



REVISIÓN

Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico



CrossMark

Alina María Segredo Pérez

Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba

Recibido el 27 de mayo de 2015; aceptado el 9 de septiembre de 2015

PALABRAS CLAVE

Desarrollo organizacional; Gestión académica; Gestión del cambio

Resumen La sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. La clave de una gestión acertada en las organizaciones educacionales, fundamentalmente en los sistemas de salud, está en las personas que participan en ella; en la actualidad, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva. Los estudios del capital humano en la gestión académica cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas y procesos de gestión, ya que de esta forma se impulsa el rendimiento y desarrollo de la organización educacional. Por lo antes expuesto, es que este trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el desarrollo organizacional dando una mirada desde el ámbito académico y destacando el papel que desempeña el capital humano en las organizaciones. Se concluye que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional en educación médica es necesario en busca del logro de una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la institución, lo que se convierte en condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. © 2015 Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

KEYWORDS

Organizational development; Academic management; Change management

Organisational development. A view from the academic field

Abstract Modern society is forced to compete in a market in which the dynamics are mainly driven by the rapid development of science and technology. The key to successful management in educational organisations, primarily in the health system, is in the people who participate in it. At present, high levels of competitiveness require new forms of commitment; to see the facts, to decide and direct, of thinking and feeling, and for managing human relations in organisations more effectively. Studies of human capital in academic management are becoming increasingly

Correos electrónicos: alina.segredo@infomed.sld.cu, asegredo@ensap.sld.cu

<http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

1575-1813/© 2015 Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

important and are directed at streamlining the management systems and processes, and as such boost the performance and development of the educational organisation. Taking into account the above, this work aims to reflect on the role of human capital in the academic management for the development of the organization. Concluding that the human capital management for organisational development in medical education is necessary in pursuit of achieving greater quality and relevance of the processes carried out by the institution, which are indispensable in the modern world. In these changing times in which values are evolving rapidly and resources become scarce, it is increasingly necessary to understand what influences the performance of people at work.

© 2015 Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introducción

La gestión del capital humano en Cuba, como parte del proceso de perfeccionamiento, tiene un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características del país. La tendencia actual es concebir este proceso con enfoque de sistema¹.

El desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica obliga a la sociedad moderna a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el cambio acelerado. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado. La Salud Pública no ha estado ajena a esta influencia.

La clave del desarrollo en las organizaciones está en tener en cuenta la creatividad, motivación, compromiso de las personas que participan en ella², fundamentado en que los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva³.

Según Mora³, el capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico, ya que es el que desarrolla el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener una utilidad.

De ahí que en la gestión académica se realicen un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología puntera, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente, así como diseñar una estructura organizacional con esquemas administrativos flexibles e innovadores que den respuesta a las necesidades sociales⁴.

Hablar de una gestión exitosa implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas; donde la efectividad de una universidad

estará condicionada por la eficiencia y calidad del capital humano que se desempeña fundamentalmente en la función docente-investigativa⁵.

Por lo antes expuesto, es que en la actualidad los estudios del capital humano cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos. Con una buena administración del capital humano se impulsa el rendimiento y desarrollo del mismo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen su compromiso para generar progresos en ella.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

De aquí la importancia de que en todo estudio de desarrollo organizacional se consideren todos aquellos aspectos a tomarse en cuenta del logro de un buen comportamiento organizacional.

Por todo lo anterior, este trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el desarrollo organizacional dando una mirada desde el ámbito académico y destacando el papel que desempeña el capital humano en las organizaciones.

Método

Se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en fuentes de datos digitales indexadas Scielo, EBSCO y material disponible en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Se usaron los descriptores DeCs-MeSH: desarrollo organizacional; gestión académica; gestión del cambio, y gestión del capital humano. Se utilizaron como unidades de análisis artículos científicos de cualquier nacionalidad publicados, así como los artículos indexados en revistas de ciencias de la salud. Se procedió a seleccionar los artículos de utilidad para la investigación, se ordenaron por temáticas y se realizó el análisis de contenidos. En la búsqueda avanzada se utilizó el booleano «AND» y en el período comprendido entre los años 2000 y 2014. Para la recolección de los datos se elaboró una ficha instructiva tomando como referencia algunos aspectos

definidos en la propuesta de Hoyos⁶: aspectos formales, objeto de estudio, delimitación contextual, referente conceptual, metodología y resultados. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo⁷.

Desarrollo

Las organizaciones y el desarrollo organizacional. Generalidades

En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad.

