

Ambiente laboral en los policlínicos universitarios

Work environment in university polyclinics

Lizette Pérez Perea^I; Silvio Faustino Soler Cárdenas^{II}; Lázaro Díaz Hernández^{III}

^I Máster en Educación médica. Especialista de II Grado en Medicina General integral. Profesor Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

^{II} Máster en Educación médica. Profesor Auxiliar. Investigador Agregado. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

^{III} Máster en Educación médica. Profesor Titular. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Estudiar el ambiente laboral de los policlínicos universitarios constituye un elemento diagnóstico de la realidad, a partir de la exploración de 4 dimensiones, además posibilita a los directivos la toma de decisiones para perfeccionar el funcionamiento y su influencia en la elevación de la calidad del servicio que brinda.

OBJETIVO: caracterizar el ambiente laboral de los policlínicos universitarios de Ciudad de La Habana en el año 2006, que se iniciaron en el curso académico 2004-2005.

MÉTODOS: se realizó una investigación descriptiva de corte transversal utilizando para ello métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos, que incluyó la aplicación de un cuestionario autoadministrado a trabajadores profesionales de los policlínicos universitarios de Ciudad de La Habana que se iniciaron en el curso académico 2004-2005 y que totalizaron 21.

RESULTADOS: percibieron favorablemente la dimensión liderazgo y participación; revelaron además baja motivación y reciprocidad.

CONCLUSIONES: el ambiente laboral de los policlínicos universitarios estudiados se caracterizó a partir de las dimensiones: liderazgo, participación, motivación y reciprocidad. La dimensión de peores resultados en la caracterización resultó ser la motivación y la de mejores resultados el liderazgo.

Palabras clave: Ambiente laboral, liderazgo, participación, motivación y reciprocidad.

ABSTRACT

The study of work environment of university polyclinic is a real diagnostic element, from the exploration of 4 dimensions, allowing also the take of decision by managers to improve the functioning, and its influence on raising the quality of service offered.

OBJECTIVE: To characterize the work environment of university polyclinic of Ciudad de la Habana during 2006 started in 2004-2005 academic course.

METHODS: We made a cross-sectional and descriptive research using in this case theoretical and empirical methods as well as statistic procedures including a self-administered survey among professional workers of university polyclinics of Ciudad de La Habana started in 2004-2005 academic course for a total of 21.

RESULTS: There was a favorable perception of the leadership and participation dimension; revealing also a low level of motivation and reciprocity.

CONCLUSIONS: Work environment of study university polyclinics was characterized from three dimensions: leadership, participation, motivation, and reciprocity. Dimension with poorer results in characterization was the motivation and that with better results was the leadership.

Key words: Work environment, leadership, participation, motivation and reciprocity.

INTRODUCCIÓN

Cuba ha alcanzado notables avances en la salud de la población en estos años de revolución. Se perfeccionaron los sistemas de atención integral a la población, con marcado énfasis en el desarrollo de la Atención Primaria de Salud. La salud pública cubana vive un momento histórico diferente: los policlínicos continúan transformándose, se incluyen procederes y servicios que con anterioridad no se brindaban, en función de continuar acercándolos a la población, sin tratar de trasladar el hospital al policlínico, sino de dotar al policlínico de los medios necesarios para cumplir su función en las nuevas condiciones de la salud pública cubana.

La calidad es nuestra principal aspiración en función de la asistencia integral que se brinda a la población y en la formación del recurso humano en salud, pertinente a las transformaciones y necesidades que hoy enfrentamos. En esta dirección existen diferentes retos con vistas a lograr la excelencia y garantizar las acciones de promoción, prevención, rehabilitación y tratamiento.

