

Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana

Organizational climate in the management of the teaching coordinator at state level in the Cuban Medical Mission

Alina María Segredo Pérez,^I Pedro Augusto Díaz Rojas^{II}

^IMáster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Especialista de II Grado en Medicina General Integral. Profesora auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

^{II}Máster en Educación Médica. Especialista de II Grado en Histología Humana. Profesor Titular. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Se desarrolló un proyecto de investigación que permitió caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela. El universo del estudio estuvo integrado por el total de coordinadores docentes de los estados. En la investigación se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. La recolección de la información se realizó mediante la aplicación, por la investigadora, del instrumento de clima organizacional modificado y validado por la autora. Se estudiaron las dimensiones: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación. La información obtenida permitió caracterizar el clima organizacional en la gestión docente del coordinador de estado, la dimensión motivación es la de más bajos resultados con 3 de sus categorías afectadas, responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo; seguida de la dimensión comunicación con la categoría estilos de comunicación por debajo del límite aceptado, al igual que la categoría solución de conflicto en la dimensión liderazgo. Por su parte las dimensiones reciprocidad y participación alcanzan buenos resultados en todas sus categorías.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

ABSTRACT

A research project was carried out to characterize the organizational climate in the management of the state educational coordinator within the Cuban Medical Mission in the Bolivarian Republic of Venezuela. The universe of study was the total number of educational coordinators from the different states. The research used a combined system of theoretical, empirical methods and statistical procedures. The data collection was based on the application of the instrument of organizational climate as modified and validated by the author of the paper. The following dimensions were studied: leadership, motivation, participation, reciprocity and communication. This information allowed characterizing the organizational climate of the teaching management of the coordinator at state level. The dimension *motivation* exhibits the lower outcomes with 3 affected categories, that is, responsibility, recognition to contributions and adequacy in working conditions, followed by the dimension *communication* which category *communicational styles* were under the allowable limits. The same situation was observed in the category *resolution of conflicts* included in the dimension *leadership*. Likewise, the dimensions *reciprocity* and *participation* achieved good results in all their categories.

Key words: Organizational climate, leadership, motivation, reciprocity, participation and communication.

INTRODUCCIÓN

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 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. 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 ellas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.¹

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. La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el clima, el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización.²

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. 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 cómo 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 de 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.²⁻⁴

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo.³

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.⁵

La implementación de los programas docentes, en la Misión Médica Cubana, 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.⁶

En el caso particular de la Misión Médica Cubana, el área docente adquiere mayor nivel de complejidad en la gestión de los procesos docentes a nivel de los estados y como toda Universidad Médica tiene que desarrollar las funciones de: asistencia, docencia, gestión, investigación y extensión.⁷

La forma de organizar los procesos 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.⁸

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.⁹

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, lo anterior fundamenta el interés por realizar este estudio, cuyo objetivo fue 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.

MÉTODOS

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. El universo estuvo integrado por el total de coordinadores docentes (24), de los estados que forman parte de la estructura de dirección a este nivel.

El instrumento aplicado fue modificado y validado por la autora, a partir de la propuesta de Inventario de clima organizacional de la OPS/OMS.¹⁰ (Anexo 1).

Las variables estudiadas se agrupan en 5 dimensiones, de cada dimensión se seleccionaron 4 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 5 incisos del instrumento de clima organizacional.

Cuadro 1. Instrumento de clima organizacional

1. Dimensión Liderazgo

Categorías
1.1 Dirección. (D)
1.2 Estímulo de la excelencia. (EE)
1.3 Estímulo del trabajo en equipo. (ETE)
1.4 Solución de conflictos. (SC)

2. Dimensión Motivación

Categorías
2.1 Realización personal. (RP)
2.2 Reconocimiento de la aportación. (RA)
2.3 Responsabilidad. (R)
2.4 Adecuación de condiciones de trabajo. (ACT)

3. Dimensión Reciprocidad

Categorías
3.1 Aplicación al trabajo. (AT)
3.2 Cuidado del patrimonio institucional. (CPI)
3.3 Retribución. (R)
3.4 Equidad. (E)

4. Dimensión Participación

Categorías
4.1 Compromiso de la productividad. (CP)
4.2 Compatibilización de intereses. (CI)
4.3 Intercambio de información. (II)
4.4 Involucración en el cambio. (IC)

5. Dimensión Comunicación

Categorías
5.1 Estímulo al desarrollo organizacional. (EDO)
5.2 Aporte a la cultura organizacional. (ACO)
5.3 Proceso de retroalimentación. (PR)
5.4 Estilos de comunicación. (EC)

Una vez aplicado el instrumento se calificó teniendo en cuenta la clave elaborada para este fin, (anexo 2). Según lo que contestaron por cada uno de los incisos, se definió dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, y para las incorrectas de cero (0).

