

# **SECRETARÍA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Becas ISALUD**

**“Dr. Mario González Astorquiza”**

**Percepciones en torno al clima y cultura organizacional en centros asistenciales de la Ciudad Autónoma de Buenos y Provincia de Buenos Aires en el marco de la pandemia por COVID 19**

**Directora:** Ivana González

**Co-Director:** Gustavo Blutman

**Investigadoras:** María Paula Esquivel;  
Alicia Bárbara Szybisz;  
Gisela Vanina Hilbe; Candela Balague;  
María Eugenia Debiassi Bogao

**2021**

*Citar como:* Guglielmone F, Toribio N, Aldegani P, Tiscornia E, Izquiero A, Motto C. (2025). Estudio descriptivo sobre el nivel de conocimiento y la capacidad de interpretación de los rótulos en los alimentos por parte de los consumidores con alergias alimentarias y el entorno familiar, en la República Argentina. Universidad ISALUD. RID ISALUD.

<http://rid.isalud.edu.ar/handle/1/3067>



**Percepciones en torno al clima y cultura organizacional en centros asistenciales de la Ciudad Autónoma de Buenos y Provincia de Buenos Aires en el marco de la pandemia por COVID 19 © 2021 por González, Ivana; Blutman, Gustavo; Esquivel, María Paula; Szybisz, Alicia Bárbara; Hilbe, Gisela Vanina; Balague, Candela; Debiassi Bogao, María Eugenia**

tiene licencia

**[CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)**

Para ver una copia de esta licencia, visita

**<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>**

## ÍNDICE

1. Introducción	2
2. Una breve caracterización del sistema de salud.	3
3. Por qué estudiar la cultura y el clima organizacional en las organizaciones del sistema de salud.	6
4. Enfoque metodológico	12
4. El clima organizacional en el sector salud	18
5.1 Clima organizacional y contexto de emergencia	24
6.El análisis de la cultura organizacional en el sector salud.	28
7. Conclusiones preliminares	35
8. Bibliografía	36

## **1. Introducción**

La pandemia por COVID 19 y el contexto de emergencia sanitaria marcó un punto de inflexión, y puso sobre la mesa el debate en torno al funcionamiento y la calidad de los servicios en el sector salud, lo que visibiliza sin duda, la importancia del rol del Estado, no solo como prestador sino también como regulador y ordenador del funcionamiento del sistema.

El presente informe resume algunos de los principales resultados obtenidos como producto de la investigación realizada en el marco de las Becas Astorquiza 2020 de la Universidad ISALUD, el cual se propuso indagar en las percepciones que el personal que desarrolla sus tareas en centros asistenciales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, posee en torno al clima y la cultura organizacional en el marco de la emergencia sanitaria.

En este marco, el ambiente interno en que se desarrollan los profesionales y las organizaciones que integran el sistema de salud en su conjunto, toman especial relevancia como unidades de análisis, y si bien en ningún caso los datos presentados en ningún caso son representativos del universo total de profesionales que se desempeñan en los distintos centros asistenciales, las tendencias observadas pueden ser un insumo útil para visualizar tendencias que aporten al diagnóstico del estado de situación, y posibiliten una mejor toma de decisiones de cara al futuro.

## **2. Una breve caracterización del sistema de salud.**

Desde el punto de vista organizativo, el sistema de salud argentino, se caracteriza por la coexistencia de instituciones asistenciales de cobertura pública, de seguro social y de actores privados.

Dicha complejidad nace como una alternativa para expandir la cobertura, aunque la convivencia de subsistemas genera una gran

heterogeneidad y fragmentación que se produce por la falta de integración y al interior de los mismos lo que incide en su funcionamiento y eficacia.

Los servicios dirigidos al cuidado de la salud constituyen un sistema continuo, distinguiéndose la existencia dos niveles de atención: el primer y el segundo nivel.

Los servicios del primer nivel son planteados como la puerta de entrada al sistema, ubicados en las cercanías de los domicilios de las personas, y responsables de la cobertura del total de la población (concurran o no a los establecimientos). En él se realizan las acciones y servicios destinados a la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, en especialidades básicas y modalidades ambulatorias así como la generación de espacios comunitarios que favorecen a la salud integral de la población a cargo, en general, en trabajo en red que se realiza en conjunto con las instituciones y organizaciones barriales.

De acuerdo a su nivel de resolución, se clasifican en tres tipos de establecimientos de salud sin internación:

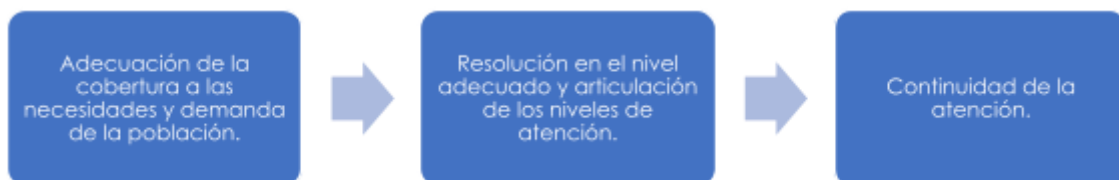
- 1) Centros de salud con atención en consultorios externos algunos días de la semana;
- 2) Centros de salud con atención en consultorios externos todos los días de la semana, pero sin atención de urgencias;
- 3) Centros de salud con servicio de atención de urgencias, las 24 hs. del día, los 365 días del año.

En la provincia de Buenos Aires el primer nivel de atención (PNA) lo constituyen los Centros de Atención Primarios de la Salud (CAPS), Postas de Salud o centros comunitarios, que en su mayoría de dependencia Municipal. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) son los Centros de Salud y Acción Comunitaria (CESAC) dependientes de las áreas programáticas de los hospitales y Centros Médicos Barriales.

Los servicios del segundo nivel corresponden a establecimientos asistenciales con internación. De acuerdo a las respuestas que dan los hospitales ante las diversas patologías que asisten, se distinguen, tres niveles de hospitales: a) Hospitales de nivel I de resolución (baja complejidad), b) Hospitales de nivel II de resolución (mediana complejidad), c) Hospitales de nivel III de resolución (alta complejidad).

El segundo nivel en AMBA está compuesto por hospitales de Municipales, Provinciales y Nacionales

En este modelo de organización de la oferta se observan tres supuestos:



En este nivel se realizan las acciones y servicios de atención ambulatoria especializada y su internación, las acciones y servicios de alta complejidad médica y tecnológica siendo el último nivel de referencia.

Siguiendo a Cetrángolo y Devoto (2002) podríamos decir que las tensiones entre las regulaciones nacionales, provinciales y municipales generan un particular modo de funcionamiento del mercado y el acceso a los servicios de salud por parte de los habitantes de las diferentes regiones del país. Ello cobra especial significación si se tiene en cuenta la existencia de importantes disparidades regionales.

En este marco los profesionales de la salud estuvieron expuestos a una sobreadaptación generada por un escenario de mayor incertidumbre, aislamiento social e incluso situaciones relacionadas a la preocupación por el

bienestar de sus familias. Ello repercute indudablemente en el clima y la cultura de la organización a la cual pertenecen, lo que genera un escenario propicio para el estudio de problemáticas asociadas con la mejora de su capacidad organizacional.

### **3. Por qué estudiar la cultura y el clima organizacional en las organizaciones del sistema de salud.**

El estudio de la cultura y el clima organizacional constituye una de las herramientas estratégicas para el mejoramiento continuo de las organizaciones, puesto que permite identificar elementos clave para elevar la calidad de vida laboral de sus trabajadores y de los servicios que se prestan.

Si bien los estudios culturales pueden ser clasificados a partir de distintos abordajes, una primera aproximación teórica al concepto de cultura organizacional es la desarrollada por Schein (1984), quien afirma que :

“La cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, el que al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, ejercen suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas de la organización” (Schein, 1984:56).

Schein entiende que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción en sus distintos medios, se componen de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas. Se trata de unidades sociales independientes y claramente definidas donde conviven distintas subculturas y se identifican experiencias compartidas que operan al interior de la cultura de unidad mayor. (p.24)

Estudiar la cultura organizacional implica analizar el sistema de creencias y de significados que los miembros de una organización comparten.

