

## Evaluación del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy"

### Assessment of the organizational environment in Dr. Mario Muñoz Monroy University Polyclinic

Alina María Segredo Pérez,<sup>I</sup> Mildrey Sánchez González,<sup>II</sup> María F. Casanova González<sup>III</sup>

<sup>I</sup> Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

<sup>II</sup> Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy". Municipio Abreus. Cienfuegos, Cuba.

<sup>III</sup> Hospital Pediátrico Universitario "Paquito González Cueto". Cienfuegos, Cuba.

---

#### RESUMEN

**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.

**Objetivo:** evaluar la percepción del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy", municipio de Abreus, Cienfuegos, 2015.

**Métodos:** se realizó una investigación evaluativa en el período de julio a septiembre de 2015. El universo estuvo constituido por los 141 trabajadores pertenecientes al Policlínico. Se realizó un muestreo estratificado de forma bietápica probabilística. La muestra quedó conformada por 37 trabajadores de Servicios y 13 de Departamentos, 35 % del universo de cada estrato. Se estudiaron tres dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección.

**Resultados:** los promedios alcanzados en las dimensiones de clima organizacional para ambos estratos clasifican como clima en riesgo. Se puede apreciar una discreta diferencia entre los promedios de las unidades organizativas de Servicio con un promedio de 5,7 y el estrato Departamentos con 5,0, donde la dimensión estructura organizacional para ambos estratos, obtuvo el valor más bajo y la dimensión comportamiento organizacional enunció la cuantía más alta, sobresaliendo el estrato

de Servicios con 5,8 de promedio. Se debe destacar que se identifica como inadecuada la categoría condiciones de trabajo en los trabajadores de la unidad organizativa Departamentos.

**Conclusiones:** el clima organizacional del Policlínico es evaluado en riesgo para ambos estratos objeto de estudio. El estrato Departamentos evalúa todas las categorías investigadas en riesgo o inadecuadas, mientras el estrato Servicio percibe mejor clima organizacional en la institución.

**Palabras clave:** clima organizacional; evaluación; diagnóstico organizacional; desarrollo organizacional.

---

## ABSTRACT

**Introduction:** Understanding the organization phenomenon is a need for all the professionals who have any responsibility to manage the society's people and resources.

**Objective:** Assess the perception of the organizational environment in "Dr. Mario Muñoz Monroy", University Polyclinic, Abreus Municipality, Cienfuegos, in the year 2015.

**Methods:** An evaluative research was carried out from July to September 2015. The universe was made up by the 141 worker belonging to the Polyclinic. A stratified sampling was made in two stages and in a probabilistic way. The sample was made up by 37 service workers and 13 department workers, 35 % of each stratus universe. Three dimensions were studied: organizational behavior, organizational structure and direction style.

**Results:** The averages achieved in the dimensions of organizational environment for both strati classify as risk environment. A discreet difference can be perceived between the averages of the service organizational units with 5.7 and the department stratus with 5.0, where the dimension organizational structure for both strati obtained the lowest value and the dimension organizational behavior obtain the highest value, the service stratus outstanding with 5.8 of average. It should be pointed put that the category working conditions was identified as inadequate in the workers of the organizational unit Departments.

**Conclusions:** The organizational environment in the Polyclinic has been assessed as being in risk for both studied strati. The stratus Departments assesses all the categories investigated as being in risk or inadequate, while the stratus Service perceives better organizational environment in the institution.

**Keywords:** Organizational environment; assessment; organizational diagnosis; organizational development.

---

## INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre actuó en grupo para sobrevivir, se inició una actividad administrativa inconsciente y asistemática; el grado de complejidad que se fue adquiriendo en las organizaciones laborales, a partir de la Revolución Industrial,

---

obligó a sistematizar las acciones tendentes a coordinar los esfuerzos sociales, hasta considerar la administración como campo de estudio particular.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción. Resulta una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos (enfoque estructuralista) y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual).<sup>3</sup>

El clima organizacional permite conocer cuáles son las percepciones que tienen las personas acerca de las distintas características que conforman a la organización, es decir, qué perciben los trabajadores respecto al ambiente y en general al entorno laboral, en relación con la estructura (normas, tareas, niveles jerárquicos) y con los procesos organizacionales (estilos de dirección, comunicación, solución de conflictos).<sup>4</sup>

En el desarrollo de este tema se 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, es la percepción que tienen las personas de cuáles son las dificultades que existen en su organización y la influencia que sobre estas 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".<sup>5,6</sup>