Se impone un cambio en la organización laboral y facilitar el proceso de fortalecimiento y perfeccionamiento que desarrolla el sistema de salud en función de cumplir con el objetivo fundamental del policlínico universitario como unidad básica de la Atención Primaria de Salud, "encargada de proteger, fomentar y restablecer la salud de su población, que brinda servicios de salud a una población territorial definida, en el lugar donde reside, trabaja o estudia. Cumple con las funciones de atención médica integral al individuo, la familia, grupos, comunidad y al ambiente, con enfoque biopsicosocial y de riesgo en el abordaje de los problemas

de salud, acorde con su situación de salud, donde se fusionan la asistencia médica, la docencia y la investigación. Desarrolla procesos de formación y perfeccionamiento de recursos humanos y de investigación para la contribución al mejoramiento continuo del estado de salud de la población".¹

Un adecuado ambiente laboral fomenta el desarrollo de una cultura organizativa establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución que se expresan como conductas o comportamientos semejantes.²

El ambiente laboral refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores.³ Para comprender la interacción que existe entre los elementos estructurales, funcionamiento y el ambiente laboral generado en la institución, es necesario tener en cuenta que este último se refiere a las características del ambiente de trabajo y a la percepción directa o indirecta de los trabajadores, con repercusiones en el comportamiento laboral.

Las percepciones y respuestas exploradas se originan de una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por las dimensiones: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad, entre otros. Los autores dedicados al estudio de ambiente laboral o clima organizacional en el mundo han adoptado diferentes denominaciones: clima, atmósfera, ambiente, entre otras y han planteado definición, objetivos, dimensiones, teorías y diferentes instrumentos para su evaluación y caracterización.⁴

El ambiente laboral en salud pública constituye un elemento esencial del desarrollo de la planificación y estrategia organizativa, posibilitándole al directivo tomar decisiones en la organización institucional, dar respuesta a las nuevas necesidades, a la realidad cambiante del entorno y contribuir a la elevación de la calidad del servicio que brinda a la población.

Existen muchos criterios sobre el concepto de ambiente laboral. Autores como *Goncalves* (2001), refieren que de todos los enfoques sobre el concepto de ambiente laboral o clima organizacional, ha demostrado mayor utilidad cuando concibe como elemento fundamental, "las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral".⁵ La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es la resultante de factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tenga el trabajador de los mismos.

A partir de la gran variedad de criterios existentes sobre el tema, la autora define el ambiente laboral como: "La percepción que tienen los trabajadores de las propiedades del ambiente del centro en el cual laboran, que influye en el comportamiento colectivo e individual".

Para el logro de éxitos en la dirección de este tipo de centro educativo, la dirección participativa se convierte en una necesidad, se precisa de un liderazgo centrado en la función formativa de los estudiantes y trabajadores, garantizando las funciones docentes, investigativas, asistenciales y otras. Los dirigentes y trabajadores deben

conocer las características de todo el personal que labora en el mismo, con vistas a integrar esos aspectos y facilitar la toma de decisiones.

Los autores afirman que son perceptibles los logros alcanzados en el modelo de atención del médico de la familia en las dos décadas anteriores, sin embargo es necesario su perfeccionamiento y además debe ser objeto de investigaciones que identifiquen las insuficiencias existentes y propongan acciones para eliminarlas y mejorar el ambiente laboral en estas instituciones. Todas las consideraciones anteriores permiten fundamentar el interés por realizar este estudio, cuyo objetivo fue caracterizar el ambiente laboral de los policlínicos universitarios en Ciudad de La Habana en el año 2007, que se iniciaron como tales en el curso académico 2004-2005. La presente investigación tiene valor teórico-práctico, facilita la toma de decisiones por parte de los directivos de esas instituciones, el cumplimiento de sus misiones, una asistencia integral de calidad vinculada a la investigación y la integración de todo ello a la docencia, como pilar formativo de la Universidad Médica Cubana actual.

MÉTODOS

En Ciudad de La Habana existen actualmente 82 Policlínicos, 21 de ellos se iniciaron como policlínicos universitarios en el curso académico 2004-2005. Lo concerniente a su ambiente laboral, integra el objeto de estudio de la presente investigación.

Se realizó por primera vez una caracterización del ambiente laboral actual de los policlínicos universitarios de Ciudad de La Habana iniciados en el curso académico 2004-2005, después de dos años de iniciado su funcionamiento.

