

## Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública

### Construction and validation of an evaluation instrument for the organizational climate in the field of public health

Dr. Alina María Segredo Pérez, DrC. Julia Pérez Piñero, DrC. Pedro López Puig

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

---

#### RESUMEN

**Introducción:** los instrumentos de clima organizacional constituyen una herramienta diagnóstica en la gestión de los equipos de dirección en salud pública.

**Objetivos:** elaborar y validar un instrumento para la evaluación del clima organizacional en instituciones de salud.

**Método:** estudio de desarrollo tecnológico realizado con la participación de los expertos. Se midió confiabilidad a través de la técnica test-retest y la validez del instrumento contempló: contenido, poder discriminatorio, apariencia y comprensión. Se realizó un estudio previo en trabajadores de la Escuela Nacional de Salud Pública y se estudiaron dos ambientes laborales de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, que permitió comprobar el poder discriminatorio del instrumento.

**Resultados:** los resultados de la fase de construcción aportaron que las dimensiones y categorías propuestas eran adecuadas. Se identificaron tres dimensiones, 10 categorías y 50 criterios de medida. Asimismo se demostró que el instrumento tiene estabilidad en el tiempo; la formulación de los incisos es razonable, claramente definidos y se justifica su presencia. Es sencillo, comprensible, fácil de completar y tiene poder discriminatorio.

**Conclusiones:** se aporta un instrumento válido y confiable que permite evaluar el clima organizacional en salud desde la perspectiva de las percepciones de las personas en las organizaciones a través de las dimensiones estructura, comportamiento y estilos de dirección. Sus características justifican su uso y aplicación en el terreno investigativo y la práctica de la dirección en salud.

**Palabras clave:** clima organizacional, construcción de instrumento, validación de instrumento.

## ABSTRACT

**Introduction:** the organizational climate evaluation instruments are diagnostic tools for the performance of management teams in the public health.

**Objectives:** to prepare and to validate an instrument for the organizational climate assessment in the public health centers.

**Methods:** technological development study with expert involvement. The testing/retesting technique allowed measuring reliability whereas the validity evaluation included content, discriminatory power, appearance and understanding. A previous study was conducted in workers from the National School of Public Health in which two work environments from the University of Medical sciences of Havana were studied to prove the discriminatory power of the instrument.

**Results:** the final results of the construction phase yielded that the suggested dimensions and categories were adequate. Three dimensions, ten categories and 50 criteria of measurement were identified. It was also proved that the instrument was stable in time; the formulation of subsections was reasonable, clearly defined and justified. The instrument was simple, understandable, easy to complete and with discriminatory power.

**Conclusions:** this instrument is valid and reliable to evaluate the organizational climate in health from the perspective of the perceptions of people working in the organizations, through the dimensions called structure, behavior and managing styles. Its characteristics justify the use and application in research and in health management practices.

**Keywords:** organizational climate, instrument construction, instrument validation.

---

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un campo del conocimiento que proviene del mundo empresarial con numerosas experiencias en modelos de evaluación, los cuales responden a las características particulares de cada empresa. La organización como un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, está en un proceso continuo de evolución. Ante esta realidad las organizaciones tienen el reto de identificar los elementos que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional.<sup>1-3</sup>

En la actualidad, el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación.<sup>4</sup> El mismo repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Esto se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas de los sistemas organizacionales, que enfatizan la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.<sup>5-7</sup> Teoría que llama la atención sobre una nueva dimensión organizacional, la relación del individuo en el grupo de manera informal, donde plantea que el comportamiento de los individuos está determinado, en gran medida, por las normas y valores de ese grupo.<sup>8</sup>

Los instrumentos de clima organizacional, son reconocidos como herramienta de trabajo para el accionar de los equipos de dirección en su gestión.<sup>9</sup> Los autores consideran, que la importancia de la información que aportan estos estudios radica en

---

que proporciona insumos a los equipos de dirección para que, de forma coordinada, oportuna y planificada, diseñen estrategias de cambio encaminadas a revertir la situación identificada y estimular el desarrollo en las organizaciones. Su evaluación tiene como propósito prevenir los problemas antes de que se presenten externamente, y evitar así consecuencias negativas en el desempeño de la institución.

