
REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
ESCUELA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA



**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL COORDINADOR DOCENTE DE ESTADO EN
LA MISIÓN MÉDICA CUBANA.
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 2009.”**

AUTORA: Dra. Alina María Segredo Pérez. MsC

TUTOR: Dr. Pedro Augusto Díaz Rojas. MsC

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN EDUCACIÓN MÉDICA.
LA HABANA, 2010**

... *“Lo cierto es que la realidad muchas veces supera los sueños, ya no tenemos ningún temor de lo que nos proponemos, lo podremos alcanzar...”*

Fidel Castro Ruz

A mi hija, Angélica María:

Por ser ejemplo de abnegación y mí mayor tesoro.

A mis padres:

Quienes siempre me han exhortado a ser mejor.

Agradecimientos

A todas las personas que de una forma u otra han cooperado en la realización de este trabajo.

A los profesores del claustro de la Maestría en Educación Médica por compartir sus experiencias y conocimientos.

Un agradecimiento especial a mi tutor Pedro A. Díaz, por su capacidad profesional, que con su apoyo y enseñanza me ha guiado en esta investigación.

A la profesora Minerva, por permitirme contar con sus conocimientos, su apoyo incondicional y por confiar en mí en todo momento.

A la profesora Nidia Nolla, por el tiempo dedicado y sus acertadas opiniones.

A mis amigas Xiomara y Grecia, por lo mucho que me alentaron y ayudaron sobre todo en los instantes finales de la investigación.

A mi hija, que con su cariño, estímulo y ayuda incansable, facilitó la realización de este trabajo.

A todos mi eterna gratitud.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	6
Marco Teórico.....	13
Objetivo.....	30
Diseño Metodológico.....	31
Resultados y Discusión.....	34
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Referencias Bibliográficas.....	51
Anexos.....	56

INTRODUCCIÓN

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

La administración no es sólo un problema empresarial, sino que tiene que ver con todos los esfuerzos humanos que se unen en una organización, a personas de diversos conocimientos y habilidades; esto puede muy bien aplicarse a policlínicos, hospitales, universidades e instituciones prestadoras de servicio de todo tipo.

En el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, esto ha tenido una repercusión extraordinaria; donde la Salud Pública no está ajena a esta influencia.

En el caso específico de las Instituciones de Educación Superior (IES), el interés por el desarrollo administrativo, está condicionado por:¹

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementa significativamente la complejidad de su gestión.
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidencia la exigencia sobre su eficacia.
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad en la administración de empresas y servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución.²

En el proceso de dirección en salud, al igual que en el resto de los sectores, se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada, pero tiene un conjunto de características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión.

En salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar con profesionales de alta preparación científico técnica, por lo que se impone que el sistema de formación y desarrollo responda a este propósito.

Es así que las funciones generales de: planeación, organización, regulación y control, se integran a la academia. El diseño, realización y evaluación curricular comienzan a verse entonces, no sólo como hechos psicopedagógicos o sociológicos, sino también, como hechos administrativos; lo mismo sucede con los procesos que conducen a la generación de nuevos conocimientos.

Sobre esta base y en correspondencia con la definición y los contenidos propios de la actividad académica, se define la administración universitaria como el proceso de gestión que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.¹

En las últimas décadas el debate por la Educación Superior ha alcanzado una nueva dimensión social y política. Los gobiernos son demandados por las sociedades que han comprendido la necesidad de la capacitación como elemento esencial para conseguir mejores oportunidades de empleo y de movilidad social. Como consecuencia directa de ello la Educación Superior se ha tornado masiva y

casi no quedan posibilidades para la opción elitista que algunos sostenedores de las teorías neoliberales alientan cada vez menos.³

Ante esta situación se ha identificado la necesidad de desarrollar proyectos evaluativos que contribuyan a elevar la calidad en las acciones formativas de una institución universitaria para lo cual se deben tener en cuenta tres dimensiones básicas: la calidad de sus prestaciones, la equidad en sus actividades y la pertinencia de sus proyectos en relación con las demandas de la sociedad.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.²

A partir de las características propias de cada institución se hace necesario, con los métodos modernos de dirección, realizar una adecuada planificación, organización, evaluación y control; en el cual el líder debe ser capaz de comprometer a los trabajadores en la tarea y darles participación en la misma.

La manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, influye en la calidad del entorno laboral. Para lograr avances en la productividad, son importantes dos aspectos: el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.

Las transformaciones que se llevan a cabo hoy en el sistema educacional cubano con el proceso de universalización de la Educación Superior, en el afán de darle más oportunidades de estudio a un número mayor de jóvenes ha conllevado a profundos cambios en las concepciones, métodos y estrategias de trabajo en las universidades cubanas.⁴

En el caso particular del Ministerio de Salud Pública, el proceso de universalización ha significado un cambio en la aplicación de los planes y programas de estudio con especial énfasis en la carrera de medicina, en la búsqueda de una universidad más pertinente con relación a su encargo social y egresados más competentes, de esta forma ha sido necesario realizar modificaciones e innovaciones en el campo de la Educación Médica.

En abril del 2003 se inicia la Misión “Barrio Adentro” en la República Bolivariana de Venezuela, con el arribo al Municipio Libertador, del Estado Distrito Capital, de la primera brigada médica cubana integrada por 53 especialistas en Medicina General Integral. Por los resultados alcanzados, el programa se extendió al resto del país y en noviembre de ese mismo año se logró la cobertura de salud a los 24 estados de Venezuela.⁵

Un año después, abril del 2004, se comienza la formación de posgrado en el marco de la misión, con el propósito de posibilitar la continuidad de estudios a residentes provenientes de Cuba, matriculados en las especialidades de Medicina General Integral (MGI) y de Estomatología General Integral (EGI); así como la realización de las Maestrías de Amplio Acceso dando respuesta a la necesidad de la superación de los recursos humanos planteada por el Comandante en Jefe Fidel Castro.⁵

Ante esta nueva actividad en el marco de la misión internacionalista en la República Bolivariana de Venezuela surge la coordinación docente a nivel nacional encargada de la organización, desarrollo y control de los procesos docentes de especialidades y maestrías en la misión médica, en la cual su área de gestión es el posgrado.

En los meses de febrero y marzo de 2005 se le solicita al Comandante en Jefe Fidel Castro por la máxima dirección del gobierno de la República Bolivariana de Venezuela la formación de médicos; en el mes de abril se constituye una comisión con la precisión de asumir la formación de pregrado en la carrera de medicina en Barrio Adentro y surge así el Programa Nacional de Formación de Medicina Integral Comunitaria con el compromiso inicial de formar 20 000 médicos.

Para desarrollar la tarea de la formación de pregrado fue necesario el diseño y ejecución de un Programa de Preparación para los especialistas de MGI que asumirían además de la responsabilidad asistencial, la de profesores de la carrera de Medicina Integral Comunitaria. El programa tenía tres vertientes: la autopreparación dirigida a los contenidos de las disciplinas de ciencias básicas a desarrollar en el primer período académico, la preparación básica en educación médica y la preparación técnico-metodológica para el desarrollo específico de las diferentes actividades docente y la futura categorización docente.⁵

De esta forma el área docente de la Misión Médica Cubana adquiere mayor nivel de complejidad en la gestión de los procesos docente a nivel de los estados, por tanto el sistema organizacional de

dirección en el área docente se estructura en tres niveles fundamentales de coordinación como son: Un nivel central o Coordinación Nacional de Docencia, la Coordinación Docente a nivel de estado y la Coordinación de la actividad docente en el Área de Salud Integral Comunitaria.⁵

El área docente en la Misión Médica Cubana tiene dentro de sus objetivos contribuir al desarrollo y fortalecimiento del pregrado en la carrera de medicina para Venezuela y el mundo, así como el posgrado (Cuba y Venezuela) con la formación y desarrollo de los recursos humanos en salud mediante el diseño de las diferentes unidades curriculares, los medios y recursos necesarios para el aprendizaje, los instrumentos evaluativos, los documentos metodológicos que regulen el adecuado desarrollo de los procesos docentes, propiciando la adquisición de las competencias profesionales necesarias y una elevada capacidad de gestión.⁶

Como toda Universidad Médica tiene que desarrollar las funciones de: asistencia, docencia, gestión, investigación y extensión. En la misión médica la gestión docente se lleva a cabo de forma planificada y organizada, con estructuras y funciones definidas para cada área de desarrollo, con el propósito de elevar la calidad en la formación.⁶

Dentro de las actividades principales que se efectúan por el área docente se encuentran; en la formación de recursos humanos: la preparación profesoral y desarrollo de cuadros, la formación de pregrado con las carreras de Medicina Integral Comunitaria para estudiantes venezolanos y Licenciatura en Enfermería y Tecnología de la Salud para colaboradores cubanos; en el frente de posgrado se continúan desarrollando las especialidades médicas de MGI y EGI, así como las maestrías de amplio acceso, además se amplía esta área con la incorporación de otras especialidades médicas, las maestrías semipresenciales y el programa de formación doctoral en Ciencias de la Salud con el propósito de garantizar la continuidad en la formación de los cooperantes cubanos; asimismo existen las áreas estrategias de gestión de la información, secretaria docente e infraestructura y logística.

Estos procesos docentes en la República Bolivariana de Venezuela se desarrollan con un enfoque revolucionario, en el cual se amplían los escenarios docentes incorporando los propios de la atención primaria en salud, se parte de la necesidad de desarrollar habilidades, hábitos y convicciones acerca del quehacer en este nivel del sistema que es el escenario fundamental de trabajo y de acción en

salud. Esta forma de organizar los proyectos formativos en el marco de una misión internacionalista es una de las condiciones que lo convierte en un proyecto renovador y se le atribuye un valor pedagógico adicional, pues la trascendencia de este proceso rebasa lo político para centrar su alcance en las concepciones de formación para una práctica social y profesional, como es el caso del Programa Nacional de Formación de Medicina Integral Comunitaria.⁷

La implementación de los programas docentes responde a las acciones por concretar las ideas formuladas por nuestro Comandante en Jefe en el discurso de clausura del IV Congreso de Educación Médica Superior y recoge las más actuales tendencias mundiales, a las que Cuba aporta su concepción de formación práctica al materializar el proceso de enseñanza aprendizaje en las condiciones de cada territorio.⁸

La reconceptualización de la educación como proceso que integra actitudes, habilidades y conocimientos, ha propiciado en general, que la mayoría de las instituciones de educación superior se transformen en establecimientos susceptibles de modificar sus estructuras organizacionales conforme con la exigencia de mejorar rendimientos colectivos e individuales, para poder insertarse oportuna y eficazmente en la sociedad del conocimiento, de tal manera que al constituir espacios de reflexión y comunicación transdisciplinarios sustenten la educación del futuro.⁹

Con la incorporación de la actividad docente en los escenarios en que se desarrolla la misión médica cubana en los 24 estados de la República Bolivariana de Venezuela, se hace necesario organizar los sistemas de dirección a nivel de los estados y surge así en abril del 2004, la coordinación docente a nivel de cada estado con las funciones de organizar, gestionar, controlar y evaluar el desarrollo de los procesos docentes. El coordinador docente del estado forma parte del equipo de dirección a ese nivel y se subordina directamente al coordinador del estado que es el máximo responsable del cumplimiento con calidad de las actividades asistenciales, docentes e investigativas.