Para el procesamiento de esta información se calcularon los promedios por inciso cuyo valor oscila entre 0 y 1 como máximo, donde el valor medio para los 5 incisos específicos por categoría oscila entre 0 y 5, 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, 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.

Se solicitó el consentimiento para participar en el estudio y se obtuvo la autorización de los coordinadores docentes de estados que participaron en la investigación para la aplicación del instrumento, se les explicó en qué consistiría la investigación y 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.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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.⁷

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.

El total de los valores medios de cada una de estas categorías como se puede observar en la figura 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.

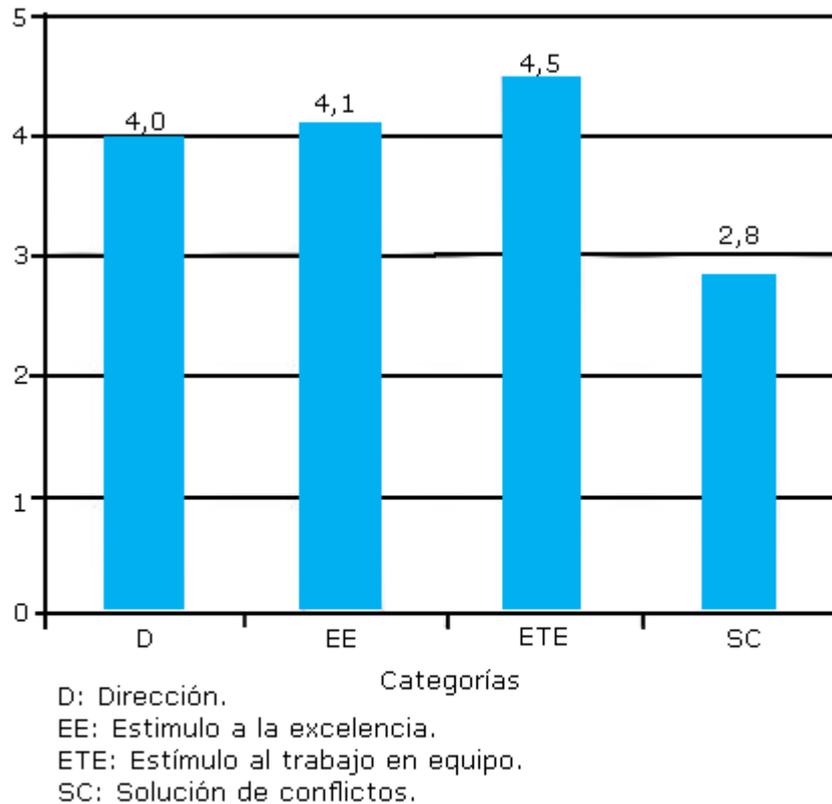


Fig. 1. Valores medios en las categorías en la dimensión Liderazgo.

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, lo que coincide con otros estudios realizados.¹¹⁻¹³

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.¹⁴

En la figura 2 se puede observar el total de los valores medios de las 4 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.