A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional<sup>10,11</sup> todas estas propuestas tienen como fin, lograr el desarrollo de una investigación más efectiva para realizar recomendaciones pertinentes que puedan servir como elementos referenciales en cada institución.<sup>4</sup>

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral.<sup>12</sup>

Las percepciones y las respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores como: liderazgo y prácticas de dirección, los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, así como las consecuencias del comportamiento en el trabajo.<sup>13</sup>

Según la literatura revisada, cada vez los instrumentos para medir el clima organizacional se constituyen en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la organización, condición indispensable en el mundo actual, ya que estos estudios brindan información oportuna y necesaria para de esta forma trazar estrategias y acciones pertinentes.<sup>3-5,9,14</sup>

Los estudios de clima están vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al ambiente en que se desenvuelven las organizaciones, que han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición. La selección de estas variables está en correspondencia con las características particulares de cada organización y en dependencia de los problemas detectados o por prevenir.<sup>15</sup>

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente partir de conocer las diversas dimensiones que han sido utilizadas en investigaciones sobre los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.<sup>16</sup>

*Litwin y Stinger*,<sup>17</sup> son los primeros en determinar nueve componentes o dimensiones para medir el clima organizacional que comprende: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización.

En el campo de la salud se puede mencionar la experiencia alcanzada en la utilización de la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS), relacionada con el instrumento Inventario de Clima Organizacional. Herramienta evaluativa que tiene el propósito de explorar el clima organizacional, a través de la opinión de los directivos, en cuatro dimensiones: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.<sup>18</sup> Este instrumento se ha utilizado en varias investigaciones desarrolladas por la Escuela Nacional de Salud Pública.<sup>19-24</sup>

La necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones sanitarias con el servicio que se brinda, obliga a

contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.<sup>25</sup>

Para lograr el desarrollo ascendente y continuo dentro de la organización se hace necesario realizar los cambios precisos y garantizar el desempeño de los equipos de dirección que son los encargados de: reconocer la necesidad del cambio, decidir sobre lo que desean alcanzar, proyectar el método de implementación y ejecutar las acciones; además tienen la responsabilidad de evaluar la implementación del cambio.<sup>26</sup>

A partir de los presupuestos teóricos y conceptuales antes expuestos y con la experiencia obtenida de la aplicación del instrumento antes mencionado, se identificó la necesidad de la construcción y validación de un instrumento para el clima organizacional que responda a las características de las organizaciones de salud en el contexto cubano. Se parte del supuesto que los eventos relacionados con el funcionamiento de los sistemas organizacionales en el campo de la salud pública son en su mayoría complejos, lo que exige la construcción de instrumentos multidimensionales para su medición.

La investigación que dio origen a los resultados que se presentan en este artículo tuvo como objetivos elaborar un instrumento para la evaluación del clima organizacional en instituciones de salud y validar dicho instrumento.

## MÉTODOS

El estudio clasifica como una investigación de desarrollo en el área de la organización, eficiencia y calidad de los sistemas y servicios de salud. El mismo constó de dos fases, una de construcción del instrumento y la otra de validación.

### CONSTRUCCIÓN

Se trabajó a partir de la selección de un grupo de expertos (GE) que se conformó a partir de los criterios de inclusión que fueron: entre 5 a 10 años de experiencia profesional, docente, investigativa o de dirección en el campo de la salud pública, con buenos resultados en el trabajo y la disposición a participar en el ejercicio.

La caracterización de los 11 jueces que conformaron el GE-1 fue la siguiente: doctores en ciencias particulares (9), master en ciencias (2), categoría docente de titular (9) y de auxiliar (2), investigador titular (5) y auxiliar (4). Todos con experiencia de dirección.