En el área docente de la Coordinación Nacional de la Misión Médica en Venezuela, están definidas las estructuras de dirección y las funciones a desarrollar por lo que se hace necesario estudiar el clima organizacional en que los coordinadores docentes de estados se desempeñan, ya que uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, lo constituye el clima organizacional, el cual adquiere relevancia como elemento diagnóstico de la realidad

cambiante del entorno por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados que inciden directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

En los momentos actuales la salud pública le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita al directivo una visión futura de la organización.¹⁰

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.¹¹

El **problema científico** de esta investigación es, que no se cuenta con una caracterización científicamente sustentada del clima organizacional en que el coordinador docente de estado desarrolla la función de gestión en la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela.

El valor teórico-práctico y social de la investigación que se presenta, se pone de manifiesto en las ideas anteriormente expresadas, ya que la evaluación del clima organizacional se constituye como una herramienta para la toma de decisiones en el área docente objeto de estudio, para lograr los propósitos planteados en el carácter indivisible de la docencia, la asistencia y la investigación como principio formativo de la Universidad Médica.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permitirá además a los directivos, introducir los cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral, rendimiento académico y profesional entre otros.

MARCO TEÓRICO

Las universidades deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez 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 superarlos.³

La medicina moderna se caracteriza por una naturaleza predominantemente práctica y ese pragmatismo ha redefinido la calificación de los médicos. La incidencia de la incorporación tecnológica en la práctica médica exige una reorientación educativa. Se redefine a través de sus contenidos, agentes, espacios y de una determinada cultura institucional, así como de la disposición y la proporción de las experiencias de enseñanza y aprendizaje.¹²

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 mundiales.¹³

Para el cumplimiento de su misión la Universidad desarrolla 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 funciones principales la planificación, la administración y la participación institucional.¹⁴

En síntesis el contenido esencial de estas funciones es el siguiente:¹⁴

- La docencia es la función por la que se trasmite en el proceso académico los conocimientos, se dirige la aplicación de éstos a la realidad espacio/temporal y se desarrolla la actitud heurística.
- La investigación se orienta hacia la búsqueda de conocimientos nuevos y a la comprobación de los ya existentes. Su meta es la superación del acervo existente, el entrenamiento de los estudiantes/profesionales en los métodos del conocimiento y actuar sobre los problemas sociales prioritarios.

Maestría en Educación Médica

- La extensión es la función que vincula entre sí el conocimiento y el ámbito de la realidad y del universo. Su misión es extender hacia la sociedad la actividad orgánica de la Universidad, integrando en aquella el modelo de práctica profesional multifacética que postula la filosofía institucional, devolviéndole parte de sus aportes y recogiendo del seno vivo de su universo las orientaciones del saber popular.
- La planificación es la función que mediante el diagnóstico de la realidad orienta la toma de decisiones conducentes al logro de las otras funciones y de la misión.
- La administración es una función que se sustenta, entre otras, en forma de actividades específicas que sirven de apoyo a todo el proceso institucional.

Se plantea en el ámbito médico que la función investigativa que genera conocimientos, y la docente, que los transmite, son funciones que están íntimamente relacionadas a la función asistencial, ya que en numerosas circunstancias las tres funciones se ejercen de forma casi simultánea, donde se evidencia la necesidad de fortalecer la acción conjunta entre las instituciones de educación y las de servicios de salud para adecuar la formación de los recursos humanos a las necesidades prioritarias de salud de la población, recomendación realizada en la conferencia Mundial de Educación Médica, efectuada en Santa Fe de Bogotá en Octubre de 1995.^{15, 16.}

Es decir, en la Universidad Médica Cubana las funciones de: asistencia, docencia e investigación se sustentan en la relación existente entre la práctica médica y educación médica, de forma planificada y organizada, lo que se refiere a la función de gestión y con el propósito de dar respuesta a los problemas de salud existentes y así fortalecer los vínculos entre la Universidad y la Sociedad donde se pone de manifiesto la función de extensión universitaria.

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 mutuo.¹⁷

Para dar respuesta a este reclamo, en la conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en París en octubre de 1998 se plantean acciones prioritarias en el plano de los sistemas y las instituciones dentro de las cuales se encuentran: asegurar, especialmente en las universidades y en lo posible, que los miembros del cuerpo docente participen en actividades de enseñanza, investigación, dirección de estudiantes y dirección de asuntos institucionales; adoptar todas las medidas necesarias para reforzar el servicio que prestan a la comunidad, en particular sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades, por medio de un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario aplicado al análisis de los desafíos, los problemas y los diversos temas; afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo en una base nueva, que implique una asociación efectiva con todos los agentes sociales de que se trata, empezando por una armonización recíproca de las actividades y de la búsqueda de soluciones para los problemas urgentes de la humanidad, todo ello en el marco de una autonomía responsable y de las libertades académicas; garantizar una alta calidad de las normas internacionales, tener la obligación de rendir cuentas y de efectuar evaluaciones tanto internas como externas, respetando la autonomía y la libertad académica, considerando que son inherentes a su funcionamiento, e institucionalizar sistemas, estructuras o mecanismos transparentes específicamente adecuados a ese fin; así como promover y desarrollar la investigación, que es un elemento necesario en todos los sistemas de educación superior, entre otras.¹⁷

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.

La eficiencia de una organización se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado y depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces un requisito indispensable estructurar los equipos de trabajo que funcionen para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de alcanzar en un progreso satisfactorio.

En el desarrollo organizacional de una institución desempeña un papel decisivo el recurso humano con capacidad directiva; entiéndase por organización a la unidad social coordinada, consciente,

compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes, con el propósito de ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia. Este abordaje tiene en cuenta dos elementos esenciales, la estructura y el funcionamiento de la institución.¹⁸

La estructura organizacional vista, no como la interpretación superficial y estática que reflejan los cuadros de los organigramas, si no, que es un ordenamiento dinámico, cambiante, el conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización para asegurarse que esta logre sus propósitos sociales.¹⁹

El funcionamiento de una organización está definido como el conjunto de procesos que le da vida y movimiento. Lo integran múltiples elementos que tienen que ver con la manera en que se desarrollan las actividades para poder cumplir con la misión asignada.¹⁹

En la organización la estructura y el funcionamiento son aspectos estrechamente interrelacionados. Visto la estructura como el elemento que responde a una definición intencional de responsabilidades o el papel que cada persona asume para cumplir con el mayor rendimiento posible y el funcionamiento como las funciones establecidas y los objetivos a alcanzar.

Esta interrelación hace que cada día cobre mayor importancia para la dirección el análisis del clima organizacional ya que es el elemento que media entre la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos, por un lado y las personas encargadas de cumplir con las tareas, por otro; estas personas con sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo.

Para lograr el desarrollo ascendente y continuo dentro de la organización se hace necesario realizar los cambios precisos y garantizar el desempeño de los equipos de dirección que son los encargados de: reconocer la necesidad del cambio, decidir sobre lo que desean alcanzar, proyectar el método de implementación y ejecutar las acciones; además tienen la responsabilidad de evaluar la implementación del cambio.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, que exigen de una nueva postura que aporte a las organizaciones, no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización.

El proceso de cambio ocurre en forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En verdad, el cambio ocurre a través de las personas y para que estas sean consideradas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.²⁰

Para Stoner (1995), un cambio tiene mayor probabilidad de suceso cuando consigue identificar las fuerzas de resistencia, enfrentando y discutiendo las preocupaciones subyacentes; las cuales se agrupan en tres clases: cultura organizacional, intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización. La cultura es la más poderosa fuerza de resistencia por ser la principal mantenedora de la identidad de una organización. De ahí que los objetivos y las estrategias organizacionales sean elementos de gran valor en sentido de organizar y dirigir las acciones de las personas en la institución.^{11, 21}

Estudios realizados (Wooten y White, 1999) en instituciones envueltas en cambio organizacionales indican que las personas están dispuestas a aceptar el cambio visto como justo y a soportar las adversidades, cuando ellos divisan los resultados equitativos provenientes de difíciles elecciones organizacionales. Dicho en otras palabras, cuando el personal percibe que la toma de decisiones está basada en valores humanistas como la justicia y la equidad.^{21, 22}

Para la autora es importante y comparte con otros autores, que la gestión del cambio en el desarrollo organizacional tiene como base los valores humanistas y éticos con el fin de garantizar el bienestar de los participantes en el cambio organizacional y de facilitar su éxito.^{11, 21, 22}

Diferentes autores han escrito sobre los valores organizacionales que deben imperar en los cambios exitosos. Margulies y Raia (1978) identificaron seis valores principales relacionados básicamente con el ambiente que se crea en la empresa para el personal: El trato como seres humanos complejos con un conjunto de necesidades a satisfacer, la posibilidad de desarrollar potencialidades, de influir con sus ideas en la organización, el trabajo excitante que represente retos y un incremento en la efectividad de la organización, fueron los elementos que encontraron en común en las experiencias exitosas.²²

Para la autora el clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.²

Existen diferentes formas para referirse al clima organizacional como son: ambiente, atmósfera, espacio, entorno y clima, entre otras. El clima organizacional es un término que proviene del mundo empresarial donde se reconoce como el entorno, el ambiente, el aire que se respira y que influye en la calidad de la vida laboral de una organización.¹⁹

Se define como Clima Organizacional, el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada.¹⁹

El enfoque psicológico y social del tema define las líneas de referencia, el interés en asumir un enfoque pedagógico y directivo configuran en los contextos interpretativos y valorativos que serán utilizados en el proceso investigativo de carácter teórico y metodológico. De esta forma se definen descriptores básicos para el estudio; desde la definición, la confrontación y la toma de decisiones acerca de las metodologías de caracterización y diagnóstico del clima organizacional que resultan aquí referencias obligadas.

En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.²

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Es así como el clima organizacional determina la forma en

que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción personal y profesional.

Cuando se entra en el mundo de la teoría, se analizan una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección.²³

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido; su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

Para la autora un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de los miembros de la organización en cuanto a como se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución, donde influyen factores internos y externos. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma sistémica.^{2, 11, 24}

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001); en Cuba en el sector salud se destacan fundamentalmente los trabajos de la Escuela Nacional de Salud Pública realizados por: Presno Labrador (1997), Jiménez Canga (1998), Márquez (2001), Segredo Pérez (2003),^{10,19, 24-29}

En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que

están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".