La institución principal del Sistema Nacional de Salud cubano es el Policlínico Universitario, que tiene el encargo de fomentar, proteger y restablecer la salud de su población. Para ello brinda servicios de atención integral a la salud del individuo, la familia, grupos, comunidad y al ambiente, con enfoque biopsicosocial, donde se fusiona la docencia, la asistencia médica, la epidemiología y la investigación, como elementos indisolubles de un mismo proceso. Institución que, además, desarrolla los planes de estudio de las diferentes carreras de las Ciencias Médicas que se vinculan desde el primer año a los escenarios de la Atención Primaria de Salud (APS), como estrategia del sistema sanitario, mediante la educación en el trabajo como forma fundamental de organización de la enseñanza.<sup>7,8</sup>

El conocimiento del clima organizacional en las diferentes instituciones de la Atención Primaria de Salud proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y esto permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen de ahí la importancia de este trabajo que tiene como objetivo evaluar la percepción del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy" del municipio de Abreus, Cienfuegos, 2015.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación descriptiva en sistemas y servicios de salud, de corte evaluativo, en el período de julio a septiembre de 2015. El universo estuvo constituido por los 141 trabajadores pertenecientes al Policlínico Universitario de Abreus "Dr. Mario Muñoz Monroy". Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo estratificado realizado de forma bietápica probabilística, donde en un primer momento se seleccionó el universo de cada estrato según la unidad organizativa a la que pertenece el trabajador, de acuerdo con su función en relación con la atención a los pacientes clasificados en: Servicios (105 trabajadores) y Departamentos (36 trabajadores). En un segundo momento se seleccionó la muestra mediante el método aleatorio simple enumerando a cada trabajador y escogiendo 50 de ellos al azar. La muestra quedó conformada según los dos estratos de la estructura de funcionamiento del policlínico: Servicios (37 trabajadores) y Departamentos (13 trabajadores), representando así el 35 % del universo y de cada estrato. Para lo cual se tuvo como criterio de inclusión: estar laborando en el Policlínico por más de 6 meses y que estuvieran de acuerdo en cooperar con la investigación.

Para dar respuesta al objetivo se aplicó el instrumento ECOS-S para evaluar clima organizacional, validado en el año 2015 por Segredo Pérez.<sup>9</sup> Se estudiaron 10 categorías agrupadas en tres dimensiones. Cada categoría fue explorada a través de 5 incisos contenidos en el instrumento.

### Dimensiones y categoría para evaluar clima organizacional:<sup>9</sup>

I. *Dimensión comportamiento organizacional*: permite el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones. Categorías: Motivación, Comunicación y Relaciones interpersonales y de trabajo.

II. *Dimensión estructura organizacional*: se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales. Categorías: Funcionamiento, Condiciones de trabajo y Estímulo al desarrollo organizacional.

III. *Dimensión estilo de dirección*: implica la forma adoptada por el nivel directivo de la institución para guiar u orientar sus acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización. Categorías: Liderazgo, Participación, Solución de conflictos y Trabajo en equipo.

Para la recogida de la información se aplicó un instrumento que contaba con un total de 50 incisos redactados en forma de frases afirmativas. Estuvo precedido de un texto explicativo, el encuestado debía marcar con una cruz según su percepción, si en su área de trabajo cada una de las afirmaciones se encontraba presente: nunca (N), a veces (AV) o siempre (S).

Una vez aplicado el instrumento se calificó con una clave creada para este fin. Según escala de Likert, para las respuestas nunca (N): 0 punto, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. Cada inciso tenía una puntuación de 0 a 2 puntos, como cada categoría tenía un total de cinco incisos la puntuación estuvo comprendida entre 0 y 10 para cada una.

Del procesamiento y análisis se calculó el promedio de los puntos obtenidos por respuestas de los cinco incisos que tributaban a cada categoría, el promedio total se correspondió con el total de la categoría. Se realizó una escala ordinal donde se tuvo como valor óptimo, el máximo que era 10, como nivel medio de la variable observada los valores entre 4 y 6, y cuando los resultados se encontraban por debajo de 4 eran insatisfactorios.

Para clasificar el clima organizacional por categorías se tuvo en cuenta el promedio obtenido según respuestas de los trabajadores del policlínico y se estableció la siguiente escala ordinal: Adecuado: 6 o más; en riesgo: 4 a 5,9 e Inadecuado: menos de 4.