Los expertos seleccionados participaron en la construcción y validación del marco operacional. Este incluyó la selección y adopción de dimensiones para su estudio, el establecimiento de las categorías y atributos para la medición del clima organizacional en instituciones de salud pública en el contexto cubano, así como la definición de una escala ordinal para la clasificación del clima organizacional según los resultados obtenidos.

En esta fase se siguieron las etapas declaradas por *Hernández Sampieri*,<sup>27</sup> en el proceso para construir un instrumento de medición con la participación de los expertos que constó de dos momentos.

- 1er. momento: se definieron las dimensiones fundamentales y representativas del clima organizacional en salud pública para lo cual se realizó revisión de la literatura, los instrumentos y sistemas de medición utilizados en estudios anteriores a través de un estudio bibliométrico sobre el tema que aportó información valiosa sobre el estado del arte del clima organizacional en el campo de la salud.<sup>28</sup>
- 2do. momento: se identificaron las dimensiones y sus categorías que teóricamente integran la variable objeto de estudio y se establecieron los criterios por categoría para cada dimensión. Los incisos para el instrumento de "Evaluación del Clima Organizacional en Salud" (ECOS), se elaboraron en forma de afirmaciones; quedaron confeccionados un total de 50 incisos que recorren las dimensiones con sus categorías que se considera conforman la definición operacional de clima organizacional en salud pública, el cual es precedido de un texto explicativo. Se le dio la opción de respuesta mediante una escala Likert (tres pasos),<sup>27</sup> que se marca con una cruz (X), según la percepción del encuestado (prestador o directivo), si en su organización cada una de las afirmaciones se encuentra presente: nunca (N:0), a veces (AV:1) o siempre (S:2).

Posteriormente se conformó la estructura del cuestionario y su contenido, así como la logística para la recogida de datos. El cuestionario se estructuró en dos bloques, el primero de datos generales de los sujetos y el segundo de los incisos que dan salida a las variables exploradas.

## VALIDACIÓN

En el proceso de validación del instrumento se estudió la confiabilidad y la validez. La evaluación de la confiabilidad incluyó la estabilidad y la consistencia interna.

Como parte de la valoración de la confiabilidad, se evaluó la estabilidad del instrumento en dos aplicaciones sucesivas a un mismo grupo de sujetos. Se tomó para ello a 37 profesionales que cursan la maestría en atención primaria de salud, los cuales se desempeñan en el primer nivel de atención con un intervalo de 5 días, tiempo que se consideró suficiente para que no recordaran las respuestas de la primera aplicación y a la vez no existieran cambios en el objeto de evaluación.

Para comprobar dicha estabilidad en el tiempo se aplicó la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, ya que se evaluó el puntaje por categorías, dimensiones y total, en muestras relacionadas de 37 individuos.

Para evaluar la consistencia interna se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach global y eliminando un ítem sucesivamente.

El estudio de la validez contempló: contenido, poder discriminatorio, apariencia y comprensión. En la validación de contenido del instrumento se consideró el criterio de 15 expertos en salud pública pertenecientes al claustro de la Escuela Nacional de Salud Pública que conformaron el GE-2 con: doctores en ciencias particulares (14), master en ciencias (1), categoría docente de titular (11) y de auxiliar (4), investigador titular (9) y auxiliar (6). Con el propósito de explorar sus opiniones sobre el contenido del instrumento se utilizaron las cinco propiedades básicas formuladas por *Moriyama*:<sup>29</sup> comprensible, sensible, justificable, claramente definido y datos factibles de obtener, modificadas por la autora en función del estudio:

- Comprensible: se refiere a si se comprenden los aspectos (inciso) que se evalúan, en relación con el clima organizacional que se quiere medir.
- Sensible a variaciones en el fenómeno: si se considera que puede discriminar los diferentes niveles de percepción.
- Justificable: si el instrumento (inciso) tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: es decir, si existe una justificación para la presencia de dicho inciso en el instrumento.
- Claramente definidos: o sea, si el inciso tiene una definición clara, comprensible, que no dé lugar a dudas.
- Datos factibles de obtener: si el dato correspondiente al inciso evaluado, se puede recoger.