En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Wather, representante también del enfoque de síntesis, proporciona una definición con la cual coincide la autora de este estudio, él plantea que, "el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".^{2, 11, 29}

En la línea de investigación que se desarrolla el elemento perceptual es el eje fundamental, que a criterio de la autora se corresponde con el enfoque de síntesis, donde el enfoque subjetivo está representado. El elemento perceptual fue la línea que se utiliza con mayor frecuencia por varios estudiosos del clima organizacional, entre ellos: Wather, Hall, Gibson, Litwin y Stringer, Brow y Moberg, Halpins y Crofts y más recientemente Goncalves y Segredo Pérez.

La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de Litwin y Stringer, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, teoría que la autora comparte y ha aplicado en diferentes investigaciones en el campo de la salud pública durante su desarrollo en esta línea de investigación.

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, la autora en el desarrollo de este tema asume la definición de clima organizacional como:

“El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.¹¹

La especial importancia de los estudios del clima organizacional reside en que se resalta el enfoque 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. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).²⁴

Según Gonçaves (2001), para comprender la interacción que existe entre los elementos estructurales, su funcionamiento y el clima organizacional que se genera en la institución, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:²⁴

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.
- El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que se originan abarcan una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, entre otros.

En salud cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Como bien expresara el Dr. Benito Pérez Maza en su trabajo “La calidad en los servicios de salud. Medición. Evaluación y mejora”, garantizar servicios de calidad ha sido siempre una prioridad del Ministerio de Salud Pública, ya que mediante acciones de optimización y mejoramiento de los servicios que se le brindan a la población se logra una mayor eficiencia, una ventana de opinión sobre el nivel de satisfacción de la población y su contribución a la solución de los problemas identificados; mejora la satisfacción laboral, cuestión que permitirá alcanzar un mayor respeto y confianza de la sociedad, por tanto la calidad no puede ser planteada en términos cognitivos, sino que debe medirse también en términos de respuesta a las necesidades sociales en las que están inmersas las instituciones de salud donde tiene un papel relevante las competencias que poseen los directivos demostradas en su desempeño.³⁰

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, las personas encargadas de la gestión universitaria, así como los profesionales de la dirección en salud, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos de desempeño.

Desde el enfoque del desarrollo organizacional, se considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

Es importante tener presente, en el logro de los objetivos de la organización, la capacidad del directivo de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados, por tanto, un directivo en salud que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores.

La capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, elemento necesario a desarrollar por los cuadros que como bien expresara el Comandante Ernesto Guevara en: El cuadro columna vertebral de la Revolución; “un cuadro, es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora”.³¹

La autora considera que para el logro de un clima organizacional adecuado, favorable y constructivo se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; con el objetivo de lograr la participación comprometida de todos los trabajadores en la transformación de la organización.

En salud pública estos cambios se traducen en el mejoramiento continuo del estado de salud de la población y se expresa en las transformaciones favorables de los indicadores con una mayor calidad de vida que la sociedad moderna demanda.

La información que se obtiene en los estudios de clima organizacional ha demostrado reflejar la realidad que condiciona los niveles de motivación y rendimiento profesional existentes en el colectivo.

A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones

pertinentes en cada caso y que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales, y cada institución pueda seleccionar las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinente a los problemas detectados o por prevenir.

Desde 1978 se realizan estudios de clima organizacional, Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar que este comprendía nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización. Lo más relevante de este enfoque es que, permite una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.³²

Es de mencionar que para este fin se han creado consultoras que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional por ejemplo se encuentra la consultora con sede en Venezuela (Hay Group), la cual plantea seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO), las dimensiones a explorar son: Claridad, Estándares, Responsabilidad, Flexibilidad, Reconocimiento, Espíritu de equipo.³³

La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportando lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.³³

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la Consultora GESTAR: Claridad organizacional, Respaldo organizacional, Progreso y desarrollo, Comunicación, Remuneraciones, Cooperación entre unidades, Beneficios, Liderazgo, Ambiente físico y seguridad, Organización del trabajo, Identificación con la empresa y Participación.³⁴

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

La mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes se tienen en cuenta:²

- La estructura de la organización en cuanto al establecimiento de objetivos y procedimientos.
- El grado de autonomía en cuanto a las opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Los sistemas de reconocimiento y estimulación.
- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- El grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas.
- Las dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) relacionada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. A su vez estas dimensiones se subdividen en cuatro categorías cada una.³⁵

La identificación de los perfiles reales del clima organizacional se realiza a partir de las valoraciones que realizan los directivos de salud, para esto se aplica un instrumento en forma de inventario que consta de 80 reflexiones redactadas en forma afirmativa que se subdividen por categorías, cada dimensión se explora mediante cuatro categorías.

- Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.³⁵

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).

- **Motivación:** Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.³⁶
Aquí se agrupan las categorías: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- **Reciprocidad:** Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.³⁶
Se analizan en este aspecto las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E)
- **Participación:** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.³⁶
Las categorías a evaluar son: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucración en el cambio (IC).

Lo más relevante de este modelo es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de que valoración tienen los directivos en salud, asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que dirigen.

Existe experiencia de aplicación de este instrumento propuesto por la OPS/OMS en diferentes investigaciones, en donde de forma general coinciden que las dimensiones más afectadas son la motivación y la reciprocidad. Esto guarda relación con lo planteado de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales. Es de señalar que en los resultados obtenidos se evidencia que, el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos.^{10, 19 26-28, 37-43}

Los resultados de las citadas investigación brindan información valiosa para desarrollar los procesos de perfeccionamiento y gestión del cambio en las organizaciones en salud, ya que retroalimenta de la situación existente y permite a partir de las dificultades identificadas, proyectar las acciones necesarias que den solución y así trabajar de forma planificadas para alcanzar los objetivos de la organización en correspondencia a las estrategias sanitarias.

Los estudios en este campo de la gestión integran los elementos de estructura y el funcionamiento debido a que forman un sistema interdependiente altamente dinámico que juegan un importante papel en el desarrollo de los sistemas organizativos, en revisiones sobre el tema esta investigadora ha encontrado disímiles modelos como se ha planteado, pero la mayoría da gran importancia a la evaluación del clima en dependencia de los intereses institucionales, por lo que en la literatura se encuentran diferentes dimensiones.

Como resultado de las investigaciones desarrolladas en la temática la autora ha llegado a la conclusión de que cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones liderazgo, motivación, participación y retribución, la comunicación.

Para la autora, este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación en su definición como categoría socio psicológica expresa como se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.⁴⁴

La comunicación es un constante envío y recibo de códigos y descifrado de los mismos. Es siempre un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, pero no es solo enviar señales, hay que recibirlas y saber decodificarlas. Es ahí donde tenemos que tener en cuenta el contexto sociocultural e histórico donde realizamos la comunicación. Todo profesional, tienen que adecuar el comportamiento comunicativo a los distintos escenarios y actores con los que interactúa.⁴⁵

La autora coincide en que el directivo o profesional de la salud que no sea capaz de percibir cómo piensa y siente la persona a la cual se está dirigiendo puede cometer graves errores en el orden administrativo y profesional, que pueden ir desde la pérdida de su tiempo y de quienes les escuchan hasta la creación de conflictos más complejos desde el punto de vista institucional.⁴⁴

Por ello se plantea que, las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación, ya que se comprende que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente

comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución": Por esto, los directivos de la organización deben garantizar mediante la habilidad comunicativa que las personas tengan conocimiento y se identifiquen con la organización, para que sientan que son tenidos en cuenta en el desarrollo de las metas de la institución.⁴⁶⁻⁴⁸

La comunicación organizacional, según Carlos Fernández Collado, se define como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".⁴⁶

Para la dimensión comunicación, la autora plantea cuatro categorías a través de las cuales describe como se comporta esta dimensión en el clima organizacional, las cuales son: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

La definición de dichas categorías en la dimensión comunicación está fundamentada en las características más relevantes que determinan el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, que fomentan la existencia de una comunicación flexible, una imagen favorable de la organización, que estimula el desarrollo de la misma, así como el valor y la importancia de la comunicación en la organización que puede ser apreciado en la toma de decisiones diarias ante situaciones críticas o de conflictos.

Es de señalar que esta modificación cometida al Inventario de Clima Organizacional de la OPS/OMS, fue el resultado de estudios realizados por la autora durante el desarrollo de esta línea de investigación, que como técnica investigativa contó con la participación de grupos de expertos en el área de dirección en salud que le permitió llegar a la conformación de la dimensión comunicación y obtener como propuesta el instrumento modificado y validado.

Es significativo tener en cuenta que el clima no puede verse como un resultado si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

La autora de esta investigación considera válido destacar que la evaluación del clima organizacional en el marco de la Misión Médica Barrio Adentro, donde se desarrollan las funciones docente, asistenciales e investigativas en los escenarios de la Atención Primaria de Salud debe contar con una metodología que englobe las dimensiones que sean representativas de los procesos que generan la dirección de las instituciones encargadas de garantizar la atención integral y la calidad de vida de las personas, la familia y la comunidad, donde la comunicación juega un papel importante.

En los momentos actuales dentro de las habilidades del directivo la comunicación como un proceso interdependiente está presente en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo o de dirección y constituye un elemento indispensable a considerar en el cumplimiento de los objetivos de cualquier sistema organizativo.

La ejecución de cualquier actividad o tarea administrativa requiere que se establezca un proceso de comunicación necesario ya que el dirigente debe tomar decisiones sobre la selección de la información a difundir y sobre los canales que la transmitirán en función de los propósitos políticos - administrativos a lograr en la institución.

Por todo lo anterior la autora considera que los resultados de la investigación sobre el Clima Organizacional en los coordinadores docentes de estado son oportunos y necesarios ya que permite identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

OBJETIVO

Caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado de la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela en el año 2009.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se desarrolló una investigación en el campo de la Educación Médica en el área de la gestión universitaria que permitió la caracterización del clima organizacional en la gestión del coordinador docente del estado en la misión médica cubana en la República Bolivariana de Venezuela, a través de las dimensiones liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación.

El diseño del estudio fue transversal donde el universo estuvo integrado por el total (24) de coordinadores docentes de los estados que forman parte de la estructura de dirección a este nivel.

Se realizó un estudio para lo cual se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos.

Métodos teóricos: estos métodos fueron aplicados durante todo el proceso de investigación del presente estudio, se utilizaron durante la revisión bibliográfica y el análisis de contenido en esta tesis sobre las temáticas siguientes: Educación médica, gestión universitaria, sistemas organizacionales, gestión del cambio, clima organizacional: definiciones, formas de medirlo, características y dimensiones, así como el clima organizacional en salud pública y se enfatizó en las dimensiones que se estudiaron: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación; además estos métodos fueron empleados en el análisis de los resultados, lo que permitió llegar a las conclusiones a través de la contrastación de criterios a partir de los materiales revisados y los criterios de la autora.

Métodos empíricos: el método empleado fue la encuesta específicamente el cuestionario para medir clima organizacional, el cual se aplicó a la totalidad de los coordinadores docentes de estado (24), (anexo 1).

