obtenidos, lo que permitió que todos expresaran su conocimiento al respecto y dieran sus valoraciones relacionadas con sus percepciones actuales acerca de las dificultades planteadas en el 2008.

## RESULTADOS

Con respecto a las entrevistas y a lo expresado en las dinámicas grupales, los resultados mostraron que los trabajadores tienen necesidad de mayor reconocimiento laboral, mejores condiciones de trabajo, mejora en las comunicaciones, mayores posibilidades de superación y mejor coordinación para un buen trabajo en equipo.

Los integrantes del grupo plantearon tener buen conocimiento acerca del contenido de trabajo asignado a cada uno, así como de sus responsabilidades, hubo expresiones como: "uno sabe con lo que tiene que cumplir".

La realización profesional apareció referida fundamentalmente a las necesidades de superación que tienen los trabajadores y que se ven truncadas por las pocas oportunidades o posibilidades que existen en la organización; una expresión utilizada por los participantes en este sentido fue: "aquí uno mismo tiene que agenciarse los propios cursos". No obstante, destacaron el Diplomado en Gestión de la Información en Salud que ha sido una posibilidad para muchos.

La motivación hacia el trabajo era baja debido al déficit en la estimulación y reconocimiento a los mejores trabajadores y a la calidad del trabajo. La categoría que más afecta el clima es el reconocimiento a la aportación.

En el caso de la categoría "condiciones de trabajo" que apareció expresada en varias oportunidades, los sujetos refirieron sobre todo necesidades relativas a un mejor equipamiento y garantía de diferentes materiales. El tipo de actividades que se llevan a cabo exige por parte de los trabajadores disímiles acciones y recursos que pudieran verse realizadas con mayor eficacia en caso de contar con la tecnología y los materiales dispuestos para ello. Este elemento de la categoría apareció repetido en algunas ocasiones, por ejemplo, en expresiones como: "completar el equipamiento que necesitamos para el trabajo; garantizar recursos como hojas, impresión, bolígrafos, presillas, presilladoras, sobres para las figuras, entre otras".

Plantearon, además, que hay poca gestión para garantizar la continuidad del trabajo cuando se producen roturas de las computadoras, que la dirección debería pensar en organizar alguna reserva de piezas y máquinas para estas ocasiones. Los editores, con el sentimiento de pertenencia que tienen por sus revistas o libros, se esforzaron en mantener el trabajo y para ello buscaron, entre familiares, amigos o en Joven Club, alguna disponibilidad de tiempo de máquina, que les permitiera ir adelantando el trabajo, con la consecuencia de atrasos en los plazos establecidos, malos ratos, desplazamientos hacia otros lugares, incomprensiones, entre otros problemas.

Existía también cierta insatisfacción con el ambiente físico y psicosocial de trabajo, por ejemplo, un miembro del equipo de trabajo no respeta las normas de este y reproduce música a un volumen molesto para los demás compañeros.

Había insatisfacción con las condiciones físicas de trabajo, refirieron algunas deficiencias como el control extremo y carencia total en ocasiones de algunos recursos como las hojas, tan necesarias para la impresión de los procesos intermedios que se requieren para el logro de un producto final con buena calidad. Se plantearon otras insatisfacciones referidas a problemas con el atraso en la remuneración salarial del mes.

Por otra parte, la cooperación grupal y el establecimiento de una buena comunicación vertical aparecieron en iguales niveles de demanda, se centraban principalmente en lograr una mayor comunicación entre jefes y subordinados y mayor apoyo en el destacamento pues aunque la cooperación grupal era buena, tanto esta como la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa, pudiera ser mejorada e incluso fortalecer los vínculos entre los trabajadores para un mejor desempeño laboral y para una mejor calidad del trabajo.

En los datos iniciales recogidos en el 2008, el grupo percibía que la comunicación vertical, entre superior y subordinado, en varias ocasiones no era totalmente óptima aunque la consideraron buena, observaban a veces falta de información en cuanto a las decisiones, problemas y metas de la empresa y que muchas de estas informaciones transcurrían por canales no formales, lo que disminuía su calidad y daba lugar a múltiples interpretaciones. Además, no siempre había una activa participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, lo que influía negativamente en la solución de conflictos en la empresa. En la actualización realizada en el 2011, se comprobó que esta comunicación vertical había mejorado mucho en los últimos meses y que las otras dificultades planteadas al inicio de la investigación, en el 2008, permanecían sin cambios significativos.

En relación con la técnica de los cinco deseos, los resultados fueron similares a los obtenidos en las dinámicas y estudio de caso, esta reflejó que la categoría con mayor porcentaje fue la de reconocimiento laboral con el 70 %, que apareció en los primeros lugares de la jerarquía, con expresiones como: "necesidad de que exista reconocimiento al trabajo realizado, resolver los problemas económicos y otorgamiento de estímulos". En segundo lugar, se encontró la realización profesional con el 60 %; le siguió condiciones de trabajo con el 50 % del total y por último, la comunicación vertical y cooperación grupal con el 40 % respectivamente.