La valoración de los expertos sobre las referidas propiedades, se recogió a través de una escala ordinal donde cada uno de los criterios se calificó como: Nada (0), Poco (1), Moderadamente (2), Mucho (3). Esto permitió determinar si los incisos estaban bien contruidos, si no se inducían las respuestas y si respondían a cada una de las dimensiones definidas, cuyas sugerencias permitieron su corrección y definición del cuestionario definitivo.

Asimismo, se analizó también si existían aspectos que a su entender fueran importantes en la evaluación del clima organizacional y no habían sido incluidos en el instrumento inicial.

*Poder discriminativo.* Consistió en la aplicación del instrumento de forma simultánea en ambientes laborales que previamente se había identificado por expertos con condiciones del clima organizacional diferentes, con la finalidad de determinar si el instrumento era capaz de detectar esas variaciones y para comprobar a través de los resultados obtenidos que realmente el instrumento logra medir esa diferencia conocida en el estado de la característica estudiada.

Para ello se aplicó el instrumento en dos Facultades de Ciencias Médicas (FCM) de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana en el período de tiempo comprendido de enero a diciembre de 2013, uno fue el Departamento de Pediatría de la FCM "Manuel Fajardo" con un universo de 27 profesores y el otro correspondió al área docente de la FCM "10 de Octubre" con un total de 40 profesores.

Una vez aplicado el instrumento se calificó con una clave creada para este fin. Según escala de Likert, para las respuestas nunca (N): 0, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. Cada inciso tuvo 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.

Los datos obtenidos se registraron en una base de datos creada en Excel con fines del proceso de esta validación. En el 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. Finalmente, para clasificar el clima organizacional se estableció la siguiente escala ordinal: clima organizacional adecuado: 6 o más como promedio; en riesgo: 4 a 5,9 e Inadecuado: menos de 4.

Para la validación de apariencia y comprensión del instrumento se realizó un estudio previo en trabajadores de la Escuela Nacional de Salud Pública, se excluyeron los que integraban los GE 1 y 2. Esta primera prueba permitió comprobar que el instrumento es comprensible, sencillo y fácil de completar.

En todo momento se cumplió con los principios éticos para este tipo de investigación.

## RESULTADOS

En la elaboración del instrumento, por lo complejo del fenómeno objeto de estudio, quedaron definidas 10 categorías las cuales se agruparon en tres dimensiones, por lo que se obtuvo un instrumento multidimensional (recuadro 1).

**Recuadro 1.** Dimensiones y categorías para la evaluación del clima organizacional en salud

I. Dimensión comportamiento organizacional: permite el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones.	
Motivación*	Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
Comunicación*	Proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio y en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.
Relaciones interpersonales y de trabajo*	Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
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.	
Funcionamiento*	Se refiere al conjunto de procesos que le da vida y movimiento la organización, es la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos.
Condiciones de trabajo*	Se refiere a las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.
Estímulo al desarrollo organizacional*	Significa poner énfasis en la búsqueda de la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas.

III. Dimensión estilo de dirección: implica la forma adoptada en las prácticas de dirección en la institución para guiar u orientar las acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización.	
Liderazgo*	Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
Participación*	Se refiere a la contribución de las personas y los grupos formales al logro de objetivos de la organización.
Solución de conflictos*	Se refiere al 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.
Trabajo en equipo*	Se basa en el trabajo para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo.