El instrumento aplicado fue modificado y validado por la autora, a partir de la propuesta de Inventario de clima organizacional de la OPS/OMS. Consta de un total de 100 incisos redactados en forma de afirmaciones, donde el encuestado debía responder con una (V) si lo considera verdadero o una (F) si lo considera falso, según su valoración referente a si el planteamiento está presente o no en su área de trabajo. El cuestionario fue precedido de un texto explicativo y su aplicación se llevó personalmente por la investigadora de forma simultánea durante el desarrollo de la reunión mensual con los coordinadores docentes de los estados; en condiciones adecuadas de espacio y tiempo, con previa planificación de la actividad dentro del programa de trabajo.

Las variables estudiadas se agrupan en cinco dimensiones:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Reciprocidad.
- Participación.
- Comunicación.

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS/OMS y en la dimensión Comunicación, la cual fue incorporada al instrumento, sus categorías fueron definidas a partir de revisiones teóricas y la experiencia de trabajo en el tema de la autora. Estas categorías se exploraron a través de cinco incisos del instrumento de clima organizacional.

1. Dimensión Liderazgo:

Categorías	Incisos				
1.1 Dirección. (D)	1	18	43	65	83
1.2 Estímulo de la excelencia. (EE)	20	39	44	66	86
1.3 Estímulo del trabajo en equipo. (ETE)	2	22	45	64	90
1.4 Solución de conflictos. (SC)	21	41	47	69	84

2. Dimensión Motivación:

Categorías	Incisos				
2.1 Realización personal. (RP)	4	23	48	62	91
2.2 Reconocimiento de la aportación. (RA)	24	42	51	71	85
2.3 Responsabilidad. (R)	5	25	55	72	92
2.4 Adecuación de condiciones de trabajo. (ACT)	6	26	53	74	81

3. Dimensión Reciprocidad:

Categorías	Incisos				
3.1 Aplicación al trabajo. (AT)	7	28	54	73	87
3.2 Cuidado del patrimonio institucional. (CPI)	9	29	56	75	88
3.3 Retribución. (R)	11	30	50	68	82
3.4 Equidad. (E)	12	31	58	67	93

4. Dimensión Participación:

Categorías	Incisos				
4.1 Compromiso de la productividad. (CP)	13	34	59	76	95
4.2 Compatibilización de intereses. (CI)	14	36	60	77	96
4.3 Intercambio de información. (II)	15	37	61	78	97
4.4 Involucración en el cambio. (IC)	16	38	49	80	98

5. Dimensión Comunicación:

Categorías	Incisos				
	5.1 Estímulo al desarrollo organizacional. (EDO)	10	19	32	33
5.2 Aporte a la cultura organizacional. (ACO)	46	52	57	70	94
5.3 Proceso de retroalimentación. (PR)	35	40	79	89	100
5.4 Estilos de comunicación. (EC)	3	8	17	27	99

Una vez aplicado el instrumento se calificó teniendo en cuenta la clave elaborada para este fin, la cual aparece en el instructivo elaborado por la autora (anexo 2). Según lo que contestaron por cada uno de los incisos, se definió dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, que son las que coinciden con la clave de calificación y para las incorrectas de cero (0) que son las que no coinciden según la clave establecida.

Las respuestas obtenidas por cada uno de 100 incisos del instrumento, se vaciaron en una base de datos, lo que permitió calcular la suma de respuestas correctas, es decir de unos (1), de cada inciso. Para el procesamiento de esta información se calcularon los promedios por inciso cuyo valor oscila entre cero y uno como máximo, donde el valor medio para los cinco incisos específicos por categoría oscila entre cero y cinco, aportando el resultado final obtenido en cada categoría; de igual forma se calcularon los valores medios por cada dimensión.

Para la interpretación de los resultados se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas, ya fueran verdaderas o falsas, que permitieron inducir a un resultado; que como valor optimo se tuvo el máximo de 5, a partir de este valor se consideró; clima satisfactorio cuando los valores oscilan entre 5 y por encima de 3 y cuando los resultados se encuentran por debajo de 2.5 se consideró clima insatisfactorio, criterios estos normados y validados por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y la OPS/OMS, además se incorporó, según criterios de la autora, la escala de clima en riesgo cuando los valores se encuentran entre 2.5 y 3.

Las modificaciones que fueron realizadas por la autora al instrumento consistieron en la adecuación en la redacción de las afirmaciones de incisos, a través de los cuales se exploran las categorías para cada una de las dimensiones ya establecidas por la OPS/OMS en el Inventario de Clima organizacional; liderazgo, motivación reciprocidad y participación; así como la incorporación de una nueva dimensión, la comunicación con sus cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional,

aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación; con la definición de los cinco incisos o afirmaciones por cada categoría, a través de los cuales se estudia el clima organizacional en esta investigación. Además se incorporó, según la escala ordinal, la clasificación de clima organizacional en riesgo cuando los valores medios se encuentran entre 2.5 y 3. El análisis de los datos obtenidos en el cuestionario junto a los métodos teóricos empleados permitió dar cumplimiento al objetivo de esta investigación. Se obtuvo la autorización de los coordinadores docentes de estados que participaron en la investigación para la aplicación del instrumento, se les explicó en que consistiría la investigación y se solicitó el consentimiento para participar en el estudio; se expuso el carácter anónimo y la no publicación de datos personales, informándoles que los resultados servirían para la toma de decisiones en la gestión del cambio en sus áreas de desempeño laboral, todo lo cual garantizó el necesario cumplimiento de los requerimientos éticos en la realización de este trabajo.

Procedimientos estadísticos:

La información aportada por el cuestionario se vació en forma de datos en una microcomputadora IBM Pentium IV con el apoyo del Microsoft Excel soportado sobre Windows Profesional XP. Los mismos se expusieron en tablas y gráficos, se tomó como medida resumen los por cientos, los números absolutos y la media. La confección del informe final se realizó utilizando el Microsoft Word.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación que se realizó en el área docente a nivel estadual, participaron los 24 coordinadores docentes de estado, lo que se corresponde con 100 % del universo de estudio. Entre las principales características de la población utilizada se encuentra: que la totalidad de los coordinadores docentes son de profesión médicos, con 48.3 % femeninas y 41.7 % masculinos. Según el tiempo en que desempeñan las funciones la gran mayoría (70.8 %) llevan en la actividad aproximadamente un año o menos de un año, dado esto por el contexto en que se desarrolla la actividad docente en el marco de una misión internacionalista.⁵

Para el cumplimiento del objetivo trazado se aplicó el instrumento de clima organizacional modificado y validado por la autora; el cual consta de cinco dimensiones: motivación, liderazgo, reciprocidad,

participación y comunicación; a su vez estas dimensiones se dividen en cuatro categorías para cada una de las dimensiones. La totalidad de estas dimensiones con sus categorías configuran el clima de una organización, que se exploraron mediante la percepción de de sus integrantes como resultado de la interacción entre las características de las personas y de la organización.

La primera dimensión estudiada fue el liderazgo en ella se valoraron las categorías: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

En la tabla 1 se muestra la frecuencias de respuestas correctas en los coordinadores docentes de estado en la dimensión, en la cual la categoría solución de conflictos fue la de peores resultados (56.7 %) mientras que estímulo al trabajo en equipo fue la categoría con mejores resultados (90.8 %).

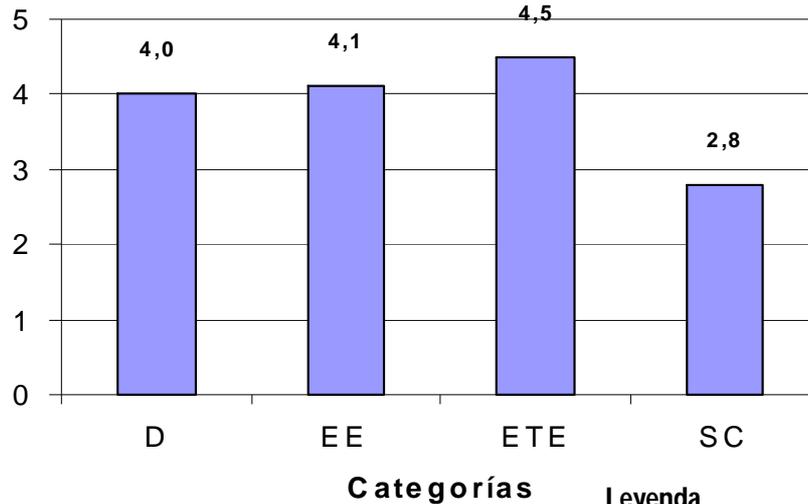
Tabla 1. Respuestas correctas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Liderazgo según categorías. 2009.

Dimensión Liderazgo							
Categorías	Total por incisos					Total	%
	1	18	43	65	83		
Dirección (D)	22	21	17	17	19	96	80.0
Estímulo a la Excelencia (EE)	20	39	44	66	86	99	82.5
Estímulo del Trabajo en Equipo (ETE)	2	22	45	64	90	109	90.8
Solución de Conflicto (SC)	21	41	47	69	84	68	56.7
Total de la dimensión	14	17	13	10	14	372	77.5

Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento.

El total de los valores medios de cada una de estas categorías como se puede observar en el gráfico 1, permitieron describir la apreciación sobre el liderazgo en los coordinadores docentes, clasificando como clima en riesgo la categoría solución de conflictos con 2.8, cercano a la cifra mínima aceptable.

Gráfico 1
Valores medios de las categorías en la dimensión
Liderazgo.



Fuente: Tabla 2

Leyenda

D: Dirección.

EE: Estímulo a la excelencia.

ETE: Estímulo al trabajo en equipo.

SC: Solución de conflictos.

Dentro los incisos en el instrumento con menor puntuación en la categoría solución de conflictos tenemos el 69 y el 47 relacionado su contenido con, el análisis de los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar las soluciones creativas y que cuando tienen un problema nadie se interesa por resolverlo, para un total de respuestas correctas de 10 y 13 respectivamente (tabla 1), lo que coincide con otros estudios realizados.^{19, 26, 40}

Por otra parte el resto de las categorías obtienen valores medios iguales o mayores a 4, como se muestra, la categoría estímulo al trabajo en equipo es la de mejores resultados (4.5), debido a que, en su totalidad, los incisos a través de los cuales se exploraron la categoría obtuvieron un alto número de respuestas correctas; los cuales se relacionan con la capacidad de asumir la responsabilidad para conducir a otros al logro de los fines de la institución; las ideas generalmente salen del equipo y son aceptadas incitando el trabajo en equipo y los resultados de trabajo son fruto de todos.^{19, 26, 40}

La autora comparte el criterio de la importancia de esta dimensión en los estudios de clima organizacional ya que para todo directivo la habilidad de liderazgo es una competencia esencial

encaminada a lograr modos de actuar y pensar efectivos, influyendo en los comportamientos de las personas, compartiendo valores, visión, creatividad, espíritu de iniciativa, comunicación eficaz y trabajo en equipo.