La misma no es estática, cambia con el tiempo, y permite analizar las prioridades y preferencias que orientan los actos de sus integrantes.

Desde el punto de vista de este autor, el análisis de la cultura es relevante para las organizaciones en torno a 4 dimensiones:

- 
- Comprender y predecir el efecto de la implantación de estrategias y/o técnicas de gestión
  - Valorar y responder mejor a cualquier cambio interno
  - Determinar las características del clima social posible entre los miembros de la organización
  - Comprender el concepto de eficacia y a través de el sistema de recompensas

Fuente: Elaboración propia en base a Schein 1985

Los sentidos más usuales de la cultura se vinculan a comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política con respecto a sus empleados y clientes, las reglas de promoción, el ambiente o clima que se establece por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes o terceros.

Según Schein existen niveles de la cultura: el de las presunciones básicas, de los valores y los artefactos en la medida en que éstos son niveles superficiales de la cultura pero no su esencia.(Ver Figura 1).

Figura 1: Niveles de la cultura organizacional según Schein



Fuente: Elaboración propia en base a Schein (1985)

Siguiendo el planteo de Schein, Felcman y Blutman (2020), distinguen los niveles de la cultura en un nivel manifiesto o visible, conformado por artefactos (objetos, normas escritas, rituales, símbolos) y, por extensión, todas las manifestaciones de malestar y bienestar que miembros de una organización pueden tener con su vida laboral dentro de ella (clima laboral).

Un segundo nivel integrado por valores, que son las preferencias que miembros de una organización tienen respecto de ciertas cuestiones organizacionales por encima de otras (remuneraciones, beneficios sociales, tiempo libre, interacción con otros/as miembros, satisfacción con la tarea, compromiso, autorrealización, progreso).

Un tercer nivel formado por las presunciones básicas, que son las creencias más profundas e «invisibles» y constituyen el «inconsciente colectivo organizacional» (distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo, orientación al futuro).

En base a los aportes de Hofstede, también es posible diferenciar cuatro dimensiones de análisis:

- distancia de poder

- individualismo/colectivismo
- tolerancia a la incertidumbre
- masculinidad-femineidad /igualdad de género

A este planteo Felcman y Blutman (2020) agregan 2 niveles más:

Un nivel intermedio entre el segundo y el tercero, denominado «tipos culturales», que definimos como los modelos organizacionales que responden a formas particulares que tienen las organizaciones de relacionarse con el contexto, de conducir, de gestionar y de recompensar a su gente; y un nivel de base fundante, llamado «paradigmas», que consideran como «visiones del mundo», siguiendo los planteos teóricos de Kuhn (1980) y Morgan (1980).

Figura N° 2: Niveles de la cultura según Felcman y Blutman en base Schein (1984)



Fuente: Felcman, I. y Blutman G. (2020). Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. Argentina: CUIAP Cuadernos del INAP.

El planteo de metáforas de Morgan, tiene cierta relación con los estudios transculturales (Hofstede 1992 y Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010), en los que se marca la permeabilidad de la cultura nacional en una organización.

Por otra parte, el trabajo de Hofstede merece una referencia en particular. A lo largo de sus investigaciones, el autor logró, utilizando un esquema metodológico muy afinado y sofisticado, identificar 6 dimensiones de la cultura organizacional asimilable a las presunciones básicas de Schein.

► **DIMENSIONES DE LA CULTURA NACIONAL**

1. INDICE DE DISTANCIA DE PODER: actitud hacia las desigualdades. Aceptación del orden jerárquico vs lucha por equilibrar la distribución del poder.
2. INDIVIDUALISMO vs COLECTIVISMO: grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. "yo" vs "nosotros"
3. MASCULINIDAD vs FEMININIDAD: sociedades que quieren ser las mejores (masculinas) vs sociedades que les gusta lo que hacen (femeninas)
4. INDICE DE INCERTIDUMBRE: a mayor grado de sensación de amenaza por situaciones ambiguas o desconocidas se crean más creencias e instituciones para evitar la incertidumbre
5. ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO vs CORTO PLAZO: sociedades que mantienen las tradiciones y normas vs las pragmáticas
6. INDULGENCIA vs RESTRICCIÓN: control de los deseos e impulsos débil (indulgencia) vs control fuerte (restricción)

Hofstede (1980) agrega que los estilos administrativos nunca van a converger, y que la nacionalidad tiene influencia sobre la administración por su contextualización y dinámica histórica, porque las organizaciones informales se basan en la cultura, y porque los factores psicológicos y modos de pensar son particularmente influenciados por factores culturales que difieren de país en país. Desde la perspectiva de Hood (1998), la mirada de lo cultural permite captar una nueva dimensión del análisis de la administración pública y la visión moderna del gerenciamiento público.

En conclusión, Felcman, Blutman y Velazquez (2013), sostienen que la cultura organizacional influye en diferentes aspectos:

- qué valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización;
- el tipo de comportamiento que se alienta y se castiga;
- el grado de compromiso con la organización;
- el funcionamiento de la organización, en tanto opera de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración;
- cómo se enfrentan los problemas y se piensan las soluciones;
- la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión y la actitud frente al cambio.

Focalizando en las organizaciones que integran los sistemas de salud, Carrada Bravo (2001) sostiene que se trata de una mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédicas y sociales (p.204).

El autor sostiene que a diferencia de otras organizaciones, se trata de un sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, descubiertos o aceptados por los equipos de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral.

En el caso del clima laboral, autores como Góngora, Nóbile, Cicatelli y Alcinada (2012) lo definen como la percepción de un conjunto de atributos de una organización que ejercen influencia sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos. Felcman y Blutman (2020) afirman que hablar de clima implica una referencia al conjunto de sensaciones de bienestar y malestar que la gente tiene con la organización a la que pertenece.

Por otra parte, Segredo y Reyes (2004) sostienen que se trata del ambiente interno en que opera la organización, influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto con el que interactúa en el proceso de toma de decisiones.

Para entenderlo gráficamente, y recurriendo al recurso metafórico utilizado por Góngora (2012), se puede decir que el clima es la "sensación térmica" o el "estado de ánimo" de la organización, las sensaciones o percepciones de los individuos sobre su "estar" en ella.

Para el análisis de clima organizacional, y teniendo en cuenta los factores que tienen impacto en el comportamiento de las personas, Segredo y Reyes (2004) mencionan que, se destaca la técnica de Litwin y Stringer (1968), que mide nueve dimensiones que guardan relación con ciertas propiedades de las organizaciones.

Estas dimensiones son:

- estructura,
- responsabilidad,
- recompensa,
- desafío,
- relaciones,
- cooperación,
- estándares,
- conflictos
- identidad.

El análisis de esta variable es determinante para entender el desarrollo de la estrategia organizacional planificada, permite a los tomadores de decisiones una visión futura de la organización y es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno para identificar necesidades reales y trazar acciones que deben iniciarse en el presente para alcanzar el futuro deseado.

#### **4. Enfoque metodológico**

Desde el punto de vista del alcance, se propuso un estudio descriptivo, transversal y analítico, con basamento empírico a partir de la aplicación de técnicas de recolección de datos que permitan combinar el abordaje cuantitativo y cualitativo.

Inicialmente, en función de los objetivos planteados, el proyecto se propuso analizar la cultura y el clima organizacional tomando como unidades de análisis una muestra de centros sanitarios de Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- I- Identificar las percepciones que el personal de la salud tiene sobre las prácticas corrientes, valores y condiciones de trabajo de su organización en el periodo estudiado.
- II- Realizar un análisis comparado e identificar los principales factores culturales, tipos culturales y estilos de gestión predominantes y correlacionar culturas y estilos.
- III- Determinar en qué medida el clima y cultura organizacional están alineados con los objetivos organizacionales de las instituciones analizadas.