El diagnóstico realizado a través de las percepciones de sus trabajadores profesionales, expresa los niveles de motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Dimensiones del ambiente laboral

Se definen como magnitudes de un fenómeno que favorece el análisis de la realidad con un enfoque integral, facilita además la organización de la institución, y la gestión institucional.^{6,7}

Litwin y Stinger, fueron autores que utilizaron para el estudio del clima organizacional nueve dimensiones relacionadas con las propiedades de la organización.^{8,9} *Halpin y Crofts* utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en un centro escolar.¹⁰ Así, varios autores utilizaron diferentes dimensiones según el objeto de investigación. Muchos coinciden en que al menos se debe contar con cuatro dimensiones para poder caracterizar el ambiente laboral. Entre las de mayor coincidencia aparecen motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, entre otras.

Algunos autores en investigaciones sobre clima organizacional han utilizado un instrumento diseñado y validado por la OMS/OPS¹¹ (Anexo 1), que considera las cuatro dimensiones antes mencionadas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Se decidió considerar en esta investigación las mismas dimensiones, por estimar que son útiles para el diagnóstico y caracterización del objeto de estudio.

Liderazgo

Estudiar el **liderazgo**, implica valorar una gran diversidad de enfoques pues existen casi tantas definiciones como número de personas que han intentado definir el concepto.¹²

*Stephen*¹³ lo define como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas y contribuir a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores o miembros. Enfocar el liderazgo solo en el sentido de lograr buenas relaciones entre los miembros del grupo, puede ser muy limitado para una actuación efectiva. De ahí su complejidad y la multiplicidad de criterios.

La dirección de las instituciones que prestan servicios de salud y en especial en el policlínico universitario, requiere que los líderes posean un enfoque adecuado para asumir el reto y desplieguen la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos, compartiendo valores, con visión, ejemplaridad, creatividad, compromiso, espíritu de iniciativa y de servicio, comunicación eficaz, trabajo en equipo y ética, todas condiciones imprescindibles de un liderazgo eficaz.

El Dr.C *Castell-Florit* enunció: "Un liderazgo puede catalogarse como efectivo si el cumplimiento de las tareas a corto plazo resulta tan exitoso como el resultado final del trabajo, influyendo positivamente sobre los subordinados, haciendo que estos ejerzan todas sus potencialidades".¹⁴

La dimensión liderazgo según el citado instrumento de la OPS/OMS,¹¹ considera las categorías: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo y la Solución de conflictos.

Motivación

Robbins (1999) definió la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad para satisfacer alguna necesidad individual" y "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos". Refiere que las personas perciben la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no. El artículo Motivación laboral establece que está constituida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo hacia un objetivo.¹⁴

Se clasifica la motivación, teniendo en cuenta factores que según la circunstancia determinan la conducta del sujeto. Existen tres tipos:¹⁵ intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada; extrínseca: lo que mueve a la persona, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño y la trascendente: se explica por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque evita algo negativo para él.

Así, la motivación no es más que el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio, junto a reacciones y actitudes naturales propias de las personas, manifestadas cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Según el mencionado instrumento de la OPS/OMS ¹¹ considera las categorías: Realización personal, Reconocimiento a la aportación, Responsabilidad y Adecuación a las condiciones de trabajo.

Reciprocidad

Referida a la acción de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. Esta última realiza acciones para los trabajadores, los remunera, les ofrece seguridad y prestigio social y estos responden con el trabajo y el desempeño de sus tareas.^{6,7} La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comprometa con él y actúe con justicia.^{6,16}

La dimensión reciprocidad considera el estudio de las categorías: Aplicación del trabajo, Cuidados del patrimonio institucional, Retribución y Equidad, según el instrumento de la OPS/OMS citado con anterioridad.¹¹

Participación

Es una dimensión que refiere la contribución de los individuos y grupos formales o informales al logro de los objetivos trazados en la institución;¹⁷ se analizó a través de las categorías: Compromiso con la productividad, Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Involucración en el cambio, según el instrumento de la OPS/OMS mencionado anteriormente.¹¹

El universo de estudio estuvo constituido por la totalidad de los trabajadores profesionales existentes en los 21 Policlínicos. A partir de una selección intencional se decidió utilizar como muestra a 420 profesionales, integrada por 5 profesionales por cada una de las siguientes categorías ocupacionales (directivos, médicos, Licenciadas en enfermería y otros universitarios).