La segunda dimensión estudiada fue la motivación, dentro de esta las categorías: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

Según Castell- Florit, la motivación es la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual o colectiva; capacidad que estará influenciada por factores que pueden estimular, conservar o regir las conductas de las personas.³⁶

La motivación es vista como el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.⁴⁰

La tabla 3 presenta la frecuencia de respuestas correctas en los coordinadores docentes para la dimensión motivación en 55.8 %, donde los porcentajes bajos están relacionados con las categorías responsabilidad (47.5 %), realización personal (51.7 %) y adecuación de las condiciones de trabajo (58.3 %).

Tabla 3. Respuestas correctas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Motivación según categorías. 2009.

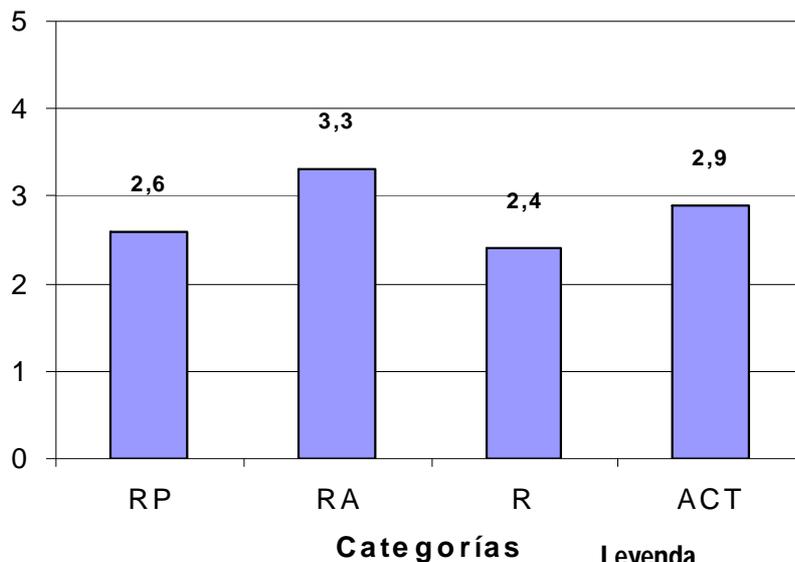
Dimensión Motivación							
Categorías	Total por incisos					Total	%
	4	23	48	62	91		
Realización Personal (RP)	17	13	12	4	16	62	51.7
Reconocimiento de la Aportación. (RA)	24	42	51	71	85	79	65.8
Responsabilidad (R)	5	25	55	72	92	57	47.5
Adecuación de las Condiciones de Trabajo (ACT).	6	26	53	74	81	70	58.3
Total de la dimensión						268	55.8

Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento.

En el gráfico 2 se puede observar el total de los valores medios de las cuatros categorías de la dimensión motivación. Estos resultados colocan a esta dimensión en valores considerados clima en riesgo para las categorías realización personal y adecuación de las condiciones de trabajo con una puntuación de 2.6 y 2.9 respectivamente, mientras la categoría responsabilidad con 2.4 clasifica como clima insatisfactorio al encontrarse por debajo de 2.5, el límite inferior aceptado.

En investigaciones realizadas por Segredo Pérez a directores de policlínicos y Pérez Perea en policlínicos universitarios, se señala que la motivación es una dimensión que expresa dificultades para la mayoría de la población objeto de estudio, percibieron desfavorablemente las categorías adecuación a las condiciones de trabajo (ACT) y responsabilidad (R).^{19, 40}

Gráfico 2
Valores medios de las categorías en la dimensión Motivación.



Fuente: Tabla 4

Leyenda

RP: Realización personal.

RA: Reconocimiento de la aportación.

R: Responsabilidad.

ACT: Adecuación de las condiciones de trabajo.

Los bajos resultados en la categoría responsabilidad estuvo dado porque tres de los incisos a través de los cuales se exploró la misma (55, 72, 5) obtuvieron muy baja puntuación de respuestas correctas 4, 9 y 11 respectivamente (tabla 3); estos incisos se refieren a como hacer mejor su trabajo, las

decisiones antes de ponerse en práctica deben ser consultada con los superiores y la autonomía en la toma de decisiones de cómo realizar mejor el trabajo.

La autora es del criterio de que el estudio de la responsabilidad como categoría en la dimensión motivación aporta información necesaria a la organización, porque aunque el directivo posea el conocimiento necesario para planificar y organizar las actividades, si no se reconoce por el equipo de trabajo y la independencia en la toma de decisiones, esto puede repercutir de forma negativa tanto individual como del colectivo en la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.

En la categoría realización personal los resultados más bajos pertenecen a los incisos 62, 48 y 23 con un total de 4, 12 y 13 respuestas correctas para cada uno de los incisos respectivamente (tabla 3). El contenido de estos incisos se refieren a: el desarrollo del ingenio y la creatividad, la libertad de acción para desarrollar el trabajo y el sentimiento de realización profesional.

Por su parte en la categoría adecuación a las condiciones de trabajo el menor número de respuestas correctas (12) lo obtuvo el inciso 53, que se refiere a el poco tiempo que se dedica a revisar lo que se requiere para mejorar el desempeño de los directivos, (tabla 3).

De forma general los resultados obtenidos en la dimensión coinciden con otras investigaciones realizadas, donde se señala que la motivación en los estudios del clima organizacional es la dimensión más afectada.^{19, 26-28, 37-43}

En el enfoque sistémico de dirección la falta de motivación tiene repercusión negativa que se evidencia en problemas de comportamiento, estabilidad laboral, automatismo en las actividades, lo cual influye en la calidad de los procesos que se desarrollan como expresión de un clima organizacional insatisfactorio.

La autora considera que la falta de motivación repercute internamente en el funcionamiento de la organización y se refleja externamente en la imagen que se proporciona y en los resultados de trabajos alcanzados, por lo que el líder de una organización dentro de sus competencias directivas debe de ser una persona capaz de estimular y buscar alternativas de solución motivadoras para lograr que su equipo de trabajo satisfaga sus necesidades tanto personales como laborales y así puedan alcanzar los objetivos o metas de la organización en un clima organizacional satisfactorio.

La relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización es lo que en este estudio se explora en la dimensión reciprocidad, a través de las categorías: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.

La frecuencia de respuestas correctas en la dimensión reciprocidad según categorías, se aprecia que la de más bajo resultados es la retribución con 70 %, el resto de las categorías se encuentran entre el 71 y 87 por ciento de respuestas correctas, como se puede apreciar en la tabla 5.

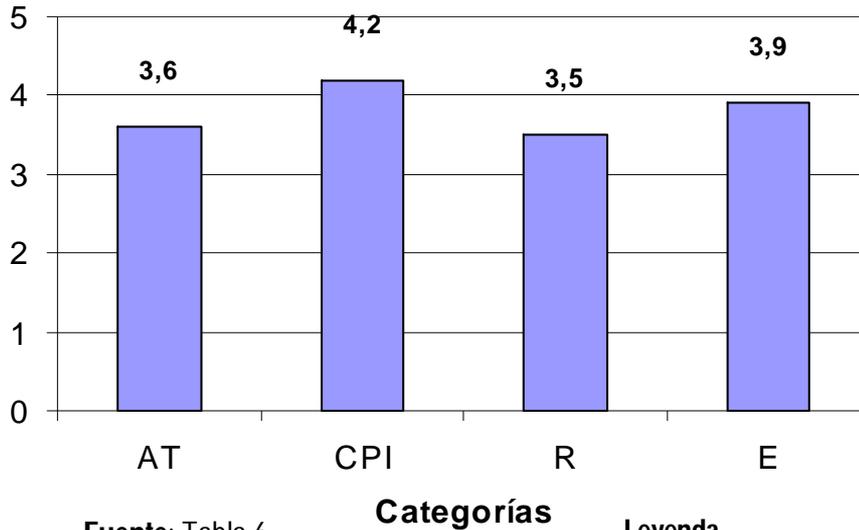
Tabla 5. Respuestas correctas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Reciprocidad según categorías. 2009.

Dimensión Reciprocidad							
Categorías	Total por incisos					Total	%
Aplicación al Trabajo (AT).	7	28	54	73	87	86	71.7
	18	22	22	17	7		
Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI)	9	29	56	75	88	104	86.7
	19	20	22	23	20		
Retribución (R)	11	30	50	68	82	84	70.0
	14	22	19	21	8		
Equidad (E)	12	31	58	67	93	92	76.7
	18	18	19	20	17		
Total de la dimensión						366	76.3

Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento.

De forma general para esta dimensión, como se observa en el gráfico 3, las categorías obtienen resultados satisfactorios para el clima organizacional entre 3.5 y 4.2. La categoría de mejor puntuación la obtuvo el cuidado al patrimonio institucional (4.2).

Gráfico 3
Valores medios de las categorías en la dimensión
Reciprocidad.



Fuente: Tabla 6

Leyenda

AT: Aplicación al trabajo.

CPI: Cuidado del patrimonio institucional.

R: Retribución.

E: Equidad.

En la categoría retribución (3.5) la puntuación más baja, con un total de 8 respuestas correctas lo obtuvo el inciso 82, que expresa que por lo general a las personas que trabajan bien no se les reconoce los resultados dentro de la organización; mientras en la categoría aplicación al trabajo (3.6) lo alcanzó con un total de 7 respuestas el inciso 87 que exploró el interés de hacerse cargo de los trabajos importantes en la organización (tabla 5). Resultados estos que coinciden con otros estudios realizados en Cuba.^{19, 26, 40}

La reciprocidad entre la organización y sus trabajadores favorecen el equilibrio de los sistemas de dirección, un clima organizacional positivo favorece el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que puede ocasionar situaciones de tensión y conflicto con un bajo rendimiento laboral.

La participación es otra de las dimensiones estudiadas en esta investigación de clima organizacional, dentro de ella se miden las categorías siguientes: compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucrarse en el cambio.

Al igual que la dimensión reciprocidad (tabla 5), los resultados alcanzados en la dimensión participación muestran en la tabla 7 un alto por ciento de respuestas correctas donde la categoría de mejor resultado es la involucración en el cambio (81.7 %).

Tabla 7. Respuestas correctas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Participación según categorías. 2009.