Sin embargo, el contexto de emergencia presentó limitaciones de acceso a los centros asistenciales, y obligó a modificar el diseño del proyecto, motivo por lo cual el mismo se desarrolló tomando como unidades de análisis personas que desempeñan tareas en centros asistenciales del ámbito público, privado y/o de obras sociales considerando las siguientes categorías de funciones.

- Profesionales de la salud (médicos, kinesiólogos, psicólogos, odontólogos, entre otros)
- Auxiliares médicos
- Personal operativo y administrativo

- Otros no mencionados

Respecto al tamaño y tipo de muestra, se obtuvieron dos muestras aleatorias una cada una de las variables relevadas, obtenidas a través de los instrumentos de recolección de datos diseñados que se presentan de forma diferenciada.

Los instrumentos de recolección consistieron en 2 cuestionarios, uno para clima y otro para cultura (Se adjuntan en anexos), ambos estandarizados y estructurados con preguntas cerradas y bloqueadas, con el objetivo de obtener respuestas que permitieran operacionalizar dimensiones relativas a cada una de estas variables .

Cada uno de los cuestionarios contiene un conjunto de datos de clasificación comunes obtenidos con el fin de caracterizar socio demográficamente la composición de la muestra. A continuación se listan los datos relevados:

- Principal centro de atención donde trabaja, considerando que en el caso del sector salud existe una alta tasa de multiempleo.
- Jurisdicción en que se encuentra su lugar principal de trabajo ( Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, otras provincias)<sup>1</sup>
- Subsistema al que pertenece la institución ( Público/ Privado/ de obras sociales)
- Edad
- Género
- Nivel máximo educativo alcanzado
- Situación laboral actual considerando las siguientes funciones (profesionales de la salud, profesionales y personal de enfermería, auxiliares médicos, personal administrativo y operativo)
- Función considerando si ejerce o no funciones ejecutivas

---

<sup>1</sup> Vale aclarar que la muestra integra respuestas que exceden la delimitación territorial de la investigación categorizadas como " Otras provincias". Ello se debe a que había integrantes del equipo de investigación que distribuyeron el instrumento en sus localidades sumado a un interés del Área de Apoyo Académico del Hospital Universitario de la UNCUYO en los resultados del proyecto. Por estos motivos y dado el interés en ampliar la muestra se definió incorporar dichas respuestas al análisis.

- Modalidad contractual
- Antigüedad en la institución
- Cantidad de horas que trabaja en la organización

La sistematización y análisis de los datos se realizó en base a la experiencia de los trabajos de Felcman y Blutman (2020), quienes integran el análisis de los principales referentes teóricos sobre el tema.

En el caso del análisis del clima organizacional, definido como una manifestación visible de la cultura, y que al igual que sucede con los artefactos culturales se identifica habitualmente por medio de encuestas y entrevistas en profundidad que exploran expectativas y realizaciones, estas últimas con dimensiones vinculadas a salarios y beneficios, tarea y condiciones de trabajo, relaciones jerárquicas, aspectos institucionales.

Otra de las dimensiones presentadas es la satisfacción laboral que suele considerarse una resultante de expectativas, que influyen negativamente sobre la satisfacción, y de realizaciones, que influyen positivamente.

El cuadro a continuación resume las principales variables por medio de las cuales se puede diagnosticar clima laboral en una organización.

Figura N°3 : Marco del clima organizacional



Fuente: RHQ, 2007.

Fuente: Felcman y Blutman (2020)

1) las expectativas personales: dentro de esta categoría hay distintas variables: a) el desarrollo y la capacitación, haciendo foco en la capacitación recibida y si existe promociones por mérito y desempeño; b) reconocimiento y recompensas: si hay satisfacción con la remuneración recibida, si hay recompensas monetarias ante un trabajo bien hecho, si cuentan con beneficios no monetarios como pueden ser días de estudio, licencias, obra social, etc.; c) calidad de vida: se evalúa si se trabaja con presión y también la cantidad de horas para ver si existe equilibrio entre la vida personal y laboral; d) la estabilidad laboral y e) la empleabilidad, en referencia a que si trabajar en esa organización da un prestigio en el mercado laboral;

2) las características del puesto que ocupa, y dentro de ella, tres divisiones, por un lado, la organización del trabajo: el grado de autonomía, la satisfacción en las tareas, si los objetivos son claros, si se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar la tarea y si hay normas, reglas y procedimientos que las faciliten. Por otra parte, se evalúan las comunicaciones: si hay acceso a la información para poder realizar las tareas, si existe comunicación entre pares, con superiores y si existe la comunicación informal "radio pasillo". Por último, se analiza si hay trabajo en equipo y si existe colaboración entre distintas áreas dentro de la organización;

3) relación entre niveles jerárquicos: en esta categoría se evalúa el estilo jerárquico, si hay temor a expresar desacuerdos con los superiores, si hay claridad respecto del rumbo de los servicios, la postura del jefe, si existe respeto, si escucha a los demás, si brinda ayuda, orientación y entrenamiento, si reconoce los logros, si promueve el trabajo en equipo, entre otras cosas; y, por último,

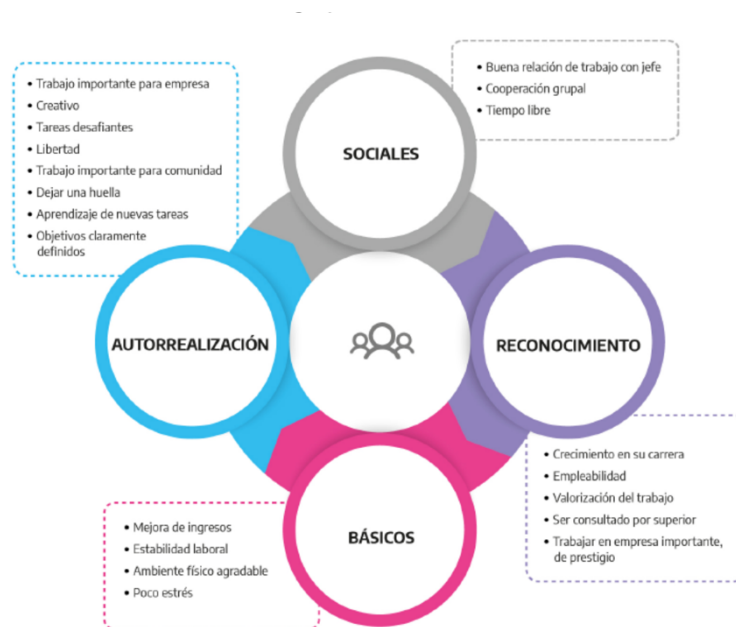
4) aspectos institucionales: dentro de este punto se evalúa la calidad, la ética, la imagen de la organización, incluyendo en ésta si tiene compromiso social con la comunidad, la equidad entre hombres y mujeres respecto de las posibilidades de desarrollo y la opinión de usuarios y ciudadanos.

Finalmente, en el caso del instrumento de clima organizacional se incluyó un apartado complementario construido en base al trabajo de Zulma y otros (2020), que permite exponer algunos resultados de las percepciones de los profesionales en el contexto de pandemia en torno a 6 dimensiones: liderazgo, gestión y cohesión de conflictos, comunicación, recursos institucionales, capacitación y preocupaciones en el contexto de pandemia.

En el caso de la variable cultura organizacional la operacionalización y análisis se realizó en base a los niveles de la cultura organizacional definidos por Felcman y Blutman en base Schein (1985).

Para ello, se presentan en primer lugar los valores laborales, de forma desagregada para dar cuenta de los valores más mencionados por los respondentes y luego de forma agrupada de la priorización predominante en base los 4 clusters de valores que se detallan en la figura a continuación:

Figura N° 4: Clusters de valores utilizados en la medición de la cultura organizacional



Fuente: RHO, 2007.

Fuente: Felcman y Blutman (2020)

Por último, se presentan tipos culturales predominantes entendidos como los modelos organizacionales que responden a formas particulares que tienen las organizaciones de relacionarse con el contexto, de conducir, de gestionar y de recompensar a su gente.

Los tipos culturales se pueden diferenciar en tipos culturales tradicionales (paternalista, apático y anómico) y tipos culturales modernos o neorganizacionales (integrativo y exigente).