Para el análisis e interpretación del clima organizacional de forma global se calculó el promedio de los puntos obtenidos por respuesta de los 50 incisos, los valores oscilaron entre 0 y 100. Para clasificar el clima organizacional global se consideró el promedio total obtenido según las respuestas de los encuestados y se estableció la siguiente escala ordinal: Adecuado: 60 o más; En riesgo: 40 a 59 e Inadecuado: menos de 40. Toda la información obtenida fue vaciada en una base de datos para su procesamiento a través del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows en su versión 21. Se utilizaron como medidas de resumen las frecuencias absolutas, relativas y los promedios. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos estadísticos.

Para la aplicación del instrumento se garantizó el anonimato y no se recogieron datos profesionales individuales. Se contó con la disposición a participar de todos los que intervinieron y fue explicado previamente los objetivos del ejercicio, su propósito y alcance. Asimismo, se solicitó consentimiento a la dirección de la institución para la publicación de los resultados, después de haber discutido los mismos una vez devueltos.

## RESULTADOS

En la [tabla 1](#) se puede observar que la dimensión comportamiento organizacional de forma general clasificó como clima organizacional en riesgo, al comparar por estratos se apreció que los trabajadores del estrato Departamentos, obtuvieron el promedio más bajo (5,5), la categoría relaciones interpersonales y de trabajo se igualó en ambos estratos como la de mayor riesgo (5,5) y como resultado significativo la categoría motivación en el estrato Servicios presentó un promedio (6,4) que responde a un clima organizacional adecuado.

**Tabla 1.** Valor promedio en la dimensión comportamiento organizacional según estratos

Categorías	Promedio de las categorías	
	Estrato Servicios	Estrato Departamentos
Motivación	6,4	5,6
Comunicación	5,5	5,6
Relaciones interpersonales y de trabajo	5,5	5,5
Promedio de la dimensión	5,8	5,5

Por su parte, en la dimensión estructura organizacional se exhibe un promedio en ambos estratos que clasificó como clima organizacional en riesgo, en el cual se obtuvo una disminución considerable del puntaje de forma global en el estrato Departamentos (4,7), donde la categoría condiciones de trabajo promedió 3,8, clasificando como inadecuada. En el estrato Servicios lo más relevante fue la categoría funcionamiento (6,3) y estímulo al desarrollo organizacional (6,0), por lo que ambas fueron percibidas como clima adecuado ([tabla 2](#)).

**Tabla 2.** Valor promedio en la dimensión estructura organizacional según estratos

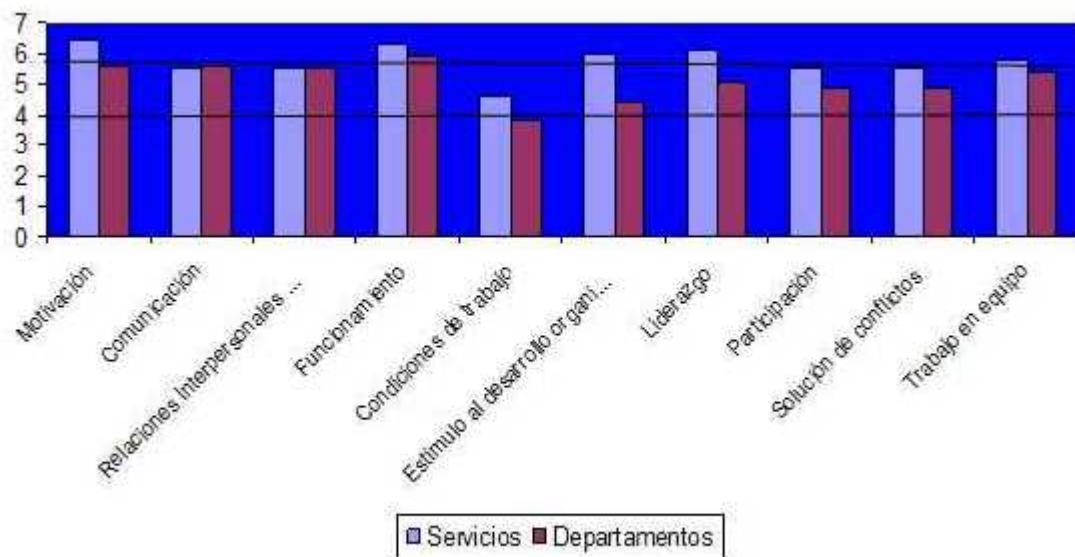
Categorías	Promedio de las categorías	
	Estrato Servicios	Estrato Departamentos
Funcionamiento	6,3	5,9
Condiciones de trabajo	4,6	3,8
Estímulo al desarrollo Organizacional	6,0	4,4
Promedio de la dimensión	5,6	4,7