La investigación transitó por las siguientes etapas:

1ra etapa: desarrollo de un Taller en el mes de abril de 2006 sobre "Evaluación del Policlínico Universitario", donde participaron los encuestadores que recibieron capacitación para la aplicación del instrumento en los policlínicos seleccionados.

2da etapa: se realizó el pilotaje el último día del Taller en el Policlínico "28 de enero" del municipio Playa, seleccionado por no estar contemplado en la investigación, con el fin de explorar confiabilidad y consistencia del instrumento, que aún siendo aplicado en otras investigaciones, podría ser perfectible; participó el personal encuestador de los diferentes policlínicos y no fue necesario modificar el instrumento.

3ra etapa: se aplicó el instrumento de forma autoadministrada en el horario de la tarde donde estuviese la mayor cantidad de personal en el policlínico. Se aplicó con el objetivo de explorar las cuatro dimensiones antes mencionadas. Cada una

integrada por cuatro categorías y estas a su vez por cinco ítems dicotómicos tipo test (anexo 1). A cada uno de ellos se le asoció el valor de 1 para las respuestas correctas y 0 para las incorrectas, por lo que a cada categoría se le dio un puntaje de 0 a 5, según la cantidad de ítems correctos respondidos, a partir de la clave de calificación del instrumento (anexo 2).

Este puntaje permitió calcular cada categoría y agruparlas en tres grupos: "bien" si contestó 4 ó 5 ítems correctamente, "regular", si contestó 2 ó 3 ítems correctamente y "mal", si contestó solo 1 ítem correctamente.

Para el procesamiento de la información y el análisis de los resultados que serían válidos, se seleccionaron los cuestionarios que respondieron los 5 ítems correspondientes a cada una de las categorías. La información obtenida se clasificó y agrupó en tablas a través del sistema SPSS versión 11.0 para Windows, se confeccionaron las tablas quedando resumidos los resultados en frecuencias y porcentos. Los resultados obtenidos se contrastaron con criterios de otros autores y la experiencia de la autora sobre el tema.

Se solicitó el consentimiento para participar en el estudio y se obtuvo la autorización de los directivos de los policlínicos universitarios seleccionados para la investigación, se informó a los profesionales la participación en la investigación de manera voluntaria, explicándoles el objetivo y la necesidad, en qué consistiría y el carácter limitado y anónimo de los cuestionarios aplicados, así como la no recolección ni publicación de datos personales, informando que los resultados servirían a la institución para la futura toma de decisiones de los directivos en relación con el ambiente laboral. Se garantizaron las condiciones para la aplicación del cuestionario. Todo lo anterior contribuyó al cumplimiento de los requerimientos éticos de la investigación.

RESULTADOS

Se presentan a continuación las tablas con los resultados numéricos del instrumento aplicado. Los tamaños muestrales difieren entre las categorías, esto responde al hecho de que en varios cuestionarios no fueron contestados todos los ítems, tal como se explicó con anterioridad ([tabla 1](#)).

Tabla 1. Percepción por los profesionales de la dimensión liderazgo a través de sus categorías

Categorías	Bien		Regular		Mal		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No	%
Dirección	157	64,6	62	25,5	24	9,9	243	100
Estímulo a la excelencia	138	58,2	84	35,4	15	6,4	237	100
Estímulo al trabajo en equipo	186	77,8	50	20,9	3	1,3	239	100
Solución de conflictos	141	59,7	65	27,5	30	12,8	236	100

El líder debe ser capaz de incentivar y buscar opciones motivadoras que logren la estimulación del personal y alcanzar los objetivos o metas de la institución, en

consonancia con un ambiente laboral adecuado. La dimensión Liderazgo fue bien percibida por la mayoría de los profesionales encuestados en todas las categorías, fue el Estímulo al Trabajo en Equipo (ETE), 77,8 % la de mejores resultados. Demuestra que el trabajo en equipo además del compromiso individual con el servicio o departamento a partir de la participación de todos en el desarrollo de las actividades, ofrece a la población una atención más integral.