Se presenta a continuación un gráfico que resume las principales características de cada uno de ellos.

Figura N° 5: Tipos culturales que permiten estudiar la cultura organizacional

		Orientación a los resultados		
		Baja		Alta
Orientación a la gente	Alta	<b>TIPO PATERNALISTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente amigable y familiar</li> <li>• Cuida que sus miembros se sientan bien</li> <li>• Protección a la gente</li> <li>• Lealtad entre la organización y la gente</li> <li>• Receptividad frente a las demandas de los empleados</li> <li>• Complacencia hacia la autoridad</li> <li>• Seguridad de trabajo alta</li> <li>• Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles</li> </ul>		<b>TIPO INTEGRATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran interacción entre la gente/trabajo en equipo</li> <li>• Relación de confianza y respeto</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Interdependencia/Esfuerzo común</li> <li>• Innovación/Toma de riesgos y desafíos</li> <li>• Alta preocupación por el desempeño individual y grupal</li> <li>• Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo</li> <li>• Se trata de aprender de los errores</li> <li>• Muchas reuniones formales e informales</li> <li>• Comunicación ida y vuelta en múltiples direcciones</li> </ul>
	Baja	<b>TIPO APÁTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desea mantener las cosas como están</li> <li>• Se da importancia a las reglas y procedimientos</li> <li>• Prudencia en la administración</li> <li>• Interés por corregir desviaciones respecto de las normas</li> <li>• Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas</li> <li>• Frente a los errores, se implementan mayores controles</li> <li>• Se evita el conflicto</li> <li>• Se subestima la necesidad de innovar</li> <li>• Tendencia a escribir más que a hablar</li> <li>• Poca comunicación</li> <li>• La dirección establece el procedimiento</li> </ul>	<b>TIPO ANÓMICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre y confusión</li> <li>• Sensación de estar a la deriva</li> <li>• Ausencia de objetivos y normas claras</li> <li>• Solo interesa lo inmediato</li> <li>• Indiferencia por el desempeño de la gente</li> <li>• Los éxitos no son recompensados</li> <li>• Falta de compromiso</li> <li>• Pérdida del entusiasmo/ Mínimo esfuerzo</li> <li>• Poca seguridad laboral</li> <li>• La preocupación general de los empleados es evitar el despido</li> <li>• Los conflictos se potencian</li> <li>• Intrigas/«Radio pasillo»</li> </ul>	<b>TIPO EXIGENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en los resultados</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Éxitos individuales/ Competencia interna</li> <li>• Insensibilidad hacia las necesidades del otro</li> <li>• Interesa más el sistema técnico que el humano</li> <li>• Seguridad laboral vinculada al desempeño</li> <li>• Se cree que las recompensas son un buen método para motivar</li> <li>• Retribución vinculada a resultados</li> <li>• Se castiga a quienes cometen errores</li> <li>• El castigo más severo es perder el puesto.</li> </ul>

Fuente: Felcman y Blutman (2020) en base a Felcman (2016), RHO (2007) y Sethia y von Glinow (1985).

Considerando el marco teórico y metodológico desarrollados, se presentan a continuación los principales resultados alcanzados para cada una de las variables relevadas.

#### 4. El clima organizacional en el sector salud

La composición de la muestra de la variable clima organizacional quedó conformado por un universo total de 55 respuestas. El 70,83 % corresponde a mujeres, en su mayoría profesionales de salud con funciones de gestión, mientras que el 30 % restante se distribuye entre personal operativo y administrativo y profesionales y auxiliares de la enfermería.

La distribución de las respuestas en función de la pertenencia a los distintos subsistemas,

Tabla N° 1: características sociodemográficas y laborales de respondentes al cuestionario de clima organizacional

<b>Jurisdicción</b>	<b>%</b>
CABA	33,33%
Otras Provincias	26,39%
PBA	40,28%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Subsector</b>	<b>%</b>
Privado	45,07%
Público	54,93%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Género</b>	<b>%</b>
---------------	----------

Femenino	70,83%
Masculino	29,17%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Nivel Educativo</b>	<b>%</b>
Universitario completo	54,55%
Terciario completo	5,45%
Secundaria completa	9,09%
Postgrado (Maestría, Doctorado, Postdoctorado)	30,91%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Función</b>	<b>%</b>
Personal administrativo y operativo	21,82%
Profesionales de la salud (médicos, psicólogos, kinesiólogos, odontólogos, etc.)	67,27%
Profesionales y personal de enfermería	10,91%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Modalidad contractual</b>	<b>%</b>
No permanente	34,55%
Personal planta permanente	65,45%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>15. Considero que la situación futura del país será:</b>	<b>%</b>
Buena	29,09%
Mala	32,73%
Muy buena	1,82%
Regular	36,36%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

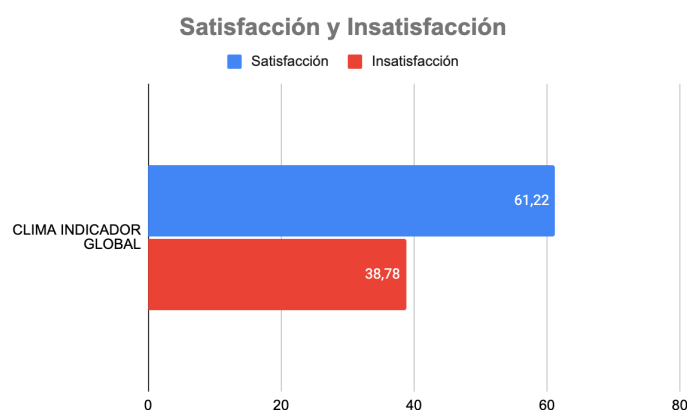
Fuente: Elaboración propia

Considerando las dimensiones mencionadas en el apartado teórico el indicador global de satisfacción indica que en términos generales existe un alto grado de satisfacción con trabajar con la organización a la que

pertenecen. Como se puede observar en el gráfico a continuación el 61,22 % de los respondentes manifestó estar entre satisfecho y muy satisfecho, mientras que el 38,78 % restante manifestó poco satisfecho o nada satisfecho con integrar la organización en que se desempeña.

Esto puede deberse a que en general la mayoría de los respondentes son parte del personal que desarrolla sus tareas en la organización desde hace ya algún tiempo, tiene una contratación de planta permanente, y goza de mayor estabilidad en el desarrollo de su tarea. Sin embargo, existe un 38% que percibe insatisfacción con el clima en que desarrolla sus tareas, coincidentemente con la misma proporción de respondentes que no gozan de esta estabilidad ni regímenes de compensaciones.

Gráfico N° 1: Indicador Global de clima



Fuente: Elaboración propia

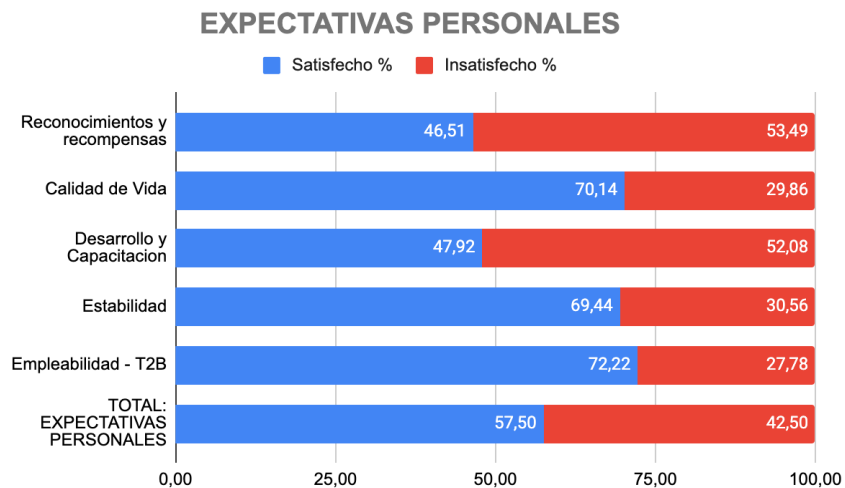
La dimensión expectativas personales es obtenida como producto del promedio de los siguientes ítems: reconocimientos y recompensas, calidad de vida, estabilidad y empleabilidad. Para este indicador se observa un grado de satisfacción cercano al 58%.