Para afrontar la demanda de institucionalizar los cambios, la gerencia moderna ha creado estrategias de desarrollo organizacional, que permiten a la alta gerencia con participación de los miembros en las instituciones planificar y afianzar las innovaciones requeridas, especialmente en los ámbitos sociológicos y metodológicos. Estos cambios implican una nueva cultura organizacional y pueden ser operados desde distintos niveles. Algunos autores se refieren a los niveles: estructural, tecnológico y del comportamiento⁸.

En cuanto a los cambios de nivel de personas y de sus comportamientos, estos pueden operarse en diferentes instancias: individual o personal, que se refiere a cambios en la relación del individuo con su rol; interpersonal, se relaciona con los cambios que deben suscitarse en las relaciones informales de los miembros, y por último la instancia grupal, que se refiere a cambios que deben ocurrir en los grupos estructurados formalmente en la organización⁹.

Por su parte, el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa.

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización¹⁰.

El área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución. La importancia que se le da al capital humano actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización.

Precisamente, cada vez que algo no sucede como debe ser o no se logran los resultados aparece invariablemente

alguna circunstancia donde aparecen personas a quien responsabilizar por los hechos; en bastantes ocasiones, estos patrones de proceder entorpecen los compromisos de la entidad y se entronizan en la cultura organizacional a tal punto que se convierten en una carga muy pesada que daña la acción efectiva y el logro de los objetivos de la organización. Se convierten en «muros de contención» que impiden la excelencia organizacional y la rapidez de respuesta a las exigencias en la dinámica de funcionamiento de las mismas¹¹.

El mundo se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de las organizaciones, por lo que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones. Para potenciar este campo se han formado las áreas de gestión humana que a través de sus programas y procesos se encaminan a lograr este fin. Estos procesos buscan comprender al ser humano en su totalidad, dotándolo de herramientas que permiten una adaptación al mundo organizacional, pero también con conocimientos y habilidades que mejoran sus vidas, la de sus familias y la sociedad¹².

La dirección moderna identifica la gestión del capital humano como un elemento esencial dentro de la organización; actualmente, cuenta con herramientas que permiten el crecimiento personal, la autoestima, la comunicación asertiva dentro de la institución, en vistas de aprovechar ese potencial que existe y le da vida para mantener motivado al capital humano y lograr que esté plenamente identificado con la institución, con su trabajo, y garantizar la productividad, la creatividad, la responsabilidad y la calidad, lo que se trasmite al interior y exterior de la institución.

Por lo tanto, hay que cambiar el enfoque de considerar a las personas como simples recursos a pasar a considerar a las personas como el principal activo de una organización, pasar de tener oficinas de administración de recursos humanos a tener oficinas de administración del potencial humano, ya que hoy en día el éxito de las organizaciones depende de aprovechar al máximo el potencial, talento y capacidades de las personas y del trabajo en equipo, y no de hacer lo contrario¹³.

Para lograr lo antes expuesto, se tiene que contar con directivos que piensen así, complementado esto con adecuados procesos de selección de personal, sistema de estimulación y sistema de evaluación de desempeño.

El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, de dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación y destino de la institución, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora institucional, por lo que se considera un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Sistemas organizativos en función del proceso enseñanza aprendizaje

La cobertura universal a los servicios de salud es proposición actual de las organizaciones sanitarias internacionales, empeño vinculante al rol social de las universidades médicas. Es obvio que, para este fin, se requiere el incremento del número de egresados de los centros de estudios y

políticas de empleo de los recursos humanos que aseguren la accesibilidad¹⁴.

Para dar respuesta al encargo social de formar a los profesionales que demanda la sociedad están las universidades o centros docentes, los cuales deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la humanidad y que cada vez son superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos¹⁵.

A partir de la Cumbre Mundial de Educación Médica celebrada en Edimburgo en 1993, se viene desarrollando un movimiento internacional para la búsqueda de un cambio articulado entre la educación médica, la práctica médica y la organización de salud, que posibilite la formación de un profesional que responda a las necesidades económico-sociales de sus respectivos países, pero a su vez sea capaz de enfrentar los retos científicos y tecnológicos que exige la sociedad moderna, sobre la base de una cooperación e interrelación, tanto en los ámbitos nacionales como mundiales¹⁶.

Para el cumplimiento de su misión, la Universidad desempeña varias funciones las cuales se desarrollan en procesos y actividades diversas. Las funciones principales declaradas según el Estatuto Orgánico en los artículos 5/6 son: la docencia, la investigación y la extensión. Pero además, tienen nivel de función principal la planificación, la administración y la participación institucional, de ahí la importancia del desarrollo organizacional en el ámbito académico¹⁷.