En el caso de la dimensión estilo de dirección, se evidenció igual comportamiento en los estratos investigados, lo que se corresponde con un clima organizacional en riesgo, con menor promedio en el estrato Departamentos (5,0) como se observa en la [tabla 3](#), donde la categoría liderazgo en este mismo estrato representó un clima en riesgo para un 5,1, a diferencia de la unidad organizativa Servicio, que se destaca esta misma categoría con un puntaje de 6,1 a favor de un clima organizacional adecuado. Además como se muestra las categorías participación y solución de conflictos en ambas unidades organizativas clasificó en riesgo fundamentalmente en el estrato Departamentos.

**Tabla 3.** Valor promedio en la dimensión estilo de dirección según estratos

Categorías	Promedio de las categorías	
	Estrato Servicios	Estrato Departamentos
Liderazgo	6,1	5,1
Participación	5,5	4,9
Solución de conflictos	5,5	4,9
Trabajo en equipo	5,8	5,4
Promedio de la dimensión	5,7	5,0

Teniendo en cuenta los valores mostrados anteriormente se expone en la [figura 1](#), las categorías de manera comparativa según unidades organizativas. Se puede apreciar que no existen diferencias significativas en los promedios analizados, tanto en Servicios como en Departamentos, existió un predominio de percepciones por los trabajadores que identifica al clima organizacional en riesgo, donde el dato que menos aportó fue la categoría condiciones de trabajo en el estrato Departamento, así como la más relevante la categoría motivación en los trabajadores de la unidad organizativa de Servicios.



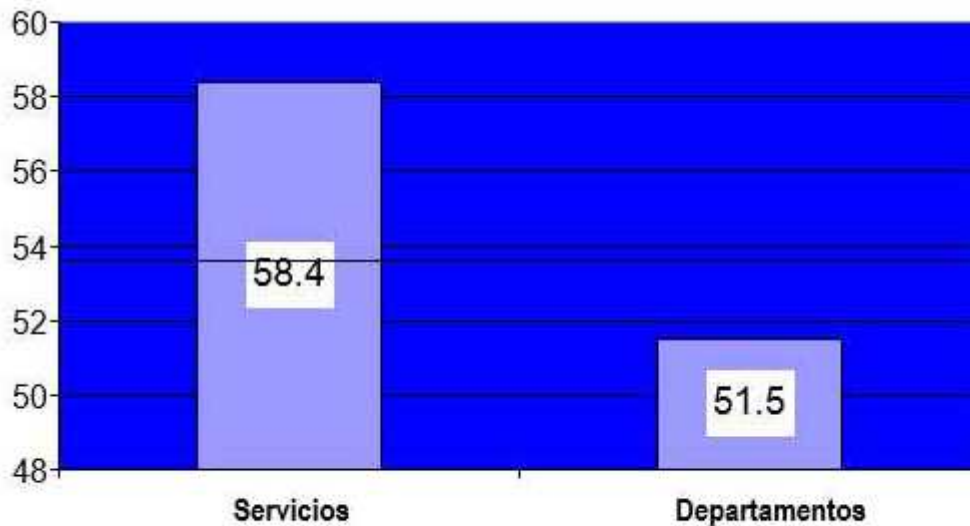
**Fig. 1.** Valores promedios por categorías según unidades organizativas.

Como se observa en la [tabla 4](#), los promedios alcanzados en las dimensiones de clima organizacional para ambos estratos califican como en riesgo. Se puede apreciar una discreta diferencia entre los promedios de las unidades organizativas de Servicio (5,7) y Departamentos (5,0), donde la dimensión estructura organizacional para ambos estratos, obtuvo el valor más bajo y la dimensión comportamiento organizacional enunció la cuantía más alta, sobresaliendo el estrato de Servicios con 5,8 de promedio.