La categoría Dirección (D) alcanzó resultados satisfactorios 64,6 %. Sin duda requiere de habilidades para asumir la Responsabilidad, la dirección debe ser capaz de incentivar valores, capacidades y cualidades de todos los subordinados. Significa que su propósito esencial es conseguir una manera de actuar y pensar que genere integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La categoría Solución de conflictos (SC), fue considerada bien solo por 59,7 %; los ítems que mostraron resultados negativos se relacionaron con el "esfuerzo para el cumplimiento de sus obligaciones", junto al "desenvolvimiento de los mismos en la solución de conflictos". Con resultados muy similares se comportó la categoría Estímulo a la excelencia (EE), 58,2 % la perciben bien. Los ítems que mayor influencia ejercieron en estos resultados están relacionados con el "análisis de un problema y las posiciones que adoptan los compañeros que no siempre son sinceras", además "falta de interés del directivo en este aspecto". Resultados similares fueron obtenidos por la Dra. *Segredo*¹⁸ en la investigación sobre percepción del clima organizacional por directores de policlínicos (2003) ([tabla 2](#)).

Tabla 2. Percepción por los profesionales de la dimensión motivación a través de sus categorías

Categorías	Bien		Regular		Mal		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Realización personal	117	49,4	101	42,6	19	8,0	237	100
Reconocimiento a la aportación	68	29,7	113	49,3	48	21,0	229	100
Responsabilidad	31	12,9	178	73,8	32	13,3	241	100
Adecuadas condiciones de trabajo	63	27,4	77	33,5	90	39,1	230	100

La Motivación es una dimensión percibida con dificultad por la mayoría de los profesionales. Las categorías exploradas arrojaron el mayor porcentaje de respuesta en la clasificación establecida como "regular": Responsabilidad (R) 73,8 % y Reconocimiento a la aportación (RA) 49,3 %; asimismo percibieron desfavorablemente la categoría Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT), 39,1 %. La Realización personal (RP) fue la única categoría con mejores resultados, percibida bien por 49,4 %, actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La falta de motivación genera problemas de estabilidad laboral, automatismo en las actividades, inercia en el comportamiento y como resultado un servicio de salud deficiente, expresión de un inadecuado ambiente laboral institucional, muy distante de brindar un servicio con calidad y de excelencia ([tabla 3](#)).

Tabla 3. Percepción por los profesionales de la dimensión reciprocidad a través de sus categorías

Categorías	Bien		Regular		Mal		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Aplicación al trabajo	75	31,0	128	52,9	39	16,1	242	100
Patrimonio institucional	140	58,5	73	30,6	26	10,9	239	100
Retribución	83	35,8	126	54,3	23	9,9	232	100
Equidad	109	45,7	99	41,4	30	12,9	238	100

En la dimensión reciprocidad, las categorías Patrimonio institucional (PI) y Equidad (E) mostraron los mejores resultados, bien 58,5 % y 45,7 % respectivamente, referidas a la relación que existe entre el tiempo de trabajo en la institución (más de 5 años) y el sentido de pertenencia, además de constituir los profesionales el personal más estable de estos centros. En la categoría equidad los ítems "aplicación de medidas disciplinarias con cierto grado de subjetividad" y "deficiencias en el reconocimiento al buen desempeño laboral" coinciden con los resultados obtenidos en la categoría Reconocimiento a la aportación de la dimensión motivación. Las categorías Aplicación al trabajo (AT) y Retribución (R) se percibieron regular por la mayoría de los profesionales 52,9 % y 54,3 %, que podría estar relacionado con el hecho de que a pesar de las mejoras salariales aplicadas en el sector, el salario continúa siendo insuficiente para la satisfacción de las necesidades básicas, además de la aplicación inadecuada del principio de vincular los resultados del trabajo con la remuneración.

La reciprocidad entre la organización y los trabajadores favorecen el equilibrio organizacional, si no se logra, el ambiente laboral se ve afectado ([tabla 4](#)).