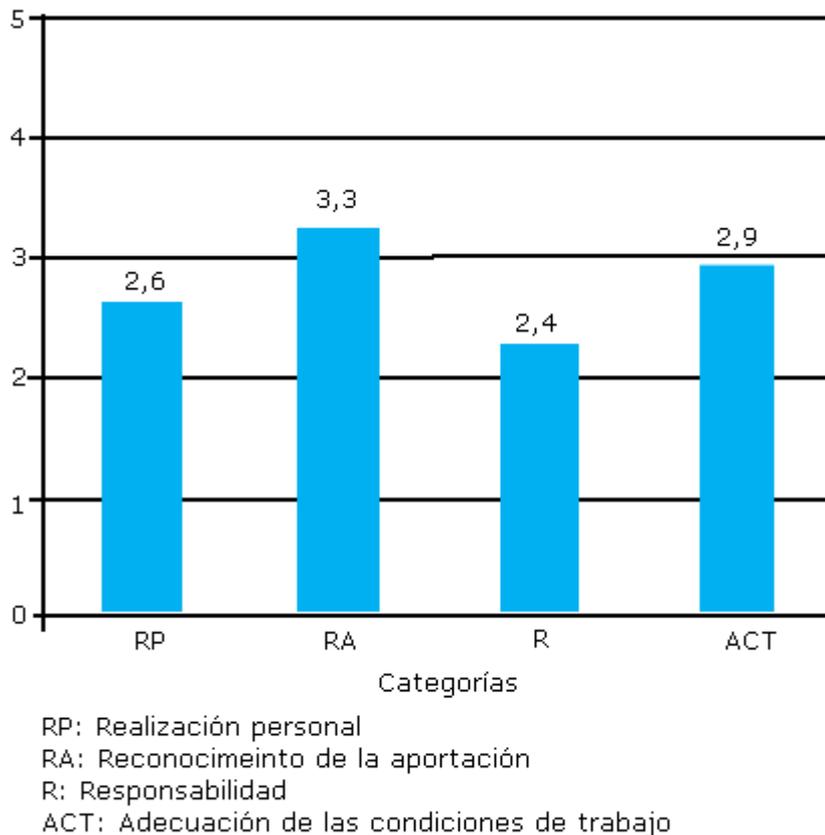


Fig. 2. Valores medios en las categorías en la dimensión Motivación.

En investigaciones realizadas por *Segredo Pérez* a directores de policlínicos, 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).¹¹

Los bajos resultados en la categoría responsabilidad estuvo dado porque 3 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; estos incisos se refieren a cómo hacer mejor su trabajo, las decisiones antes de ponerse en práctica deben ser consultadas con los superiores y la autonomía en la toma de decisiones de cómo realizar mejor el trabajo.

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. 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.

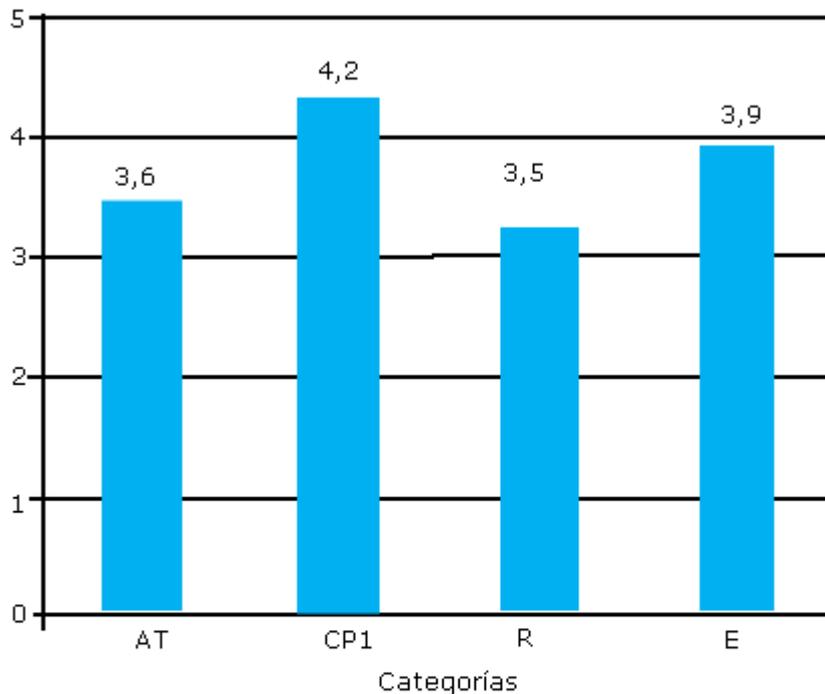
Por su parte en la categoría adecuación a las condiciones de trabajo el menor número de respuestas correctas (12) lo obtuvo el inciso 53, que se refiere al poco tiempo que se dedica a revisar lo que se requiere para mejorar el desempeño de los directivos.

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.^{11,12,15-21}

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.

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.

De forma general para esta dimensión, como se observa en la figura 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).



AT: Aplicación al trabajo
CPI: Cuidado del patrimonio institucional
R: Retribución
E: Equidad

Fig. 3. Valores medios en las categorías en la dimensión Reciprocidad.