Las instituciones de educación superior deberán definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, consciente de que la educación superior es esencial para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde el punto de vista del medio ambiente, una creatividad cultural nutrida por un conocimiento y una mejor comprensión del patrimonio cultural, un nivel de vida más alto y la paz y la armonía internas e internacionales, fundamentada en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo¹⁸.

En los resultados de una institución u organización, el proceso de dirección es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión.

Particularidades del proceso de gestión en educación médica

En el campo de la educación médica, los problemas que surgen tienen sus propias particularidades, ya que los escenarios docentes son especiales, pero sin lugar a dudas, los principios, valores y conceptos que fundamentan la calidad de los procesos que ahí se desarrollan son de naturaleza y valor universal. Esto implica que la gestión que se desarrolla debe ser de manera continua y dinámica, la cual estará orientada

a la mejora de los procesos clave de la organización según la misión institucional, donde el capital humano y el trabajo en equipo constituyen aspectos esenciales en la organización.

El modelo educativo cubano en Ciencias de la Salud tiene como pilares esenciales la formación en los propios escenarios de atención, en los que desarrollan la asimilación de los contenidos en la solución de los problemas de salud, y se da prioridad al primer nivel de atención, lo que caracteriza a todas las carreras de la salud en Cuba y otorga un sello particular de la Escuela Médica cubana, de ahí que se plantea que la educación en el trabajo, la formación basada en problemas de salud y la integración de la asistencia, la docencia y la investigación son los elementos que singularizan a la educación médica cubana.

La interrelación de los sujetos participantes con el objeto de estudio en aras de alcanzar su conocimiento, valoración y recíproca transformación constituye el objeto inmediato de la educación médica. El aprendizaje, entendido como el proceso conducente al conocimiento, valoración y transformación del objeto por el sujeto, implica su mutua transformación, que se traduce en la adición de un valor agregado a cada componente de la diádica: en el objeto, es la transformación de la salud, y en los sujetos, la apropiación de las características del objeto, a nivel fenomenológico y distintos grados de esencialidad¹⁹.

Según Alvarado²⁰, la disciplina del trabajo en equipo precisa de dominar la práctica del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. También implica aprender a afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al diálogo y a la discusión, se plantea que el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones las cuales hay que tener presentes en la gestión del desarrollo organizacional. Aspecto este que la autora considera de vital importancia en las instituciones docentes dado por las particularidades que se generan en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje donde la interrelación profesor-estudiante tiene un papel elemental. Estas dimensiones son:

- Pensar en problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes.
- Acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados desarrollan un ímpetu operativo en donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complementa los actos de los otros.
- Papel de los miembros del equipo en otros equipos. Así, un equipo que aprende alienta a otros equipos a aprender al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo en equipo.

Así como cada individuo tiene su propia personalidad, cada organización tiene una identidad única que se conoce como cultura organizacional, la cual estará influida por las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan a la organización.

La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo que se desarrollan dentro de una organización tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión en su interacción con la sociedad en un momento dado, que en el caso particular del ámbito académico es trascendental en la formación de valores de los profesionales de la salud.

Esa cultura debe apoyar y tiene como base el trabajo en equipo, el que se debe entender y comprender como el trabajo fusionado de todos los miembros de la organización como un todo para el logro de los objetivos propuestos en la institución. Hacer esto factible implica tanto la participación como el compromiso con los principios y valores de los cuales forman parte activa.

A la hora de desarrollar los procesos de gestión del capital humano en las instituciones académicas hay que tener presente que existen procesos en los cuales intervienen todos los recursos de la organización como son: el capital financiero, la producción científica, las tecnologías, el tiempo y las personas propiamente dichas; donde el uso adecuado de una comunicación efectiva y eficiente influye de forma positiva en el logro de los objetivos de trabajo. De ahí la importancia del capital humano en el comportamiento organizacional, ya que el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas, tanto individual como en grupos, actúan en las organizaciones favorece el desarrollo de estas.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada al capital humano. Entre sus propósitos se encuentran mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y técnicas de esta teoría se pueden utilizar para obtener resultados positivos y negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo del conocimiento, por lo que no implica una especial limitación; no obstante, hay que ser precavidos así como conscientes de que lo que se sabe del ser humano no se utilice para su manipulación. Esto quiere decir que las autoridades de la organización deben estar a cargo de personas con alta integridad ética y moral.

Para Pauchard²¹, las organizaciones en su desarrollo tienen que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier entidad: los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias; las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes de los servicios de salud y la opinión de la población), así como los requerimientos individuales y sociales del capital humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

La función de capital humano en la organización ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal magnitud que sin su participación difícilmente podría llevarse a cabo el desarrollo de las otras funciones básicas de la institución²².