**Tabla 4.** Valor promedio en las dimensiones de clima organizacional según estratos

Dimensiones	Promedio de las dimensiones	
	Estrato Servicios	Estrato Departamentos
Comportamiento organizacional	5,8	5,5
Estructura organizacional	5,6	4,7
Estilo de dirección	5,7	5,0
Promedio de las dimensiones	5,7	5,0

En el [figura 2](#) se representa la percepción por parte de los trabajadores sobre el clima organizacional que desempeñan sus funciones según cada unidad organizativa (estratos), donde ambos estratos identifican un clima en riesgo. Así, los trabajadores de Servicios son los que más se acercan a la mayor calificación para un 58,4, recordar que una calificación mayor de 60 se considera como un clima adecuado.



**Fig. 2.** Valores promedios de Clima Organizacional según unidades organizativas.

Se debe destacar que no se identifica ninguna dimensión como inadecuada, excepto, la categoría condiciones de trabajo en los trabajadores de la unidad organizativa Departamentos.

## DISCUSIÓN

Entender que el comportamiento de las personas dentro de una organización no es una consecuencia directa de las estructuras existentes ni de su funcionamiento, sino de las percepciones que de ello posean los individuos, es concebir al clima organizacional como un factor determinante de los procesos organizativos necesarios en los procesos de cambio e innovación. Por esa razón resulta necesario reconocer la medición del clima como una herramienta de gestión útil, encaminada a mejorar la productividad, la estabilidad laboral y la satisfacción.<sup>10,11</sup>



Se considera el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento dentro de la organización relacionado con la comunicación, las motivaciones y las relaciones interpersonales y de trabajo que tienen como sustento sus conocimientos, actitudes y prácticas.<sup>9</sup>

Por lo novedoso de este instrumento, son muy escasos los estudios investigativos que han utilizado esta herramienta, lo que dificulta en ocasiones la comparación con otras investigaciones para lograr una mayor calidad en el análisis y discusión de los resultados.

Como se puede observar anteriormente, los resultados de este estudio muestran que la dimensión comportamiento organizacional se encuentra percibida por los trabajadores en riesgo, donde la categoría relaciones interpersonales y de trabajo es la señalada con mayor dificultad. Esto indica que la muestra estudiada percibe una política con pobre interés por el mantenimiento y desarrollo de las buenas relaciones interpersonales y la no existencia de un ambiente de trabajo grato, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Las organizaciones están integradas por seres humanos y por las relaciones que conforman los diferentes elementos o subsistemas donde destacan los cuatro tipos de recursos: los humanos, los materiales, los financieros y la información. Estos subsistemas interrelacionados entre sí y con otros, como los de autoridad, decisiones, participación, control y comunicación; constituyen el tejido estructural de las mismas.<sup>12</sup>

Por ello se considera que las personas viven en ambientes complejos y dinámicos, donde las relaciones interpersonales y de trabajo juegan un papel importante para la organización, lo que genera comportamientos diversos que influyen en su funcionamiento, la organización en grupos y colectividades y el resultado de esta interacción determina el ambiente que se respira en la organización.

El comportamiento de las personas en las organizaciones es un aspecto importante, donde la motivación definida como 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, es la capacidad que está influenciada por factores que pueden estimular, conservar o regir las conductas humanas.<sup>12</sup> En el estudio se resalta la motivación que presentan los trabajadores de Servicios a diferencia de los trabajadores de Departamentos.

La falta de motivación de estos últimos puede generar 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.

Según los indicadores los trabajadores de Servicios se encuentran más motivados con el trabajo aun cuando distan de la situación óptima del clima organizacional, percibiendo un conjunto de intenciones y expectativas en su medio organizacional, así como reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Se debe destacar que la motivación es un conjunto de procesos que le da vida y movimiento a la institución, lo que influye en el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos.

En la bibliografía consultada coinciden estos resultados con una evaluación del clima organizacional realizada en Instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.<sup>10,13</sup>

Por otra parte, la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales y de trabajo son categorías que se interrelacionan entre sí y facilitan que los objetivos para los que fue creada la organización se cumplan; además de promover actitudes favorables de las personas para con la organización, las cuales son indispensables para que esta subsista y se desarrolle. Es por ello que el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es hoy un reto, ya que el aspecto humano se considera un factor determinante para alcanzar los logros en las instituciones.<sup>14,15</sup>

La dimensión estructura organizacional se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales.<sup>16</sup>