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. Resultados estos que coinciden con otros estudios realizados en Cuba.¹¹⁻¹³

La participación es otra de las dimensiones estudiadas mediante las categorías: compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucrarse en el cambio. La figura 4 refleja los valores medios obtenidos por categorías, 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 la categoría involucrarse en el cambio con 4,2.

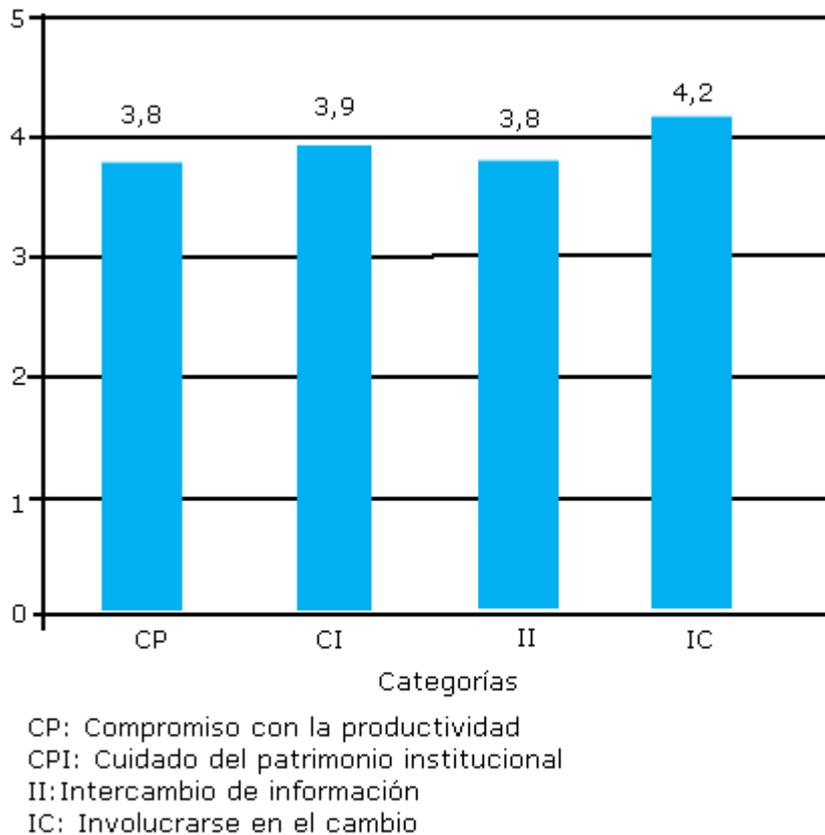
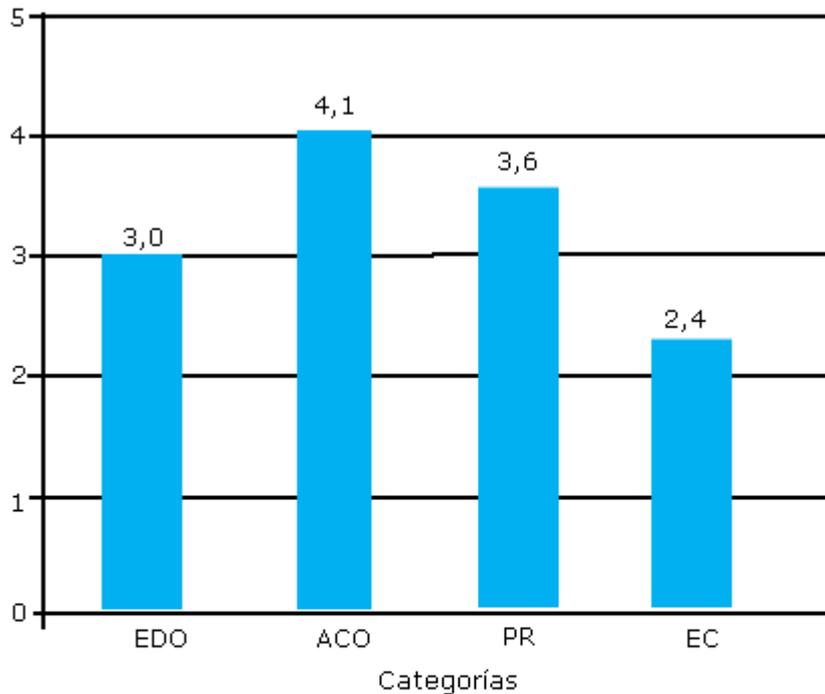


Fig. 4. Valores medios en las categorías en la dimensión Participación.