Tabla 4. Percepción por los profesionales de la dimensión participación a través de sus categorías

Categorías	Bien		Regular		Mal		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Compromiso con la productividad	89	38,6	98	42,7	43	18,7	230	100
Compatibilización de intereses	145	63,3	70	30,5	14	6,2	229	100
Intercambio de información	131	53,9	62	25,5	50	20,6	243	100
Involucración en el cambio	113	49,1	72	31,3	45	19,6	230	100

La categoría Compatibilización de intereses (CI) resultó la de mejor resultado, bien 63,3 %, en la dimensión participación, seguida de Intercambio de información (II) e Involucración en el cambio (IC), 53,9 % y 49,1 % respectivamente. Solo 38,6 % percibió bien la categoría Compromiso con la productividad (CP), resultó la categoría de peores resultados en esta dimensión.

Finalmente se refleja el comportamiento de cada una de las dimensiones estudiadas como parte de la caracterización del ambiente laboral de los policlínicos universitarios estudiados de Ciudad de La Habana, a partir de los resultados obtenidos y análisis realizados ([tabla 5](#)).

Tabla 5. Percepción por los profesionales de las dimensiones

Dimensiones	Bien		Regular		Mal		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Liderazgo	108	53,2	57	28,1	38	18,7	203	100
Motivación	25	13,0	62	32,1	106	54,9	193	100
Reciprocidad	53	26,8	77	38,9	68	34,3	198	100
Participación	82	43,2	46	24,2	62	32,6	190	100

DISCUSIÓN

Cuba ha desarrollado un trabajo sobre la motivación intrínseca, derivada del propio trabajo sobre todo en los profesionales, no se comportan así la motivación extrínseca y trascendente, antes explicadas, aunque se trabaja en función de fortalecerlas, incentivando la estimulación moral individual y colectiva, además de facilitar la realización personal de los profesionales, lo cual en nuestro criterio favorece el ambiente laboral e incide sobre él.

Los resultados coinciden con la opinión de varios autores que refieren la motivación como la actitud del trabajador frente a su propia actividad. En investigaciones anteriores,¹⁸ los resultados para esta dimensión se comportaron desfavorables, similares a los encontrados en este estudio, en cuanto a Reconocimiento a la aportación y Adecuación de las condiciones de trabajo. Algunos autores interpretan la Responsabilidad como una carga y no logran verla como algo relevante. Según *Pearson* la Responsabilidad proviene de muchas fuentes previsibles e imprevisibles e implica asociarse, participar, comprometerse y cooperar.¹⁹

La autora coincide con la validez de este criterio, considera que la motivación está influenciada por la responsabilidad para cumplir con los objetivos de trabajo. Así, cuando las condiciones de trabajo y el reconocimiento a la aportación son desfavorables y existe un bajo compromiso con la productividad, el personal tiende a perder motivación.

Según *Kaplan y Norton*: "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio". La productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores.²⁰ Los procesos de cambio no pueden efectuarse sin la participación activa de las personas. Todos estos elementos están estrechamente relacionados entre ellos y con el ambiente laboral existente.

La participación es clave y define una estructura organizativa, la Dirección no solo 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 los servicios, más cuando se trata de un centro donde se forman profesionales de la salud que reciben no solo la ciencia impartida por los profesores sino la función educativa de todos los profesionales de la organización.

La dimensión Liderazgo obtuvo los mejores resultados, referidos a las categorías que se mostraron más favorables: Estímulo al trabajo en equipo y Dirección, seguidas del Estímulo a la excelencia y Solución de conflictos.

La dimensión Participación mostró que las categorías Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Involucración en el cambio se comportaron de manera aceptable, no así el Compromiso con la productividad.

La dimensión Reciprocidad mostró resultados aceptables en lo referido al Cuidado del patrimonio institucional y Equidad, no así las categorías Aplicación al trabajo y Retribución que mostraron dificultades.

La dimensión Motivación fue la que mostró los resultados más alarmantes, referentes a las categorías Responsabilidad, Reconocimiento a la aportación y Adecuación a las condiciones de trabajo; la categoría Realización personal obtuvo mejores resultados que las anteriores.

Conclusiones

- El ambiente laboral percibido por los profesionales en cuanto a sus dimensiones no se mostró de manera homogénea.
- Las dimensiones que mostraron resultados aceptables fueron el liderazgo y la participación.
- Las categorías Responsabilidad, Aplicación al trabajo y Compromiso de la productividad se relacionan entre sí en el desempeño laboral y fueron las peor percibidas por los profesionales.