Dimensión Participación							
Categorías	Totales por incisos					Total	%
Compromiso de la productividad (CP)	13	34	59	76	95	90	75.0
	17	18	20	14	21		
Compatibilización de intereses (CI)	14	36	60	77	96	95	79.2
	22	22	13	17	21		
Intercambio de información (II)	15	37	61	78	97	92	76.7
	19	20	18	15	20		
Involucración en el cambio (IC)	16	38	49	80	98	98	81.7
	20	18	18	21	21		
Total de la dimensión						375	78.1

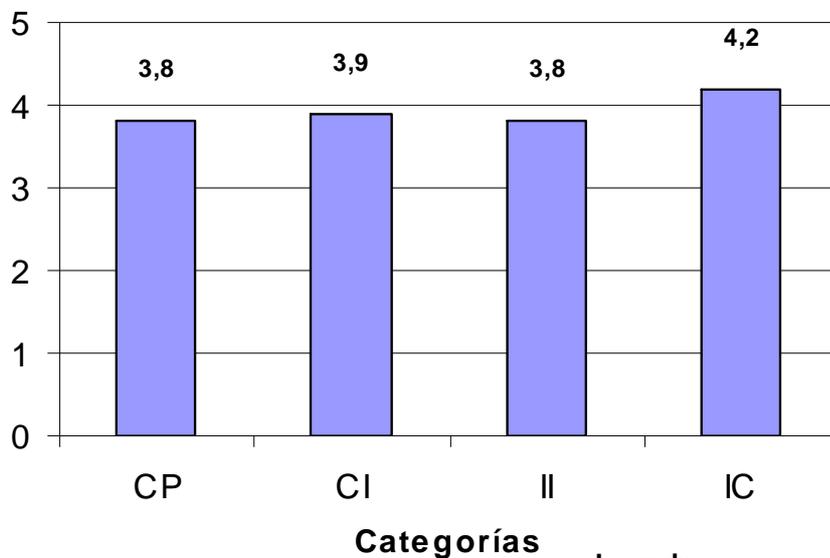
Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento.

Este es un aspecto de gran valor en la gestión del cambio ya que los esfuerzos para perfeccionar el ambiente donde se labora constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución, así como aumentar el compromiso con la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos: el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.²

La autora comparte el criterio de que la participación es clave y define una estructura organizacional; la dirección no sólo está involucrada, sino que además debe propiciar de manera constante y sistemática la participación activa de todos los integrantes de la institución en el mejoramiento de todos sus servicios, más aun cuando se trata de escenarios de salud donde se forman futuras generaciones de profesionales de la salud que reciben no sólo la ciencia impartida por sus profesores, la influencia educativa de todos los trabajadores de la organización.

Gráfico 4
Valores medios de las categorías en la dimensión Participación.



Fuente: Tabla 8

Leyenda

- CP: Compromiso con la productividad.
- CI: Compatibilidad de intereses.
- II: Intercambio de información.
- IC: Involucrarse en el cambio.

El gráfico 4 refleja los valores medios obtenidos por categorías en la dimensión participación, con resultados satisfactorios para el clima organizacional entre 3.8 y 4.2; se debe señalar que fue la dimensión de mejores resultados y dentro de ella las categorías involucrarse en el cambio con 4.2 y compatibilización de intereses 3.9.

El mayor número de respuestas correctas en la categoría involucrarse en el cambio lo obtuvieron los incisos 80 y 98 con un total de 21 respuestas cada uno (tabla 7), los cuales indagaron sobre la gestión

de los grupos a favor del cambio y las acciones que se propician de niveles superiores que favorecen los cambios positivos en las instituciones de base.

Por su parte en la categoría compatibilidad de intereses, los incisos de mejores resultados con más de 21 respuestas correctas fueron: 14, 36 y 96 (tabla 7). Los contenidos de estos incisos se refieren a que los objetivos del área son congruentes con los objetivos de la coordinación en materia de salud, lo más importante es cumplir con dichos objetivos y la existencia de armonía en las diferentes áreas de trabajo.

La autora considera que actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los directivos como los profesionales de la salud, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se traten a las personas como expertos responsables en sus puestos de trabajo.

La comunicación, como señala la autora es una dimensión incorporada al instrumento del clima organizacional, la cual debe ser estudiada si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación, donde el éxito de una organización está en comunicar a tiempo y de forma abierta y precisa para que todos los integrantes del equipo de trabajo se sientan involucrados y comprometidos con la tarea.

La dimensión comunicación se exploró a través de las categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación.

Según la frecuencia de respuestas correctas en la dimensión comunicación por categorías (tabla 9), se obtuvo que la de más bajo porcentaje fue la relacionada con los estilos de comunicación en 47.5 %, seguida de la categoría estímulo al desarrollo organizacional con 60 %.

Tabla 9. Respuestas correctas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Comunicación según categorías. 2009.

Dimensión Comunicación							
Categorías	Total por incisos					Total	%
	Estímulo al desarrollo organizacional (EDO)	10	19	32	33		
	17	14	11	12	18	72	60.0
Aporte a la cultura organizacional. (ACO)	46	52	57	70	94	99	82.5

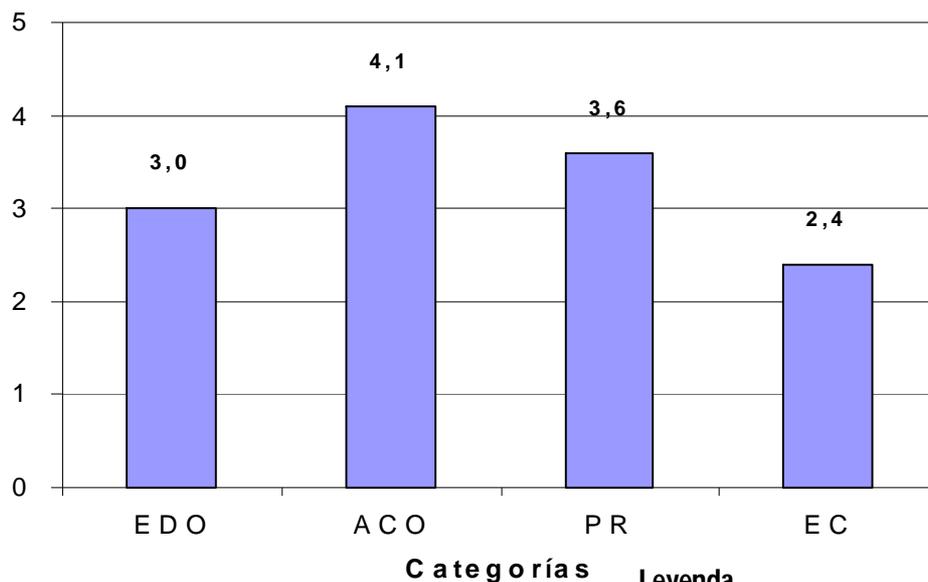
Maestría en Educación Médica

	18	15	21	23	22		
Proceso de retroalimentación (PR)	35	40	79	89	100		
	21	16	17	13	20	87	72.5
Estilos de comunicación. (EC)	3	8	17	27	99		
	7	11	8	14	17	57	47.5
Total de la dimensión						315	65.6

Nota: lo sombreado en color gris representa el número del inciso en el instrumento.

El gráfico 5 muestra el total de los valores medios por categorías en la dimensión comunicación, donde la categoría estilos de comunicación es la de más bajo resultado con 2.4 por debajo del límite inferior aceptado (2.5) por lo que clasifica en el rango de clima organizacional insatisfactorio, mientras la categoría estímulo al desarrollo organizacional se encuentra en el rango definido por la autora como zona de riesgo, por su parte las dimensiones proceso de retroalimentación (3.6) y aporte a la cultura organizacional (4.1) se encuentran en el rango de clima organizacional satisfactorio.

Gráfico 5
Valores medios de las categorías en la dimensión Comunicación.



Fuente: Tabla 10

Leyenda

- EDO:** Estímulo al desarrollo organizacional.
- ACO:** Aporte a la cultura organizacional.
- PR:** Proceso de retroalimentación.
- EC:** Estilos de comunicación.

En la categoría estilos de comunicación los resultados más bajos lo obtuvieron los incisos 3, 17 y 8 con un total de 7, 8 y 11 respuestas correctas por inciso respectivamente (tabla 9); los cuales exploraron los contenidos referidos al interés por mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, la responsabilidad ante la coordinación y transmisión de la información necesaria para el adecuado cumplimiento de las tareas por parte de los jefes superiores y el interés hacia las actividades que se desarrollan dentro de la institución para evitar que aumenten las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales del equipo.

Por su parte en la categoría estímulo al desarrollo organizacional los incisos 32 y 33 fueron los de menor número de respuestas correctas con un total de 11 y 12 para cada inciso respectivamente (tabla 9), los cuales estudiaron los elementos referentes a la preocupación por sus jefes superiores en que se alcancen las habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones en los miembros del equipo dentro de la organización, así como que las mejores acciones en los procesos de cambios en la organización son planteadas por los jefes.

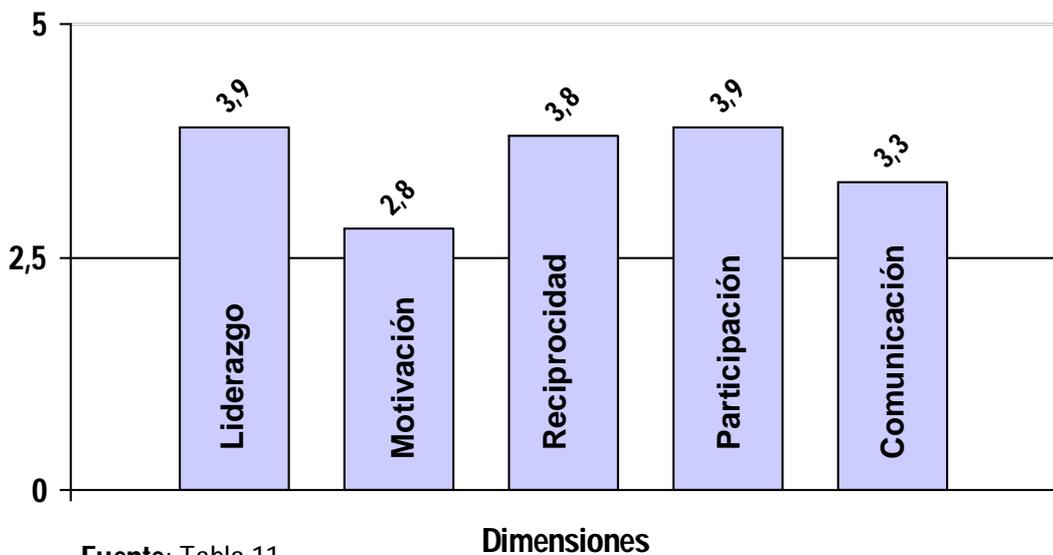
Finalmente, se presenta en la tabla 11, el análisis global del clima organizacional según dimensiones; los resultados reflejan la frecuencia de respuestas correctas y el total de los valores medios para cada dimensión. Los porcentajes más bajos de respuestas correctas por los coordinadores docentes de los estados lo obtuvieron las dimensiones motivación (55.8 %) y comunicación (65.6 %), con los valores medios de 2.8 y 3.3 respectivamente.

Tabla 11. Valores del clima organizacional en coordinadores docentes de estado según dimensiones. 2009.

Dimensiones	Total de respuestas correctas	%	Valores medios de respuestas correctas
Liderazgo	372	77.5	3.9
Motivación	268	55.8	2.8
Reciprocidad	366	76.3	3.8
Participación	375	78.1	3.9
Comunicación	315	65.6	3.3

En el gráfico 6 se muestra el total de los valores medios de las dimensiones estudiadas en el clima organizacional, se puede observar que se encuentra en el rango de riesgo con una puntuación de 2.8 la dimensión motivación; las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtuvieron valores por encima de 3 por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio.