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, 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.

En el caso de la dimensión comunicación, esta se exploró a través de las categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación. La figura 5 muestra el total de los valores medios por categorías en la dimensión, donde la categoría estilos de comunicación es la de más bajo resultados 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.



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

Fig. 5. Valores medios de las categorías en la dimensión 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, 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, 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 figura 6, el análisis global del clima organizacional según dimensiones; 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.

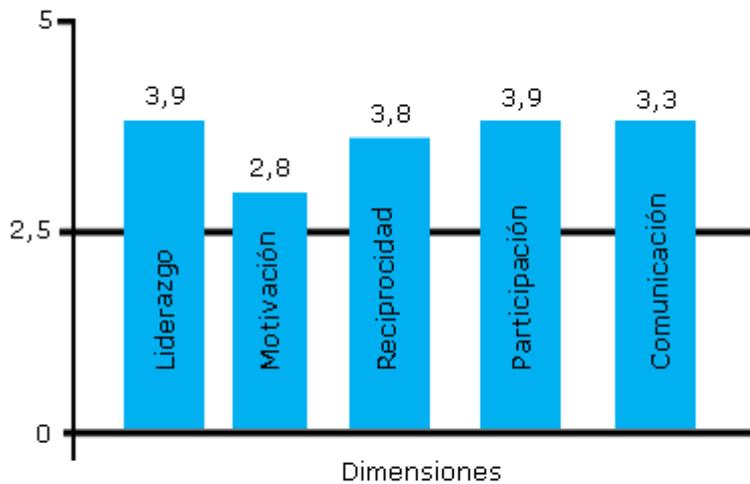


Fig. 6. Valores medios de las dimensiones del clima organizacional en coordinadores docentes de estado, República Bolivariana de Venezuela, 2009.

Se concluye que 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.

Anexo 1

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 exige 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 planteadas 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 su orientación.
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 cómo 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 qué 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 porque se aporten ideas que mejoren 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 los 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 trabajo 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 acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas son decididas por la dirección.
90. V___ F___ Aquí los resultados son fruto 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

Clave de calificación

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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tristá Pérez B. Administración Universitaria. Universidad de La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior; 2001.
2. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(3).
3. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Revista INFODIR. 2007;(4). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
4. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional [monografía en Internet]. 1997. [citado 4 Jun 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
5. 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 Máster en Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2004.

6. Castro F. Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas. Discurso pronunciado en la Clausura del IV Congreso de Educación Superior. La Habana 6 de febrero de 2004. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado; 2004.
7. 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.
8. Ministerio de Educación Superior. República Bolivariana de Venezuela. Programa Nacional para la Formación del Médico Integral Comunitario. Caracas, Venezuela: MES; 2005.
9. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(4).
10. 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; 1998. p. 1-7.
11. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [serie en Internet]. 2009 Dic [citado 09 Mar 2010];35(4):78-109. Disponible en:
http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt
12. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud. Ciudad de la Habana [trabajo para optar por el título de Máster en Salud Pública]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
13. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Educ Med Super [serie en Internet]. 2009 [citado 09 Mar 2010];23(2). Disponible en:
http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm
14. CastellFlorit Serrate P. Glosario Gerencia en salud. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2001.
15. 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
16. Piña Loyola N. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárte" de la provincia de Cienfuegos. [trabajo para optar por el título de Master en Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
17. La Rosa Cruz Y. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico. Estado Sucre. 2008 [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]. Escuela Nacional de Salud Pública. República Bolivariana de Venezuela; 2008.
18. Bello González R. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino". Estado Anzoátegui. 2008 [trabajo para optar por el título de Máster en

Economía de la Salud]. Escuela Nacional de Salud Pública. República Bolivariana de Venezuela; 2008.

19. Prada Silva I. Clima Organizacional en la Sala de Rehabilitación Los Cocos. Estado Nueva Esparta [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.

20. Medina Yáñez L. Clima Organizacional en el Centro Médico de Diagnóstico Integral Simón Bolívar. Casacoíma. Estado Delta Amacuro [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.

21. Bravo Campos E. Clima Organizacional en la Coordinación Nacional de Logística. Caracas [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.

Recibido: 15 de febrero de 2011.

Aprobado: 2 de marzo de 2011.

Dra. *Alina María Segredo Pérez*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
Correo electrónico: alina.segredo@infomed.sld.cu