Anexo 1

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. 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, sea lo más honesto y objetivo posible e intente no dejar afirmaciones sin responder.

1.	V___	F___	Mi superior se preocupa porque entendamos bien el trabajo.
2.	V___	F___	Generalmente se aceptan las ideas para mejorar el trabajo.

3.	V__	F__	La mayoría de los trabajos que realizamos exigen reflexión.
4.	V__	F__	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realiza mejor su trabajo.
5.	V__	F__	El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.
6.	V__	F__	Todos en este territorio se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7.	V__	F__	Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.
8.	V__	F__	Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.
9.	V__	F__	Aquí las promociones carecen de objetividad.
10.	V__	F__	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima para la organización.
11.	V__	F__	Los objetivos de la institución son congruentes con los objetivos del municipio en materia de salud.
12.	V__	F__	La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.
13.	V__	F__	La adopción de nuevas iniciativas se mira con recelo.
14.	V__	F__	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.
15.	V__	F__	Aquí se preocupan por mantener informado al personal, de los métodos y las tecnologías, con el fin de mejorar la calidad y gestión.
16.	V__	F__	Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17.	V__	F__	Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18.	V__	F__	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19.	V__	F__	En esta organización se premia a las personas que trabajan bien.
20.	V__	F__	En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento de trabajo.
21.	V__	F__	Las condiciones de trabajo son buenas.
22.	V__	F__	Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.

23.	V__	F__	En nuestra organización se trabaja con orden.
24.	V__	F__	Yo me siento muy motivado para trabajar.
25.	V__	F__	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26.	V__	F__	Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.
27.	V__	F__	Lo importante es cumplir los objetivos de la organización, lo demás no interesa.
28.	V__	F__	Generalmente cuando se va hacer algo, somos los últimos en enterarnos.
29.	V__	F__	Las iniciativas de las áreas no reciben respaldo de los niveles superiores.
30.	V__	F__	Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31.	V__	F__	A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32.	V__	F__	En esta organización el valor de los funcionarios es reconocido.
33.	V__	F__	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34.	V__	F__	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35.	V__	F__	Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie lo ayuda.
36.	V__	F__	Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37.	V__	F__	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38.	V__	F__	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.
39.	V__	F__	Los programas de desarrollo de esta organización están trazados y los preparamos para avanzar dentro de su trabajo.
40.	V__	F__	Aquí únicamente están pendiente de los errores.
41.	V__	F__	Poco tiempo es dedicado a revisar qué se requiere para mejorar su desempeño.
42.	V__	F__	En general, el trabajo se hace superficial y mediocre.
43.	V__	F__	Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.
44.	V__	F__	Se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.

45.	V__	F__	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46.	V__	F__	Cada esfera trabaja por su lado.
47.	V__	F__	El poder está concentrado en unas pocas personas.
48.	V__	F__	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
49.	V__	F__	Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50.	V__	F__	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51.	V__	F__	A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.
52.	V__	F__	Mi superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoran la calidad de trabajo.
53.	V__	F__	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54.	V__	F__	En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55.	V__	F__	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56.	V__	F__	La dedicación del colectivo de esta institución merece reconocimiento.
57.	V__	F__	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58.	V__	F__	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59.	V__	F__	La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico en el que se trabaja.
60.	V__	F__	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra organización.
61.	V__	F__	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62.	V__	F__	Los recursos limitados de nuestras áreas, los compartimos fácilmente con otras instituciones del territorio.
63.	V__	F__	Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64.	V__	F__	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65.	V__	F__	Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.

66.	V__	F__	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición en la organización.
67.	V__	F__	Por lo general tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
68.	V__	F__	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros siempre son sinceras.
69.	V__	F__	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.
70.	V__	F__	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71.	V__	F__	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72.	V__	F__	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
73.	V__	F__	Aquí los resultados son frutos del trabajo de unos pocos.
74.	V__	F__	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.
75.	V__	F__	Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76.	V__	F__	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77.	V__	F__	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.
78.	V__	F__	Aquí las diferentes áreas de trabajo viven en un conflicto permanente.
79.	V__	F__	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80.	V__	F__	Los niveles superiores no propician cambios positivos para las instituciones de base.