Sin embargo, cuando se desagregan cada uno de estos ítems, se pueden visualizar ciertos niveles de insatisfacción mayores en aspectos

relativos a reconocimientos y recompensas, lo que indicaría por un lado cierto nivel de insatisfacción con las remuneraciones recibidas, y/o beneficios no monetarios facilitados por las organizaciones y poco reconocimiento del trabajo realizado.

Por otra parte, las respuestas indican cierto nivel de insatisfacción en relación a las capacitaciones recibidas, consideradas poco oportunas o útiles, así como que las promociones no se realizan en función al mérito y el desempeño.

Gráfico N° 2



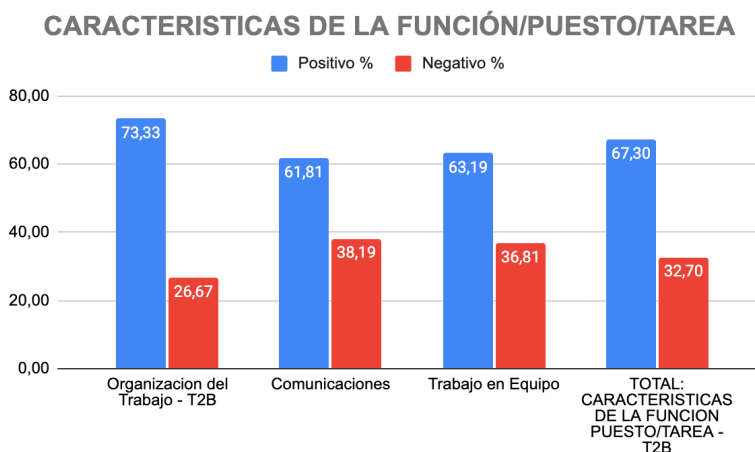
Fuente: Elaboración propia

En el caso del indicador de características relativas a la función/puesto/tarea los ítems revisados se relacionan con la organización del trabajo, el acceso a información y comunicación y el trabajo en equipo.

El indicador total muestra una alta satisfacción cercano al 70% con el grado de autonomía para organizar su trabajo, la presencia de objetivos y reglas claras para organizar el trabajo, buena comunicación y fluidez en el trabajo en equipo, en particular se observa una profundización de esta tendencia en el ítem organización del trabajo relativo a la presencia de

normas y objetivos claros, disposición de recursos necesarios y autonomía para la toma de decisiones.

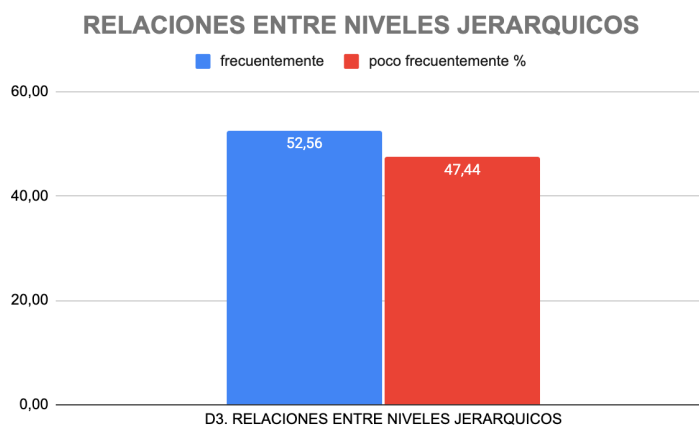
Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia

El indicador de relación entre niveles jerárquicos visibiliza por un lado la distancia al poder en relación a la posibilidad de expresar desacuerdo con los jefes, colaboración, orientación, apertura a nuevas ideas y cooperación para desarrollar su trabajo. En este punto, si bien más frecuentemente las personas perciben cercanía y colaboración con los jefes inmediatos, el 47.44% de los respondientes manifestaron mayor distancia y menos colaboración.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el conjunto de ítems que hacen a los aspectos institucionales se relacionan con el orgullo de pertenecer y compromiso de transformación de la organización, calidad en el lugar de trabajo, presencia de valores éticos y compromiso con los ciudadanos, buena opinión de los ciudadanos respecto de los servicios que se prestan, e igualdad de oportunidades entre géneros.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia

Los resultados en general muestran una tendencia positiva para la mayoría de los ítems cercano al 70%, especialmente en la percepción respecto de la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios que se prestan y la equidad entre géneros.

## 5.1 Clima organizacional y contexto de emergencia

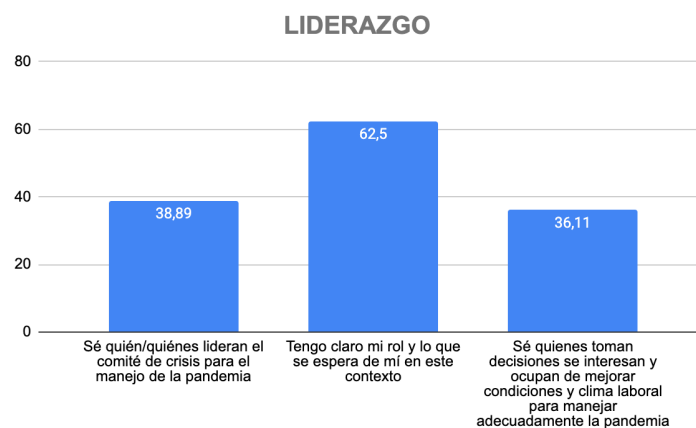
En su gran mayoría los respondentes manifiestan que ante el contexto de COVID conocían claramente la existencia de comité de administración de crisis para el manejo de la pandemia. Dicha variable fue desagregada en 3

subcategorías en torno al conocimiento de quienes lideraban el comité, quienes tomaban las decisiones y la claridad respecto de rol específico.

Como se observa en el gráfico a continuación los encuestados manifiestan en mayor proporción conocer su rol individual, aunque con menos certeza en relación a quienes lideraron esos comités y en una proporción aún menor manifiestan conocer quienes toman las decisiones.

Esta descripción puede indicar de cierto grado de incertidumbre en torno a la claridad de conducción al interior de las organizaciones en el contexto de emergencia, lo cual necesariamente incide en la organización del trabajo. Un dato llamativo en este punto, es que si bien se muestra cierta incertidumbre en torno al liderazgo, se manifiesta en mas del 60 por ciento de las respuestas claridad en torno al rol individual, lo cual puede hablarnos del compromiso individual asumido independientemente de las pautas organizacionales con las tareas desempeñadas.

Gráfico N° 6

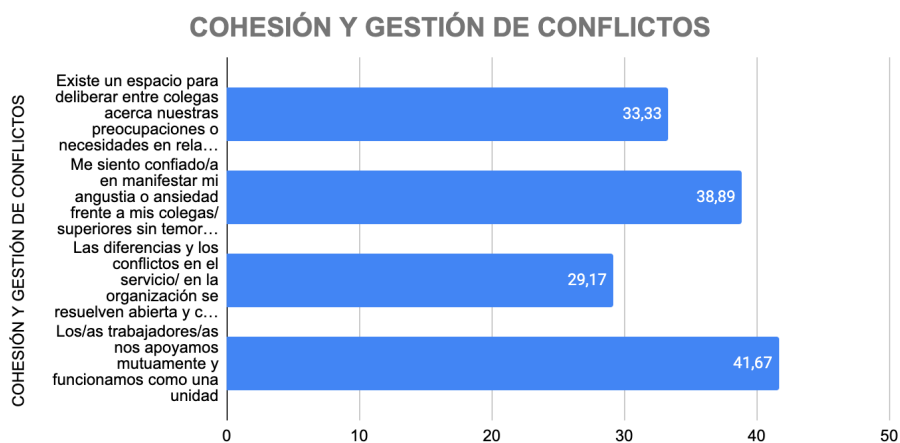


Fuente: elaboración propia

En relación a la cohesión y gestión de conflictos en el contexto de emergencia, mayoritariamente se manifiesta el espíritu colectivo de trabajo en equipo resaltando el apoyo mutuo entre trabajadores como una unidad sin

miedo a expresar angustia o ansiedad frente a los colegas. Ello significa un gran reto y desafío asumido, ya que no solo asumieron el contexto de incertidumbre sino que respondieron con espíritu de cuerpo un escenario extremadamente complejo y de caos inicial, en condiciones de infraestructura diversas y con desconocimiento de la respuesta social a la prestación del servicio de salud.