## **DISCUSIÓN**

La evaluación del clima organizacional persigue el propósito de lograr un acercamiento a la realidad cotidiana de la empresa, para identificar con mayor exactitud las áreas que están generando conflictos y reduciendo eficacia en el desenvolvimiento habitual del centro de trabajo, lo cual puede traer como consecuencia costos inesperados en un futuro. En el caso de la ECIMED, se exploró cómo son percibidas las categorías Liderazgo y Motivación y se describió su comportamiento en los trabajadores en aras de lograr una mayor profundización en ellas.

Es necesario lograr una empatía entre las necesidades de los hombres con las necesidades de la organización,<sup>14</sup> y obtener que ambos marchen a la par,

orientados hacia un mismo fin hasta llegar a producir los niveles más altos de desempeño.

No existen trabajos publicados sobre este tema realizados en la ECIMED que revelen la realidad de su organización, lo que hizo difícil contrastar los del presente estudio, sin embargo, en la literatura hay investigaciones realizadas en la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP),<sup>15,16</sup> en policlínicos,<sup>6</sup> y en otros centros de trabajo pertenecientes al Ministerio de Salud Pública, que encuentran un clima organizacional medianamente favorable.

En la ECIMED, la dimensión "motivación" fue percibida de forma medianamente favorable, ya que no se reconoce el buen desempeño en el trabajo, la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. Por otro lado, las pocas posibilidades de superación en la empresa, dificulta que los trabajadores se realicen profesionalmente, lo que disminuye la motivación hacia el trabajo. A lo anterior se une las deficiencias de recursos para el cumplimiento de todo el proceso editorial.

A partir de todo lo planteado se puede considerar que la motivación hacia el trabajo es escasamente elevada. Los sujetos se sienten interesados hacia el contenido de trabajo, pero la empresa no les proporciona suficientes beneficios para que alcancen una óptima motivación.

El reconocimiento laboral es uno de los móviles fundamentales de los sujetos que los ayuda a orientarse en su desempeño laboral, y como no poseen una satisfacción total en esta área, se ve afectada. De igual forma, una de las principales debilidades del clima en la literatura consultada, radica en la baja motivación, que pudiera estar dada porque no existe un adecuado reconocimiento de la aportación y no se reconoce el buen desempeño del trabajo.<sup>5</sup>

Se puede considerar según lo planteado por el grupo, que no existe estímulo a la excelencia, o existe en muy poca cuantía, lo que se puso de manifiesto en una falta de posibilidades de superación como cursos, universidad y otras, es decir, hay escasa preocupación por parte de la empresa en el mejoramiento de la calidad del trabajo al no propiciar la superación de los trabajadores. Esto interfiere con las necesidades de realización profesional de los sujetos, lo que influy, a su vez, negativamente en la motivación hacia la tarea a realizar.

En cuanto a la dimensión "liderazgo", dígase dirección, estímulo de la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflicto, fue percibida igualmente como medianamente favorable. A esto tributa que cada trabajador tiene conocimiento de sus responsabilidades y de su contenido de trabajo, es decir, que existe un nivel de compromiso con el trabajo que se realiza. El conocimiento y dominio de las funciones es referido de manera positiva en diversos estudios;<sup>10,15</sup> pero en la ECIMED, existen deficiencias acerca del conocimiento de las prioridades de la empresa, además de la insuficiente preocupación por mantener informado al personal, vinculado con la percepción de algunas dificultades en la comunicación superior subordinado, que al parecer mejoró finalmente.

También se encontraron dificultades debido a la insuficiencia de materiales, lo cual afecta el producto final pues en ocasiones el trabajo se estanca, aunque la cooperación grupal es buena entre los diferentes departamentos de la empresa. A partir de lo que pudimos constatar mediante la observación en los días de trabajo, se supone que estas necesidades no son garantizadas ni satisfechas por parte de ninguna instancia de la empresa, son los propios trabajadores los que se tienen que agenciar en algunas ocasiones tales materiales y equipamiento indispensables en el proceso editorial.

Estas percepciones influyen negativamente en la solución de conflictos en la empresa, lo que genera que las publicaciones no se terminan en tiempo y la solución que se adopta es sobrecargar de trabajo a los miembros del colectivo para terminar el libro o la revista que se detuvo en algún departamento o centran el interés en alguna publicación obviando las otras.

En una organización, según plantean diversos autores, la escasa preocupación por mantener informado al personal de las tareas puede ser causa de la falta de organización presente en la empresa que afecta el espíritu de equipo,<sup>17,18</sup> en este caso de la editorial; esto junto a otros factores que comienzan desde el proceso de arbitraje e involucra al equipo editorial, a los autores, la exigencia y control, entre otros, trae como consecuencia que el producto final no salga en tiempo, principal problema que enfrenta el equipo de trabajo en el proceso editorial, aspecto que sería necesario profundizar en próximas investigaciones.