Gráfico 6
Valores medios de las dimensiones del clima organizacional en coordinadores docentes de estado.



Fuente: Tabla 11

De forma general, se puede plantear que en la presente investigación la dimensión motivación fue la de resultados más bajos y dentro de ella los menores valores los obtuvieron las categorías responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo (gráfico 2); seguida de la dimensión comunicación, donde las categorías estilos de comunicación y estímulo al desarrollo organizacional fueron las más afectadas (gráfico 5)

La autora coincide con el criterio de que ambos elementos están interrelacionados entre si, donde la motivación como habilidad directiva es capaz de estimular y dirigir la conducta del individuo hacia un objetivo o meta que para lograrlo deberá fomentar el trabajo en equipo; en el cual los factores reconocidos que determinan un nivel de motivación en el trabajador son: el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, el crecimiento, la realización tanto personal como profesional, así como el reconocimiento, por citar algunos. Por su parte la comunicación como estrategia general en la organización y competencia básica en el directivo, si no es adecuada o no fluye completamente dentro del sistema organizativo genera insatisfacciones en las personas, lo que repercute de forma negativa en el clima organizacional.

CONCLUSIONES

El clima organizacional donde desempeña la gestión el coordinador docente a nivel de estado se caracteriza por presentar:

- Los resultados más bajos en la dimensión motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo.
- Las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones participación y liderazgo son las de mejores resultados.

RECOMENDACIONES

- Sugerir el desarrollo de estrategias de intervención para el mejoramiento del clima organizacional en la gestión de los coordinadores docentes de los estados.
- Divulgar los resultados de la investigación de manera que se pueda constituir en una herramienta para el perfeccionamiento y la gestión del cambio de las coordinaciones de los estados y en otros escenarios de dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tristán Pérez B. Administración Universitaria. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. [Monografía en Internet] 2001. [citado 18 abril 2010]. Disponible en: <http://www.cepes.uh.cu./gobiernodirecciondeuniversidades/Lagestion.doc>
2. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev. Correo Científico Médico de Holguín 2004; 8(3)
3. Gottifredi JC. La pertinencia de la educación superior. Instituto de Investigaciones para la Industria Química. INQUI. Universidad Nacional de Salta, Argentina. [CD Maestría de Educación Médica] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
4. Martín Linares X. Análisis de las necesidades de aprendizaje de los directivos del Sistema Nacional de Salud y su relación con el desarrollo del Diplomado de Dirección en Salud I. [Trabajo para optar por el título de Master en Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2004.
5. MINSAP. Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela. Informe de la Gestión de Recursos Humanos de la Misión Médica Cubana. Mayo 2009. Caracas, Venezuela; 2009.
6. MINSAP. Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela. Documento de Trabajo. Planeación estratégica del Área Docente de la Misión Médica Cuba. 2009. Caracas, Venezuela; 2009.
7. Ministerio de Educación Superior. República Bolivariana de Venezuela. Programa Nacional para la Formación del Médico Integral Comunitario. Caracas, Venezuela; 2005.
8. Castro F. Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas. Discurso pronunciado en la Clausura del cuarto Congreso de Educación Superior, La Habana 6 de febrero de 2004. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado; 2004.
9. Morales Suárez I, Fernández Oliva B. La evaluación institucional en los centros de educación médica de Cuba. Educ Med Sup. [Monografía en Línea]. 2005; [fecha de acceso 5 mayo 2006]. 19 (3). URL disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol19_3_05/ems_07_305.htm
10. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Rev. Correo Científico Médico de Holguín 2004;8(4)

11. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Revista INFODIR No.4/2007. ISSN 1996-3521. Disponible en: <http://www.sld.cu/sitios/infodir/>
12. Organización Panamericana de la Salud. Los cambios de la profesión médica y su influencia sobre la educación médica. Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de salud de la OPS. Conferencia Mundial de Educación Médica en Edimburgo, Escocia, 1993. [CD Maestría de Educación Médica] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
13. Salas Perea RS. La calidad en el desarrollo profesional avances y desafíos. Educ Med Sup 2000; 13(1):41-50.
14. Funciones de la Universidad. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Estructura y funciones de la universidad. <http://uasd.edu.do> 2009 [citado 2010 Feb 17]; Disponible en: <http://uasd.edu.do/website/detalles/generalfunciones.htm>
15. Rozman C. Reflexiones sobre la universidad en el ámbito biomédico. Educ. méd. [revista en Internet]. 2005 [citado 2009 Jun 09]; 8(4): 7-14. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157518132005000500002&lng=es.
16. Conferencia Mundial de Educación Médica. Declaración de Santa Fe de Bogotá. Colombia; 1995. [CD Maestría de Educación Médica] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
17. 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 Maestría de Educación Médica] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
18. Torres S. Conceptos de Desarrollo Organizacional. [Monografía en Línea]; [citado 9 junio 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/>
19. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [En Internet]. 2009 Dic [citado 09 Mar 2010]; 35(4):78-109. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt.
20. OMS. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Volumen 3. Modulo II. Modelo para el análisis de la organización. Unidad V. Numero PSDCGT. 10 Guatemala, 1990.

21. De Souza A. Cambio Organizacional P.A. & Partners – 1998. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación post graduada de directivos, profesores y aspirantes a grados científicos en el campo de la salud pública. [CD Biblioteca Virtual] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
22. Díaz Barrios J. Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Rev Venezolana de Gerencia. Maracaibo. 2005; 10:(32)
23. Palomino Mariselli RA. Clima Organizacional en: [Monografía en Línea]; [fecha de acceso 9 junio 2009]. Disponible en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm#Autor>
24. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional en: [Monografía en Línea]; 1997. [citado 4 junio 2009]. Disponible en:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
25. Clima organizacional en el aula. [Monografía en Internet]. 2006. [citado 18 mayo 2006]. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
26. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud. Ciudad de la Habana. 1997 [trabajo para optar por el título de Master en Salud Pública] 1997, Facultad de Salud Pública, Ciudad de la Habana.
27. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública;1998.
28. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integr. [Monografía en Internet] 2001. [citado 17 mayo 2009];17(6):589-91. Disponible en:
http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm
29. Alvarez V, Shirley V. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. [Monografía en Internet] 2001. [citado 7 junio 2009]. Disponible en:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm

30. Pérez Masa B. la calidad en los servicios. Medición. Evaluación y mejora. Lecturas seleccionadas. La Habana. Facultad de Salud Pública, 2000: 2-20.
31. El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución. Ernesto “Che” Guevara de la Serna. Septiembre de 1962.
32. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. [citado 17 mayo 2009]; Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/index.htm>
33. Dimensiones para evaluar el clima organizacional. [citado 12 febrero 2009]; Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>
34. Variables para estudiar el Clima Organizacional. [citado 12 febrero 2009]; Disponible en: www.gestar.cl/cons
35. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG – T – 10 Vol. 3 Módulo III. Unidad VI, Pág. 1-7. 1998.
36. Castell – Florit Serrate P. Glosario Gerencia en salud. MINSAP, Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, 2001
37. Piña Loyola N. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zarate” de la Provincia de Cienfuegos. [trabajo para optar por el título de Master en Educación Médica] 2007, Escuela Nacional de Salud Pública, Ciudad de la Habana.
38. La Rosa Cruz Y. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico. Estado Sucre. 2008 [trabajo para optar por el título de Master en Economía de la Salud]; 2008. Escuela Nacional de Salud Pública. República Bolivariana De Venezuela. 2008
39. Bello González R. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico “José Leonardo Chirino”. Estado Anzoátegui. 2008 [trabajo para optar por el título de Master en Economía de la Salud]; 2008. Escuela Nacional de Salud Pública. República Bolivariana De Venezuela. 2008
40. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Rev Educación Médica Superior, [En Internet]. 2009; 23 (2) [citado 09 Mar 2010]. Disponible en:

http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm

41. Prada Silva I. Clima Organizacional en la Sala de Rehabilitación Los Cocos. Estado Nueva Esparta. [trabajo para optar por el título de Master en Economía de la Salud] Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, 2009.
42. Medina Yañez L. Clima Organizacional en el Centro Médico de Diagnóstico Integral Simón Bolívar. Casacoíma. Estado Delta Amacuro. [trabajo para optar por el título de Master en Economía de la Salud] Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, 2009.
43. Bravo Campos E. Clima Organizacional en la Coordinación Nacional de Logística. Caracas. [trabajo para optar por el título de Master en Economía de la Salud] Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, 2009.
44. Hernández Meléndrez E, Hernández Gómez L. La Comunicación en Salud. [CD Diplomado en Dirección en Salud I] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2004.
45. Reyes Miranda D, Texidor Pellón R, Segredo Pérez AM. La Competencia Comunicativa. Una herramienta para la formación del Capital Humano. [CD Diplomado en Dirección en Salud II] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2005.
46. Fernández Collado C. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas; [Monografía en Internet] 1997. [citado 4 junio 2009]. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>
47. Comunicación Organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa. [Monografía en Internet]; [citado 4 junio 2009]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
48. Tipos de Comunicación organizacional. [Monografía en Internet]; [citado 4 junio 2009]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/4010014/index.html>

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento Clima Organizacional

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no en su área de trabajo, teniendo en cuenta que **su nivel organizativo superior es la Coordinación del Estado**. Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero) o en caso contrario marque la F (falso). Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Cuando tenga una duda sobre la respuesta, haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta.

1. V___ F___ Mi superior se preocupa porque entendamos bien las tareas que nos asignan.
2. V___ F___ Generalmente, se aceptan las ideas para mejorar el trabajo.
3. V___ F___ El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es interés personal.
4. V___ F___ La mayoría de los trabajos que realizamos exigen reflexión.
5. V___ F___ En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar mejor su trabajo.
6. V___ F___ El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.
7. V___ F___ Todos en el estado se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
8. V___ F___ Por lo general se percibe interés real de los directivos hacia su actividad, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.
9. V___ F___ Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.
10. V___ F___ Generalmente los cambios en el estado se proyectan en dependencia de las necesidades o demandas de la organización misma.
11. V___ F___ Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.
12. V___ F___ Aquí las promociones carecen de objetividad.
13. V___ F___ Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima.
14. V___ F___ Los objetivos del área son congruentes con los objetivos de la coordinación en materia de salud.
15. V___ F___ La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.
16. V___ F___ La adopción de nuevas iniciativas se mira con recelo.
17. V___ F___ La coordinación y transmisión de la información necesarias para realizar las tareas es responsabilidad del jefe superior.
18. V___ F___ Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.
19. V___ F___ No se le da atención al desarrollo de los equipos humanos.
20. V___ F___ Se preocupan por mantener informado al personal de los métodos y las tecnologías, con el fin de mejorar la calidad y gestión.
21. V___ F___ Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
22. V___ F___ Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
23. V___ F___ Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
24. V___ F___ En el estado se premia a las personas que trabajan bien.
25. V___ F___ En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
26. V___ F___ Las condiciones de trabajo son buenas.
27. V___ F___ La información generalmente llega de forma rápida y oportuna a la base.
28. V___ F___ Se siente automotivado en el trabajo.
29. V___ F___ En nuestro estado se trabaja con orden.
30. V___ F___ Yo me siento muy motivado para trabajar.
31. V___ F___ Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
32. V___ F___ El estado se preocupa porque se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.
33. V___ F___ Las mejores acciones en los procesos de cambios de la organización son plateadas por los jefes.