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia

En relación a la variable comunicación es contundente la expresión de los respondentes en torno a la claridad y disponibilidad de las recomendaciones para la protección y el manejo de pacientes con COVID. La claridad de la información y la existencia de un plan de emergencia es valorado positivamente.

Sin embargo, un dato a destacar es que en menor proporción no univoca la claridad en torno a que la información institucional llegue de una única fuente. Esto a veces puede mostrar cierta falta de coordinación en la comunicación que puede incidir en la claridad del desempeño de las organizaciones.

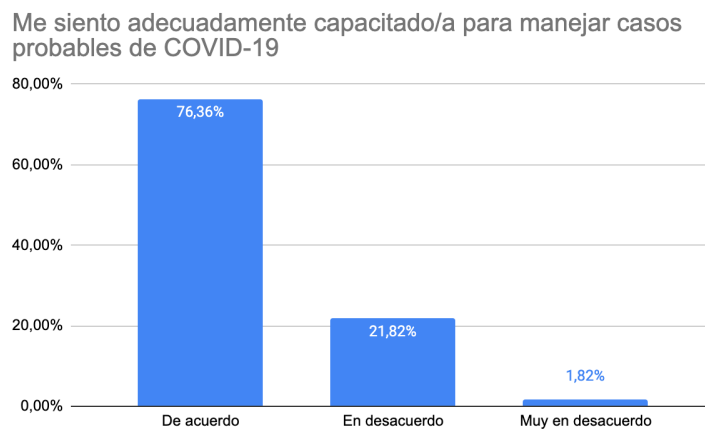
Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, una pregunta más global de percepción individual frente a las capacidades existente para desarrollar la tarea en el contexto de emergencia, muestra que mayoritariamente las personas manifiestan sentirse capacitadas, y solo un poco mas del 20% no acuerdan con esta afirmación.

Gráfico N° 9

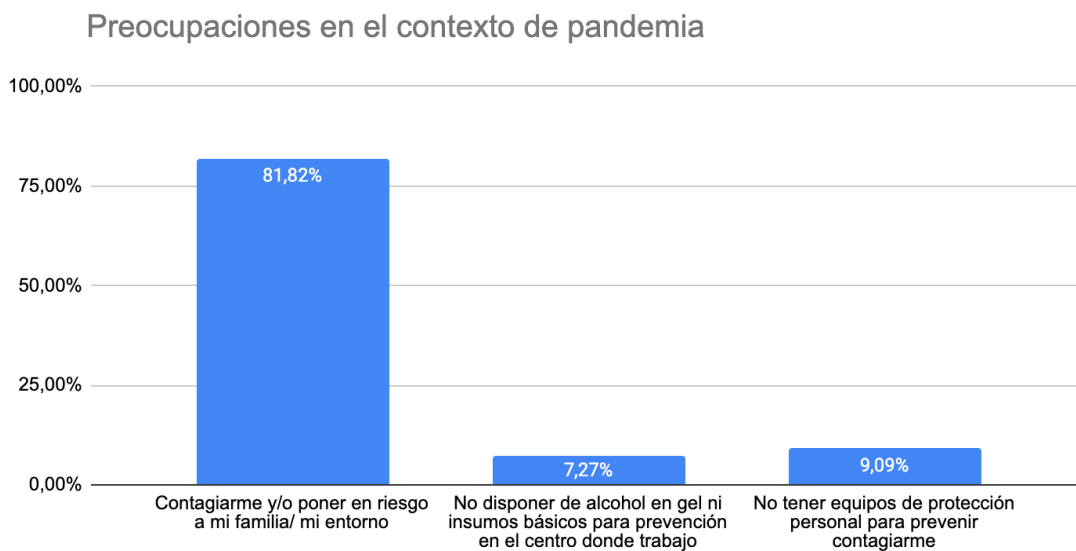


Fuente: Elaboración propia

Esto podría tener que ver con criterios organizativos de cada una de las jurisdicciones, fluidez en los canales de comunicación y estrategias de conformación de equipos que varían mucho entre las distintas jurisdicciones, e incluso entre las organizaciones entre sí.

Por último, decíamos al principio que el personal de la salud ha tenido que enfrentarse a una sobreadaptación no solo porque tuvieron que desempeñar tareas con fuertes presiones de la demanda social sino también enfrentar preocupaciones y miedos propios como la posibilidad de contagiarse y/o poner en riesgo a su familia, la falta de disponibilidad de recursos de insumos y de equipos de protección.

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico precedente, existe una contundente manifestación y preocupación por el hecho de contagiarse o contagiar a su familia o a su entorno, mientras que en una proporción menor existe una preocupación por contar con insumos e infraestructura para desarrollar la tarea.

## 6.El análisis de la cultura organizacional en el sector salud.

La muestra relevada quedó conformada por un total de 58 respuestas . Al igual que en el caso de clima, el rango etario mayoritario cercano al 82% de la muestra corresponde a profesionales entre 35 y 60 años, mayormente mujeres (80%) de grado universitario o posgrado completo.

Desde el punto de vista de la función, las respuestas se distribuyen en un 65% a profesionales de la salud mayormente con funciones de gestión, un 25% a profesional administrativo u operativo y 10 % a profesionales o auxiliares de enfermería.

Tabla N° 2: Características sociodemográficas y laborales de respondentes al cuestionario de cultura organizacional

<b>Jurisdicción</b>	<b>%</b>
CABA	33,33%
Otras provincias	31,75%
PBA	34,92%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Subsector</b>	<b>%</b>
Privado	41,18%
Público	58,82%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Rango etario</b>	<b>%</b>
30 o menos	4,41%
31 a 40	23,53%
41 a 50	32,35%
51 a 60	26,47%
61 o más	13,24%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Género</b>	<b>%</b>
Femenino	79,41%
Masculino	20,59%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Nivel Educativo</b>	<b>%</b>
Postgrado (Maestría, Doctorado, Postdoctorado)	27,94%
Secundaria completa	10,29%
Terciario completo	10,29%
Universitario completo	51,47%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

<b>Función</b>	<b>%</b>
Personal administrativo y operativo	25,00%
Profesionales de la salud (médicos, psicólogos, kinesiólogos, odontólogos, etc.)	64,71%
Profesionales y personal de enfermería	10,29%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

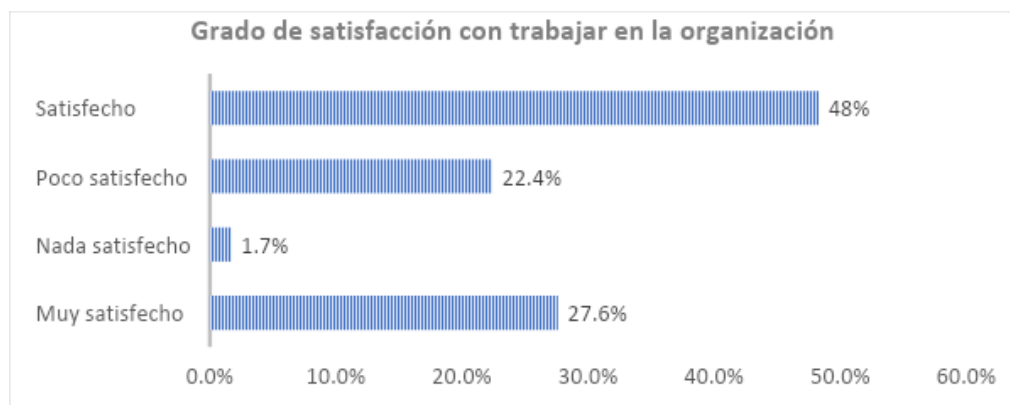
<b>Categoría Laboral</b>	<b>%</b>
Administrativo / Operativo	25,00%
Profesional con funciones de gestión	41,18%
Profesional sin funciones de gestión	33,82%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación al grado de satisfacción de satisfacción con el desempeño en la organización en la que trabaja, los resultados muestran que el 48 % manifiesta estar satisfecho y el 27,3% expresa estar muy satisfecho, mientras que el 22,4 % indica estar poco satisfecho.