Al igual que en diversos estudios, se reafirma la idea de que en las dificultades encontradas en el estudio del clima, influyeron las condiciones de trabajo, externas e internas, así como las relaciones que se producen entre los trabajadores en diversos departamentos, y que además, interfirieron en la percepción del clima, como fenómeno que se produce a nivel organizacional.

De manera general, el clima organizacional, con solo el estudio de dos de sus dimensiones, en la ECIMED, según nuestro criterio, da cuenta de la existencia de diversos problemas percibidos por los trabajadores. A pesar de que hay indicadores de alguna satisfacción hacia el trabajo, existe otro grupo de ellos que reflejan cierto grado de insatisfacción, lo cual es índice de que el trabajo realizado no se corresponde con los reconocimientos, estímulos y otros factores; puede ser señal de un mal funcionamiento no solo a nivel de la base, sino de dirección, por lo que no se logra siempre con éxito el cumplimiento de las actividades de los trabajadores en la organización.

Es importante tener en cuenta que el trabajo es una valoración sobre la situación organizacional teniendo en cuenta las percepciones del colectivo laboral, en las que se integran características organizacionales cuya permanencia en el tiempo es relativa, y características individuales que pueden variar por múltiples razones como la personalidad, las actitudes, los sentimientos y las expectativas.<sup>16</sup>

Las percepciones definidas por los trabajadores de la editorial influyen negativamente en su clima organizacional, diagnosticado por ello como medianamente favorable, que dentro de las posibles evaluaciones de clima, es una buena condición considerando la complejidad del trabajo en la organización.

Los resultados encontrados brindan herramientas a los directivos de esta organización laboral para la posterior puesta en práctica de ejercicios de proyección estratégica que permitan optimizar el clima organizacional y de esta forma mejorar el trabajo del colectivo laboral. Es recomendable sistematizar los estudios de clima organizacional en una empresa y estudiar, además, las dimensiones de "participación" y "reciprocidad", para conocer y poder actuar sobre las deficiencias que se pudieran detectar.

## Agradecimientos

La autora agradece a los trabajadores de ECIMED que participaron y colaboraron en las dinámicas de grupo y en las entrevistas. También agradece a *Ana Dolores del Campo Peña* y *Dania Silva Hernández*, por la ayuda brindada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones. México, DF: Trillas; 1992.
2. Silva M. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, S.L; 1996
3. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. México, DF: Prentice Hall; 1999.
4. Gonçalves A. Dimensiones del clima organizacional. La Habana: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC); 2007.
5. Cabrera NL. Clima organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA [tesis]. La Habana: Facultad de Psicología; 2003.
6. Domínguez Silva I, Álvarez Fuentes M, Navarro Domínguez JA. Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo". Matanzas 2007. Rev Méd Electrón. 2009 [citado: 13 de Nov 2010];31(5). Disponible en:  
<http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol5%202009/tema03.htm>
7. Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004 [citado 13 Nov 2010];27:78-82. Disponible en:  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
8. Menéndez M. Estudio longitudinal de clima organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones [tesis]. La Habana: Facultad de Psicología; 2007.
9. Cruz Y. Estudio del clima organizacional en la Corporación COPEXTEL, SA División Territorial Pinar del Río [tesis]. La Habana: Facultad de Psicología; 2007.
10. Rodríguez Gómez G, Gil Flores J, García Jiménez E. Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela; 2006.
11. Cairo E. Diferentes alternativas para la calificación del Cuestionario sobre mi Trabajo. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología; 2007
12. González H. Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de la unión cubapetrolera [tesis]. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología; 2006.

13. Martínez, M. Consistencias internas de una escala [tesis de maestría]. La Habana. Facultad de Psicología, 2000.
14. Martínez M, Vázquez M. Psicología Organizacional. T I. La Habana: Editorial Félix Varela; 2004.
15. Noriega V, Ramos I, Couterejuzón L, Martín L, Mirabal M, Díaz G. Situación organizacional de los Grupos de Control de Vectores en Ciudad de La Habana. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 13 Nov 2010];35(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000200018&lng=es&nrm=iso&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000200018&lng=es&nrm=iso&tIng=es)
16. Pría MC, Noriega VM. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Rev Cubana Salud Pública. 2011 [citado 4 Sept 2011];37(2) Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S08643466201100020004&lng=es&nrm=iso&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S08643466201100020004&lng=es&nrm=iso&tIng=es)
17. Bustos P, Miranda M, Peralta R. Clima organizacional. 2005 [citado 15 Ene 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
18. Álvarez Ochoa E, Silva Bustos J. Clima organizacional. 2007 [citado 15 de enero de 2011]. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n909/inf040910.htm>

Recibido: 20 de junio de 2012.

Aprobado: 20 de agosto de 2012.

*Mónica Guillén del Campo*. Centro de Investigaciones Sociales. Calle 27 No. 509 e/ E y F, El Vedado 10400 Plaza de la Revolución. La Habana, Cuba.  
Dirección electrónica: [monicagc@cis.icrt.cu](mailto:monicagc@cis.icrt.cu)