Anexo 2. Respuestas correctas del instrumento

1.- V	2.- V	3.- V	4.- V
5.- F	6.- V	7.- F	8.- V
9.- F	10.- V	11.- V	12.- F
13.- F	14.- F	15.- V	16.- V
17.- V	18.- V	19.- V	20.- F
21.- V	22.- V	23.- V	24.- V
25.- F	26.- V	27.- F	28.- F
29.- F	30.- F	31.- F	32.- V
33.- F	34.- V	35.- F	36.- F
37.- F	38.- F	39.- V	40.- F
41.- F	42.- F	43.- V	44.- V
45.- F	46.- F	47.- F	48.- F
49.- V	50.- F	51.- F	52.- F
53.- F	54.- V	55.- V	56.- V
57.- F	58.- V	59.- V	60.- V
61.- V	62.- V	63.- F	64.- F
65.- V	66.- V	67.- F	68.- F
69.- V	70.- F	71.- V	72.- V
73.- F	74.- V	75.- V	76.- V
77.- F	78.- F	79.- F	80.- F

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Reglamento General de Policlínico. Funciones del Policlínico universitario. Viceministerio de Asistencia Médica. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2006.
2. Rojo Pérez N. Administración de recursos humanos. Generalidades Salud. Profesores Curso Introdutorio. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2004.
3. Guerrero Pupo JC, Sánchez Fernández O, Cañedo Andalia R. Vigilancia de la salud del trabajador: un componente de la gerencia de las instituciones de la información. Acimed. 2004; 12(6). [consultado 12 Dic 2007]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_6_04/aci05604.htm
4. Clima organizacional en el aula. [monografía en Internet]. 2006. [citado 18 May 2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula>.
5. Goncalves AP. Dimensiones del Clima organizacional. [monografía en Internet] 2006. [citado 19 Mar 2007]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

6. Sandoval Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. [monografía en Internet] 2006. [citado 23 Ago 2007]. Disponible en: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.
7. El diagnóstico institucional en las escuelas normales. [monografía en Internet] 2002. [citado 23 Ago 2007]. Disponible en: <http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/promin/3index.htm>
8. Introducción al clima organizacional. Conocimientos de negocios. [serie en Internet]. 2006 [citado 21 Dic 2007]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/habilidadesdiectivas/capítulo8/.index.htm>
9. Segredo Pérez A, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. [monografía en Internet] 2006. [citado 19 Mar 2007]. Disponible en: <http://www.socumefa.sld.cu/editorial030420051.htm>
10. Cultura y clima organizacional. [monografía en Internet] 2006. [citado 19 Mar 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.sh.tml>
11. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: temas y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10, V. 3, Módulo III. Unidad VI, Washington: OMS/OPS; 1998.
12. Stephen PR. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Cap.11. El liderazgo. 7ma. ed. Editorial Prentice Hall; 2000. Disponible en: <http://www.oferta-de-libros.com.ar>
13. Castell-Florit Serrate Pastor. [tesis de grado] La intersectorialidad. La Habana: ENSAP; 2002.
14. Motivación laboral. Concepto de motivación. [serie en Internet] [citado 27 Jul 2007]. Disponible en: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
15. López A. La motivación. [monografía en Internet]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
16. Cañedo Andalia R. Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. Acimed. 2007; 16(4). [citado 16 Dic 2007]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci011007.htm
17. Rodríguez Mansilla D. Diagnóstico Organizacional. Cap. 9: Diagnóstico del Clima Organizacional. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile; 2005.
18. Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico de Holguín. 2004; 8(4). [monografía en Internet] [citado 23 agosto 2007]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
19. Pearson B. Responsabilidad [monografía en Internet] 2006. [citado 16 Ago 2006]. Disponible en: <http://www.livingvalues.net/espanol/valores/responsabilidad.htm>

20. Clima Organizacional. [monografía en Internet] 2006. [citado 27 de julio 2007].
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm>

Recibido: 20 de febrero de 2009.
Aprobado: 6 de marzo de 2009.

Dra. *Lizette Pérez Perea*. Escuela Nacional de Salud Pública. Línea e I. Vedado. La Habana, Cuba. E-mail: lperea@infomed.sld.cu