Podríamos decir que en general se percibe una satisfacción laboral. Comprender esta variable es muy importante para las organizaciones ya que su percepción positiva o negativa influye en la relación que adopten con la organización y el nivel de compromiso que tengan con ella, y en este sentido, es un insumo primordial para contar con un trabajo efectivo y proactivo y, de esta manera, alcanzar la efectividad organizacional.

Gráfico N° 11



Fuente: elaboración propia

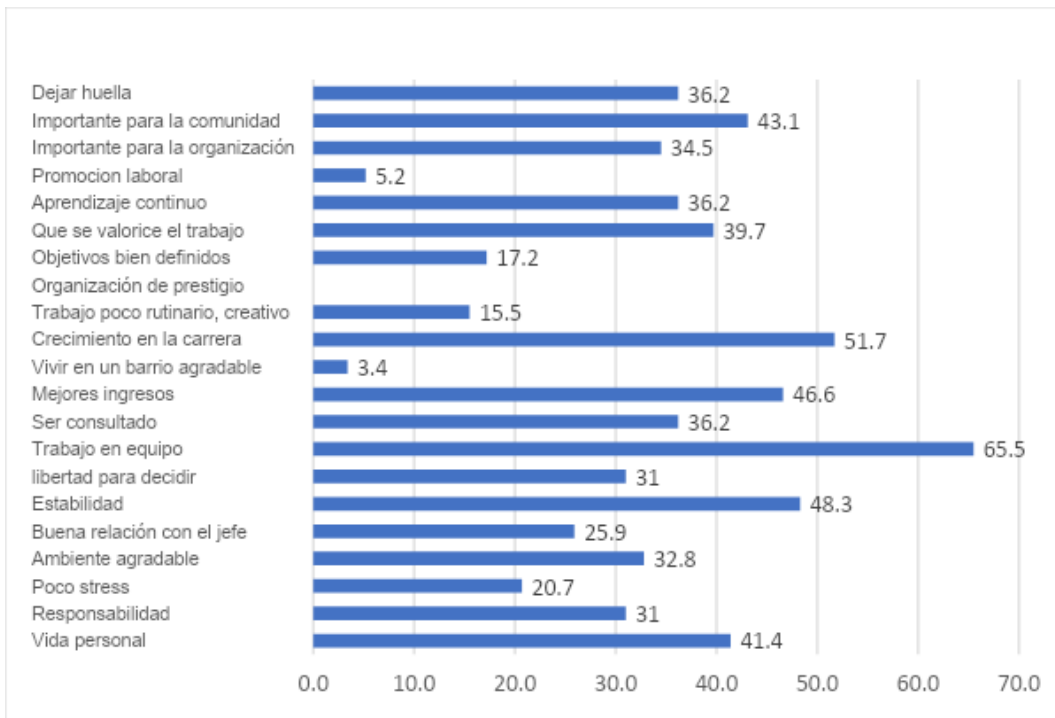
Este panorama en general se asocia a otros niveles de la cultura que influyen en esa percepción relacionado con las necesidades y los valores predominantes como remuneración, condiciones de trabajo, entre otras. En relación a ello, se presentan a continuación los valores más encuestados por los encuestados al proponérseles pensar en un trabajo ideal

Par ello, se propuso que selecciones entre un conjunto de 21 valores. Estos valores como explicamos en el apartado teórico están relacionados con las convicciones que los miembros de la organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otras.

Felcman y Blutman sostienen citando a Denison (1991), que la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización

Como se puede observar en el gráfico a continuación, entre los valores más mencionados se encuentran: el trabajo en equipo, tener oportunidades de crecimiento en la carrera, estabilidad en el trabajo, tener suficiente tiempo para la vida personal, oportunidad de mejores ingresos, y que el trabajo sea importante para la comunidad.

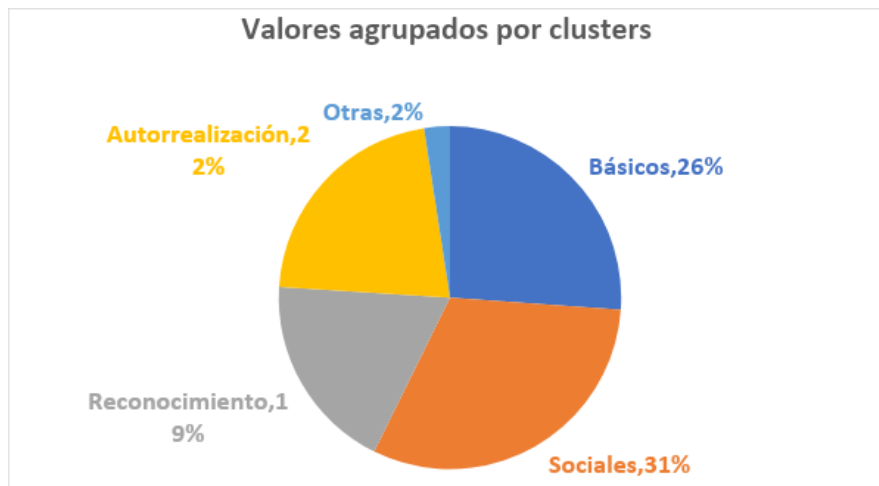
Gráfico N° 12



Fuente: elaboración propia

Al ser agrupados estos valores en función de los 4 clusters mencionados, podríamos decir que en este caso, la cultura se integra esencialmente con valores básicos y sociales

Gráfico N° 13



Fuente: elaboración propia

La identificación y análisis de los valores de una organización permite trazar mapas valorativos de la población en estudio. Es llamativo que si bien han respondido personas que se desempeñan tanto en el ámbito del subsector público como en el privado, los valores sociales y básicos responden más a la naturaleza de las organizaciones públicas más bien asociadas con la preocupación por la estabilidad laboral, la mejora de ingresos, y la percepción que el ciudadano tiene sobre la prestación del servicio y su importancia para la comunidad.

Esto no es menor, porque si bien es cierto que existe operan conjuntamente organizaciones públicas y privadas, los valores predominantes están asentados en valores más bien colectivos.

Los valores asociados a la autorrealización en la organización en que se desempeña, y aquellos asociados al reconocimiento individual fueron menos representativos en este caso, aunque predominan los primeros.

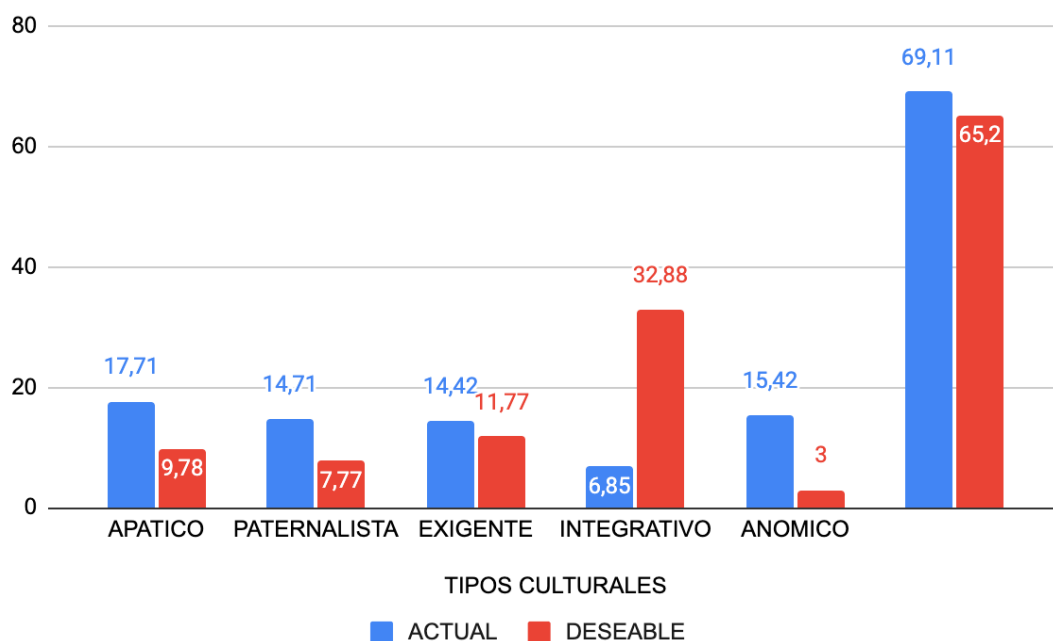
Como mencionamos el análisis de la *cultura predominante* y la *cultura deseable*, se realizó en base a un conjunto de preguntas asociadas con dimensiones relacionadas con la forma de relacionarse con la organización, con el contexto, con su conducción y las pautas y mecanismos de recompensa.