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración, sentido de pertenencia y responsabilidad social de todos y cada uno de los miembros de la organización. Esta participación colaborativa es la resultante de la integración de diferentes factores entre los cuales se destaca la motivación y satisfacción profesional y personal que tienen cada uno en cuanto a su participación en el cumplimiento de la misión de la organización, aspectos estos de vital importancia en las instituciones donde se forman y desarrollan profesionales de la salud. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Conclusiones

En estos tiempos cambiantes cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, de ahí la importancia en el ámbito académico de recurrir al desarrollo organizacional como herramienta diagnóstica, ya que permite identificar en qué se está fallando y retoma lo que se está realizando bien para poder gestionar los cambios favorables a partir de las necesidades identificadas; donde el capital humano tiene un papel protagonista.

Conflictos de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

1. Arias Gilart M, Reyes Falcón R. Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. [monografía en Internet]. Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2012 [citado 13 Mar 2013]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/agrf.html>
2. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2015 [citado 10 Jul 2015];41(1):[aprox. 11 p.]. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>
3. Mora Venegas C. El Capital humano en el comportamiento organizacional. [monografía en Internet]. GestioPolis.com; 2005 [citado 12 Nov 2014]. Disponible en: <http://www.gestopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>
4. Zamboni L, Gorgone HR. Propuestas innovadoras en la gestión académica. [monografía en Internet]. Argentina: III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur; 2010 [citado 12 Mar 2013]. Disponible en: http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/ZAMBONI.pdf
5. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Rev Educación Médica Superior [Internet]. 2013 [citado 21 Nov 2014];27(3):[aprox. 7 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231>
6. Hoyos C. Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación. Medellín: Señal Editora; 2000.
7. Bautista NP. Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones. Bogotá: Manual Moderno; 2011.
8. Segredo Pérez AM. *Clima organizacional, enfoque sistémico y desarrollo organizacional de las instituciones en salud*. Monografía. La Habana: ENSAP; 2014.
9. Barrios Bulling T. El cambio y las organizaciones. Una mirada global. [CD-ROM]. En: Carnota Lauzán O, ed. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
10. Fuentes García R. *Desarrollo organizacional de sistemas de atención de salud*. [CD-ROM]. En: Carnota Lauzán O, editor. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
11. Acosta Corzo EF, Mejías Herrera S, Corzo Corzo M. *Las organizaciones como sistemas sociales, su cultura y clima laboral en vínculo con el comportamiento competente*. [monografía en

- Internet]. GestioPolis.com; 2011 [citado 12 Sep 2014]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com>
12. Sánchez F. El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones. [monografía en Internet]. En GestioPolis.com; 2007 [citado 8 Feb 2013]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h3.htm>.
13. Muñoz Santivañez MC. *Asegurando el éxito de las organizaciones a través de su gente*. En: Carnota Lauzán O, editor. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
14. Lemus Lago ER. El papel de la universidad y la salud de la población. Rev Educación Médica Superior [Internet]. 2014 [citado 16 Nov 2014]; 28(3):[aprox. 1 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/556>
15. Gottifredi JC. La pertinencia de la educación superior. Instituto de Investigaciones para la Industria Química. INIQUI. Universidad Nacional de Salta, Argentina. [CD-ROM]. Maestría de Educación Médica. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.
16. Salas Perea RS. *La calidad en el desarrollo profesional avances y desafíos*. Educ Med Sup. 2000;13:41–50.
17. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Funciones de la Universidad. Estructura y funciones de la universidad. [monografía en Internet]. <http://uasd.edu.do> 2009 [citado 17 Feb 2010]. Disponible en: <http://uasd.edu.do/website/detalles/generalfunciones.htm>.
18. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. Unesco, París 5-9 de octubre; 1998. [CD-ROM]. Maestría de Educación Médica. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.
19. Fernández Sacasas JA. Educación médica: el objeto, el sujeto desdoblado y el contexto. Rev Educación Médica Superior [Internet]. 2012 [citado 16 Nov 2014];26:361-3. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci.arttext&pid=S0864-21412012000300001&lng=es>.
20. Alvarado Liscano JG. La acción gerencial. En: Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente, próxima, década., Venezuela: Colecciones CIEAPRO, 2005. p. 19-38.
21. Pauchard Hafemann H. *Desarrollo organizacional: sus ventajas y procedimientos*. En: Carnota Lauzán O, editor. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
22. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Rev Educación Médica Superior [Internet]. 2011 [citado 16 Nov 2014];25:164-77. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci.arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es>.