34. V___ F___ Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.
35. V___ F___ Son conocidos los mecanismos establecidos para que la información fluya en la organización.
36. V___ F___ Lo importante es cumplir los objetivos de la organización, lo demás no interesa.
37. V___ F___ Generalmente, cuando se va hacer algo, somos los últimos en enterarnos.
38. V___ F___ Las iniciativas de las áreas no reciben respaldo de los niveles superiores.
39. V___ F___ Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
40. V___ F___ Las tareas se realizan aunque no se comprenda la orientación de las mismas.
41. V___ F___ A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
42. V___ F___ En el estado el valor de los funcionarios es reconocido.
43. V___ F___ No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
44. V___ F___ Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
45. V___ F___ Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie lo ayuda.
46. V___ F___ Las reuniones en el estado responden a planificaciones de organismos superiores.
47. V___ F___ Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
48. V___ F___ Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
49. V___ F___ Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.
50. V___ F___ Los programas de desarrollo de esta organización están trazados y los preparan para avanzar dentro de su trabajo.
51. V___ F___ Únicamente están pendiente de los errores.
52. V___ F___ Se tiene en cuenta la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo organizacional en el estado.
53. V___ F___ Poco tiempo es dedicado a revisar que se requiere para mejorar su desempeño.
54. V___ F___ En general, el trabajo se hace superficial y mediocre.
55. V___ F___ Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.
56. V___ F___ Se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
57. V___ F___ No se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.
58. V___ F___ La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
59. V___ F___ En el estado cada esfera trabaja por su lado.
60. V___ F___ El poder está concentrado en unas pocas personas.
61. V___ F___ Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)
62. V___ F___ No puede desarrollar su ingenio y creatividad.
63. V___ F___ En la solución a los problemas y conflictos dentro del estado se tienen en cuenta las mejores opciones que aporta el personal.
64. V___ F___ Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
65. V___ F___ A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.
66. V___ F___ Mi superior no se preocupa por que se aporten ideas que mejoran la calidad del trabajo.
67. V___ F___ Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
68. V___ F___ En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
69. V___ F___ Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
70. V___ F___ La imagen que se proyecta del trabajo del equipo de dirección del estado a la sociedad es de reconocimiento y prestigio
71. V___ F___ La dedicación del colectivo del estado merece reconocimiento.
72. V___ F___ Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
73. V___ F___ Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
74. V___ F___ La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos

- satisfechos con el ambiente físico en el que se trabaja.
75. V___ F___ Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra organización.
76. V___ F___ El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
77. V___ F___ Los recursos limitados de nuestras áreas, los compartimos fácilmente con otras áreas.
78. V___ F___ Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
79. V___ F___ Es reconocida la importancia de las autoevaluaciones sistemáticas por parte de lo equipos de trabajo.
80. V___ F___ En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
81. V___ F___ Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.
82. V___ F___ Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición en la organización del estado.
83. V___ F___ Por lo general tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
84. V___ F___ Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
85. V___ F___ Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.
86. V___ F___ A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
87. V___ F___ A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
88. V___ F___ En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
89. V___ F___ Las de acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas son decididas por la dirección.
90. V___ F___ Aquí los resultados son frutos del trabajo de unos pocos.
91. V___ F___ Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.
92. V___ F___ Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
93. V___ F___ El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
94. V___ F___ Generalmente existen barreras que no permiten el acceso a altos directivo
95. V___ F___ Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.
96. V___ F___ Aquí las diferentes áreas de trabajo viven en un conflicto permanente.
97. V___ F___ Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
98. V___ F___ Los niveles superiores del estado no propician cambios positivos para las instituciones de base.
99. V___ F___ La información al estado llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores de los niveles subordinados.
100. V___ F___ De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas.

Anexo 2
Instructivo para la calificación e interpretación del Clima Organizacional

A continuación se relacionan los incisos de la encuesta del clima organizacional modificada por la autora¹, y las respuestas correctas para cada uno de ellos.

1. V	2. V	3. F	4. V
5. V	6. F	7. V	8. V
9. F	10. V	11. V	12. F
13. V	14. V	15. F	16. F
17. F	18. F	19. F	20. V
21. V	22. V	23. V	24. V
25. F	26. V	27. V	28. V
29. V	30. V	31. F	32. V
33. F	34. V	35. V	36. F
37. F	38. F	39. F	40. F
41. F	42. V	43. F	44. V
45. F	46. F	47. F	48. F
49. F	50. V	51. F	52. V
53. F	54. F	55. V	56. V
57. F	58. F	59. F	60. F
61. F	62. V	63. V	64. F
65. F	66. F	67. F	68. V
69. V	70. V	71. V	72. F
73. V	74. V	75. V	76. V
77. V	78. F	79. V	80. F
81. V	82. V	83. F	84. F
85. V	86. F	87. V	88. V
89. F	90. F	91. V	92. V
93. V	94. F	95. V	96. F
97. F	98. F	99. V	100. V

Una vez aplicado el instrumento se debe calificar de acuerdo a lo anterior y para la entrada en base de datos y el procesamiento de estas respuestas se codificará con un número uno (1) las respuestas consideradas correctas y con un cero (0) las incorrectas ya sean verdaderas o falsas, según la clave. Los códigos se colocarán al lado de cada inciso para su entrada a la base de datos.

¹ Segredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para la evaluación del clima organizacional. Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, 2009.

Maestría en Educación Médica

La base de datos tendrá 100 campos, uno para cada inciso y se registrarán los códigos cero y uno según corresponda. Para el procesamiento de esta información se calculará la frecuencia de respuestas correctas, es decir de unos (1), de cada campo o variable, por lo que al finalizar el último registro de los encuestados se destinará una última fila para los totales.

Para el análisis de esta información se realizará calculará los promedios de las cinco preguntas (incisos) específicas cuya información tributa a cada categoría dentro de cada dimensión según corresponda. El resultado de este promedio será el total obtenido en cada categoría. A continuación se relacionan los incisos a promediar en cada categoría por dimensiones.

Dimensión 1. LIDERAZGO

Categorías	Incisos				
1.1 Dirección (D).	1	18	43	65	83
1.2 Estímulo de la excelencia (EE).	20	39	44	66	86
1.3 Estímulo del trabajo en equipo (ETE).	2	22	45	64	90
1.4 Solución de conflictos (SC).	21	41	47	69	84

Dimensión 2. MOTIVACIÓN

Categorías	Incisos				
2.1 Realización personal (RP).	4	23	48	62	91
2.2 Reconocimiento de la aportación. (RA).	24	42	51	71	85
2.3 Responsabilidad (R).	5	25	55	72	92
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT).	6	26	53	74	81

Dimensión 3. RECIPROCIDAD.

Categorías	Incisos				
3.1 Aplicación al trabajo (AT).	7	28	54	73	87
3.2 Cuidado del patrimonio institucional (CPI).	9	29	56	75	88
3.3 Retribución (R).	11	30	50	68	82
3.4 Equidad (E).	12	31	58	67	93

Dimensión 4. PARTICIPACIÓN.

Categorías	Incisos				
4.1 Compromiso de la productividad (CP).	13	34	59	76	95
4.2 Compatibilización de intereses (CI).	14	36	60	77	96
4.3 Intercambio de información (II).	15	37	61	78	97
4.4 Involucración en el cambio (IC).	16	38	49	80	98

Dimensión 5. COMUNICACIÓN.

Categorías	Incisos				
5.1 Estímulo al desarrollo organizacional (EDO).	10	19	32	33	63
5.2 Aporte a la cultura organizacional (ACO).	46	52	57	70	94
5.3 Proceso de retroalimentación (PR).	35	40	79	89	100
5.4 Estilos de comunicación (EC).	3	8	17	27	99

Luego de calcular los totales por categoría, se resumirá la información en tablas y gráficos para cada dimensión.

Se confeccionarán gráficos, uno para cada dimensión con el objetivo de obtener una mejor visualización del comportamiento de las categorías dentro de cada dimensión y un gráfico resumen de las 5 dimensiones que permitirá una representación global del clima organizacional.

El valor óptimo o máximo es de 5. Para la interpretación de los resultados la autora plantea los criterios siguientes:

Si los resultados se encuentran:

- Entre 5 y más de 3: clima organizacional satisfactorio.
- Entre 3 y 2.5: clima organizacional en riesgo.
- Por debajo de 2.5: clima organizacional insatisfactorio.

Anexo 3

Tabla 2: Valores medios obtenidas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Liderazgo según categorías. 2009

Categorías	Valor medio por incisos					Total
Dirección (D)	0.9	0.9	0.7	0.7	0.8	4.0
Estímulo a la Excelencia (EE)	0.8	0.9	0.6	0.9	0.9	4.1
Estímulo del Trabajo en Equipo (ETE)	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	4.5
Solución de Conflicto (SC)	0.6	0.7	0.5	0.4	0.6	2.8

Tabla 4: Valores medios obtenidas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Motivación según categorías. 2009

Categorías	Valor medio por incisos					Total
Realización Personal (RP)	0.7	0.5	0.5	0.2	0.7	2.6
Reconocimiento de la Aportación. (RA)	0.7	0.6	0.8	0.8	0.4	3.3
Responsabilidad (R)	0.5	0.6	0.2	0.4	0.7	2.4
Adecuación de las Condiciones de Trabajo (ACT)	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	2.9

Tabla 6: Valores medios obtenidas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Reciprocidad según categorías. 2009

Categorías	Valor medio por incisos					Total
Aplicación al Trabajo (AT).	0.8	0.9	0.9	0.7	0.3	3.6
Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI)	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	4.2
Retribución (R)	0.6	0.9	0.8	0.9	0.3	3.5
Equidad (E)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	3.9

Tabla 8: Valores medios obtenidas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Participación según categorías. 2009

Categorías	Valor medio por incisos					Total
Compromiso de la Productividad (CP)	0.7	0.8	0.8	0.6	0.9	3.8
Compatibilización de intereses (CI)	0.9	0.9	0.5	0.7	0.9	3.9
Intercambio de Información (II)	0.8	0.8	0.8	0.6	0.8	3.8
Involucración en el cambio (IC)	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	4.2

Tabla 10: Valores medios obtenidas en coordinadores docentes de estado en la dimensión Comunicación según categorías. 2009

Categorías	Valor medio por incisos					Total
Estímulo al desarrollo organizacional(EDO)	0.7	0.6	0.5	0.5	0.7	3.0
Aporte a la cultura organizacional. (ACO)	0.8	0.6	0.9	0.9	0.9	4.1
Proceso de retroalimentación (PR)	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	3.6
Estilos de comunicación. (EC)	0.3	0.5	0.3	0.6	0.7	2.4