En base a dichas preguntas, se observa la predominancia de los tipos culturales tradicionales, aunque con una fuerte presencia en relación del tipo deseable de elementos relacionados con los tipos neorganizacionales como el exigente y el integrativo.

Recordemos que estos últimos, son de los organizacionales que en lugar de estar asentados en normas y procedimientos más rígidos se asocian con modelos orientados a resultados en términos de una alta orientación a resultados, y en el caso del integrativo con alta orientación a la gente.

Gráfico N° 14

Tipos culturales predominantes y deseables



Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta que tradicionalmente, las organizaciones se han atado a lógicas tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones, las organizaciones de la salud no han escapado a esta lógica y ello explica la predominancia de los modelos tradicionales, de fuertes relaciones jerárquicas, con cierto temar a expresar desacuerdos con los jefes y que en muchos casos no expresan aspectos estratégicos o claves, flujos de información o comunicación interna.

La complejidad de las demandas actuales hace que modelos organizacionales pensados para otros momentos históricos necesiten readaptarse ante los cambios en la demanda y el contexto actual.

Los modelos neorganizacionales que se presentan como modelos deseables tienden a propiciar la interacción entre experiencias individuales y colectivas, fomentar cierta autonomía y compromiso con la misión institucional de la organización y sus resultados.

En este sentido, se pone de manifiesto la importancia en claridad de esta comunicación entre las direcciones de estas instituciones y sus equipos de trabajo.

Por otra parte, se ha manifestado en varias de las respuestas la necesidad de claridad en lo que se espera de quienes la integran, y mayor lugar en el dialogo entre directivos y trabajadores, lo que puede significar una cierta demanda de mayor participación en la toma de decisiones en función de los objetivos propuestos.

Otro elemento importante que surge de las respuestas obtenidas es una deficiencia general en torno a los sistemas alternativos de planificación, la gran mayoría de los respondentes manifiestan que en general, las actividades no se desarrollan en función de lo planeado, estableciendo objetivos y metas claras, aunque es contundente la brecha entre lo existente y lo deseable.

## **7. Conclusiones preliminares**

A lo largo del presente trabajo nos hemos propuesto revisar los principales supuestos teóricos que hacen a la importancia del estudio de la cultura y el clima organizacional, en particular en el caso de las instituciones de la salud, y hemos puesto de manifiesto la relevancia que su análisis tiene para mejorar la calidad de los servicios que presta el sistema.

Por otro lado, se han repasado las principales dimensiones teóricas que hacen al entendimiento de estos conceptos, su alcance abordaje y niveles de análisis.

Ello, no ha permitido trabajar en el diseño de instrumentos de recolección de datos, orientados a capturar información relevante como la que ha permitido la caracterización de las muestras obtenidas.

En este camino, hemos transitado también decisiones y limitaciones que implica una práctica investigativa en un contexto como ha sido el de la

pandemia, lo cual ha implicado un desafío en si mismo para el conjunto del equipo

Como hemos visto, el análisis de la cultura y el clima permite dar cuenta de lo que valora la gente, que tipo de comportamientos se premian y cuales se castigan y en general la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión y la actitud frente al cambio.

Los resultados muestran una clara percepción en torno a la necesidad de adaptarse a los cambios con organizaciones basadas en el capital humano, el compromiso y la confianza del trabajo en equipo, y el aprendizaje permanente, características que fueron revalorizadas especialmente al pensar en una organización ideal.

Finalmente no debemos olvidar que si bien los resultados muestran una predominancia de valores básicos y sociales, no debemos dejar de lado, la necesidad de generar incentivos individuales, la preferencia evidenciada por la valorización del trabajo, y la promoción en términos de remuneraciones y carrera.

De lo anterior se desprende, la necesidad de repensar y reevaluar desde el punto de vista organizacional no solo la adaptación al cambio de un sistema complejo como es el del sistema de salud, sino también revisar procesos de toma de decisiones que estén acompañados por un sistema ambiental interno y externo de relaciones que operan en permanente interacción y sinergia.

## 8. Bibliografía

- Allaire Yvan – Firsirotu, Mihaela (1992) "Teorías sobre la Cultura organizacional" en Abravanel y otros , Cultura organizacional Legis editores, Bogotá Colombia.
- Blutman, Gustavo, La reforma y modernización del estado en Argentina: el papel de la cultura orga nizacional, tesis de Doctorado disponible en :  
“  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1195\\_Blutman G.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1195_Blutman_G.pdf)
- Bolman Lee y Deal Terence (1995) "Organización y Liderazgo. El arte de la decisión", EUA, Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Cameron, K. Y Quinn, R. 2006. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework. San Francisco: Jossey-Bass
- DEAL Terrence KENNEDY, Allan (1985) "Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional" editorial Sudamericana, Argentina.
- Carrada Bravo Teodoro, " La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura?", Rev Med IMSS 2002; 40 (3): 203-211.
- Felcman, I. y Blutman G. (2020). Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. Argentina: CUIINAP Cuadernos del INAP. Disponible en:  
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUIINAP/issue/view/43>  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256\\_FelcmanI.L.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256_FelcmanI.L.pdf)
- Hofstede Geert, (1980) Culture´s Consequences, Sage, London,
- Hofstede Geert, (1992) Culturas Organizacionales, Alianza Editorial, Madrid,

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 3rd Edition. N.-Y.: mcgraw-Hill.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,
- Hood, Christopher "The art of the state: culture, rhetoric, and public management". Cranedon Press Oxford 1998.
- Góngora, N., Nóbile, C., Cicatelli, M.F., Alconada, M. (2012). Análisis comparativo del Clima Organizacional en Centros de Investigación de la UNLP. Argentina: Instituto de Investigaciones Administrativas - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata. Disponible en:  
  
<https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/gongora-nobile-cicatelli-alconada-an%c3%81lisis-comparativo-del-clima-organizacional-en-centros-de-investiga-1.pdf>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Cuba: Revista Correo Científico Médico de Holguín. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Schein, E. (1980), "Cultura empresarial. En E. Schein, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* (págs. 19-40). Barcelona: Plaza&Janes Editores SA.
- Spadafora, Santiago Gerardo: *Salud y Servicios de Salud*, Universidad Isalud, Septiembre de 2018
- González García G, Tobar F. *Salud para los argentinos: economía, política y reforma del sistema de salud en Argentina*. Buenos Aires: Isalud; 2004.
- Stancatti, Ma. Jesus, Tennina, Maria y Santos, Ma. Gimena, (2010), *Análisis organizacional del sistema de atención primaria de la salud de la Municipalidad de Bahía Blanca*.

- CIUDAD DE BUENOS AIRES: SISTEMA DE SALUD Y TERRITORIO Dr. Pablo F. Bonazzola, Buenos Aires 2010.
- Vega et al. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Colombia: Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología. Disponible en:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v2n2/v2n2a13.pdf>