La muestra de ambos estratos la perciben en riesgo, se debe señalar que fue la dimensión que más bajos resultados obtuvo sobre todo por los trabajadores de Departamentos en su categoría condiciones de trabajo, esto se traduce en que perciben de inadecuadas las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que realizan las labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Cuando la adecuación de estas condiciones no se cumple, se produce insatisfacción en el trabajador, lo que incide en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los servicios, resultados que coinciden con otros estudios realizados.<sup>10,13,17</sup>

Las derivaciones anteriormente reflejados concuerdan con la literatura<sup>18</sup> donde tiene una incidencia negativa para el ambiente sociopsicológico de la organización. Es de destacar que uno de los aspectos medulares que dificultan los resultados del estudio es la concepción del trabajo en equipo, se señala la importancia del estímulo al trabajo, pues aunque en la organización predominan motivaciones intrínsecas a este, es necesario reconocer el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

En la investigación se acentúa la percepción adecuada de los trabajadores de Servicios del funcionamiento de la organización al referirse al conjunto de procesos que le da vida y movimiento a esta, siendo la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos. De igual manera, el estímulo al desarrollo de la organización significa poner énfasis en la búsqueda de la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas. Pero esta percepción no la tienen los trabajadores de Departamentos, los cuales la catalogan en riesgo.

La dimensión estilo de dirección es de gran importancia, ya que es la que permite que se pongan en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, se logran las formas de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional, influye en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, y permite lograr la comunicación requerida para el funcionamiento de la organización.<sup>2</sup>

Los trabajadores de Servicios perciben la categoría liderazgo adecuada a diferencia de los de Departamentos, estos últimos no se encuentran bien influenciados para el logro de sus resultados y se sienten insatisfechos con la manera en la cual sus jefes los dirigen y cuando existen desacuerdos entre ellos los jefes siempre tienden a imponer sus criterios. Este resultado coincide con investigaciones donde esta categoría fue percibida como medianamente favorable.<sup>19,20</sup>

En la literatura revisada se resalta la importancia de los estilos de liderazgo, la dirección participativa en la toma de decisiones, en la solución de conflictos y el trabajo en equipos encaminados al logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo.<sup>10,21</sup>

Desde esta posición, en la investigación donde se identifica la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional de sus instituciones, a partir de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, se obtiene como resultado que el clima organizacional que perciben los directores de áreas en el lugar que se desempeñan no es totalmente adecuado, con dimensiones afectadas como la motivación y la reciprocidad.<sup>22</sup>

En 2001, *Márquez*<sup>23</sup> realizó una investigación en servicio de salud, donde utiliza los modelos propuestos para el diagnóstico de una organización, con el fin de desarrollar un modelo de integración docencia-servicio que permitiera el diseño e instrumentación de estrategias de cambio en instituciones de Atención Primaria de Salud, cuyos resultados fundamentales fueron proponer nuevas formas de organización del trabajo, aumento del compromiso de cada trabajador con la institución, participación de los trabajadores en la toma de decisiones en sus departamentos o lugares de desempeño.

En el estudio se expresan las categorías funcionamiento y estímulo al desarrollo organizacional en promedios muy bajos por lo que se encuentra en riesgo la contribución de las personas y los grupos formales al logro de los objetivos de la organización. De igual manera el estado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes o no para enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surjan, lo que coincide con los resultados de otras investigaciones en la aplicación de este instrumento.<sup>9,10,13</sup>

El clima organizacional al ser evaluado a través de instrumentos resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, reducir los costos, conducir las modificaciones en los elementos de las organizaciones, que están sujeto a las influencias internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una actitud de constante y continuo mejoramiento, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.<sup>24,25</sup>

En la investigación se identifican que todas las dimensiones que miden el instrumento aplicado son percibidas por los trabajadores del Policlínico en riesgo por ende el clima organizacional clasifica en este mismo rango.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social, de ahí que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en

relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.<sup>10,26-28</sup>

En conclusión, el clima organizacional del Policlínico fue evaluado en riesgo para ambos estratos objeto de estudio. El estrato Departamentos evaluó todas las categorías investigadas en riesgo o inadecuadas, mientras el estrato Servicio percibió mejor clima organizacional en la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Valdez R, Monterrey NL. Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional [monografía en Internet]. México: N.M; 2006 [citado 10 Abr 2009]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm#2h>
2. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Rev. INFODIR. 2007 [citado 29 Ene 2016];4:[aprox. 15 p.]. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)
3. Noriega Bravo VM, Pria Barros MC. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Rev Cubana Salud Pública. 2011 [citado 6 Jun 2014];37(2):[aprox. 11 p.]. Disponible en: [http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662011000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662011000200004&script=sci_arttext)
4. García Saiso A, Ortega Andeane P, Reyes Lagunes I. Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. Acta de Investigación Psicol. 2014 [citado 10 Jun 2014];4(1):1370-84. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-48322014000100005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000100005&lng=es&nrm=iso). ISSN 2007-4832
5. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 12 May 2016];39(2):385-93. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso)
6. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super. 2011 [citado 10 Ene 2016];25(2):164-77. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es)
7. Ministerio de Salud Pública. Manual para la organización y funcionamiento del Policlínico. Dirección Nacional de Atención Primaria de Salud. La Habana: MINSAP; 2008.
8. Ministerio de Salud Pública. Reglamento General del Policlínico. La Habana: MINSAP; 2008.

9. Segredo Pérez AM, Pérez Piñero J, López Puig P. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Rev Cubana Salud Pública. 2015 [citado 17 May 2016]; 41(4): [aprox. 27 p.]. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/376>
10. Segredo Pérez AM, Rigñack Ramírez LI, García Nieblas RM, Perdomo Victoria I, León Cabrera P, García Milian AJ. Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Educación Médica Superior. 2014 [citado 26 Oct 2015]; 29(3): [aprox. 17 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/561>
11. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior. 2013 [citado 17 May 2014]; 27(3): [aprox. 14 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231/117>
12. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en Salud Pública. Rev Cubana Salud Pública. 2015 [citado 24 Abr 2015]; 41(1): [aprox. 17 p.]. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es)
13. Rigñack Ramírez LI, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I, Pérez Piñero J. Evaluación del clima organizacional en el Vicedecanato Docente. Facultad de Ciencias Médicas "10 de Octubre", 2013 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.
14. Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. La gestión del capital humano para el desarrollo organizaciones docentes en salud. En: Memorias del Evento CENAPET 30 Aniversario. La Habana: CENAPET; 2013. p. 11-25.
15. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009; (42): 43-61.
16. Segredo Pérez AM. Proyecto: Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Nacional: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012.
17. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. Educación Médica Superior. 2009 [citado 9 Mar 2010]; 23(2): [aprox. 12 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
18. Serrate Alfonso AA. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Rev Cubana Inf Cienc Salud. 2014 [citado 24 Abr 2015]; 25(1): 110-25. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lng=es)
19. Piña Loyola CN. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate". Cienfuegos [tesis]. La Habana: ENSAP; 2007.

20. Guillén del Campo M. Clima Organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 11 Abr 2016]; 39(2): 242-52. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/123/657>
21. Sánchez González M, Segredo Pérez AM, Casanova González MF. Propuesta de acciones para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Policlínico "Dr. Mario Muñoz Monroy" [tesis]. Abreus, Cienfuegos: ENSAP; 2015.
22. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico Holguín. 2004 [citado 12 Abr 2012]; 8(4): [aprox. 11 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
23. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integ. 2001 [citado 12 Nov 2011]; 17(6): [aprox. 13 p.]. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
24. Rodríguez Salvá A, Álvarez Pérez A, Sosa Lorenzo I, De Vos P, Bonet Gorbea MH, Van der Stuyft P. Inventario del Clima Organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Rev Cubana Hig Epidemiol. 2010 [citado 30 May 2016]; 48(2): [aprox. 27 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
25. Cuadra Peralta AA, Fuentes Soto LK, Madueño Soza II D, Veloso Besio CB, Bustos Meneses Y. Mejorando Clima Organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. Fractal, Rev Psicol Rio de Janeiro. 2012; 24(1): 11-9.
26. Segredo Pérez AM, Días Rojas PA. Clima Organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Educ Med Super. 2011 [citado 6 Oct 2014]; 25(3): 255-74. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000300004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000300004&script=sci_arttext&tlng=pt)
27. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: Editorial Política; 2013.
28. Calves Hernández S. El comportamiento en la gestión de la administración pública. En: Escuela Superior de Cuadro del Estado y Gobierno. Diplomado en Administración Pública. Problemas de la Gestión en la Administración Pública. La Habana: ESCEG; 2013. p. 73-8.

Recibido: 23 de junio de 2016.

Aprobado: 31 de agosto de 2016.

*Alina María Segredo Pérez*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Calle 100 1132 e/ E y Perla. Boyeros. La Habana. Teléf.: 643-6899.  
Dirección electrónica: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)

---