\* categorías

Asimismo se establecieron los criterios por categoría para cada dimensión. Quedaron así elaborados los incisos del instrumento de "Evaluación del Clima Organizacional en Salud" (ECOS), a partir de los criterios brindados por los expertos, quienes en su totalidad consideraron que las categorías propuestas para ser incluidas en la construcción del instrumento para la evaluación del clima organizacional eran apropiadas, es decir, no realizaron propuestas de modificaciones, ni consideraron pertinente excluir alguna (recuadro 2).

**Recuadro 2.** Distribución de criterios por categoría dentro de cada dimensión

Dimensión	Categoría	Criterios
Comportamiento organizacional	Motivación	Complacencia con el trabajo que se realiza. Confianza como concededor del trabajo. Reconocimiento a los que trabajan bien. Satisfacción por lo aportado a los resultados de la institución. Orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.
	Comunicación	Imagen institucional de reconocimiento y prestigio. Conocimiento de los mecanismos de información. Claridad de la información entre niveles. Rapidez en que fluye la información necesaria. Oportuna gestión de información entre equipo de trabajo.

	Relaciones interpersonales y de trabajo	<p>Accesibilidad en la relación entre el jefe y los trabajadores.</p> <p>Armonía en las relaciones entre el jefe y los trabajadores y los trabajadores entre sí.</p> <p>Interés institucional en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Preocupación institucional por el desarrollo de valores y actitudes dentro de la organización.</p> <p>Promover estilos del saludo diario y las demostraciones afectivas entre trabajadores.</p>
Estructura organizacional	Funcionamiento	<p>Conocimiento de la misión de la institución.</p> <p>Contenidos de trabajo delimitados y conocidos.</p> <p>Las acciones de control se realizan de forma planificada.</p> <p>Asignación justa de tareas según el contenido de trabajo.</p> <p>Cumplimiento del horario laboral.</p>
	Condiciones de Trabajo	<p>Ambiente de trabajo.</p> <p>Condiciones físicas de trabajo.</p> <p>Dedicación de tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño.</p> <p>Existencia de elementos de trabajo necesarios para dar solución a los problemas.</p> <p>Satisfacción con el ambiente físico en el que se trabaja.</p>
	Estímulo al desarrollo organizacional	<p>Proyección del cambio en la institución en dependencia de las necesidades.</p> <p>Atención al desarrollo de los equipos humanos.</p> <p>Creatividad en la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización.</p> <p>Correspondencia entre los objetivos y el trabajo que se realiza.</p> <p>Criterios de los trabajadores como fuente de información para la gestión del cambio.</p>
Estilo de dirección	Liderazgo	<p>Preocupación porque se entienda bien el trabajo a realizar.</p> <p>Definición ante un problema determinado quién debe resolverlo.</p> <p>Ocupación por mantener actualizado técnicamente al personal. Explicación e involucramiento del personal ante el inicio de cualquier tarea.</p> <p>Propuestas del colectivo para mejorar los procesos de trabajo.</p>

	Participación	Participación de todas las áreas ante un nuevo reto para la organización. Colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos. Congruencia entre los objetivos del área de con los objetivos de la institución. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Gestión de cambios en función del desarrollo de la institución.
	Solución de conflictos	Discusión de los problemas de manera constructiva. Planteamiento de criterios en el análisis de los problemas. Interés del colectivo ante la solución de los problemas. Estímulo para la participación en la búsqueda de soluciones creativas. Posiciones sinceras de los trabajadores cuando se analizan los problemas.
	Trabajo en equipo	Estimulación en el colectivo de generar propuestas e ideas para mejorar el trabajo. Manejo de las capacidades de los miembros del equipo para cumplir con el trabajo. Exigencia ante el cumplimiento del trabajo. Resultados alcanzados en la institución frutos del trabajo de todos. Planes de mejoras institucionales a partir de las necesidades e ideas planteadas por el colectivo.

En relación con la distribución de los incisos por categorías dentro de cada dimensión los expertos consideraron que entre el 95 y el 98 % de los casos había adecuada correspondencia. Muy útil resultó la valoración de la correspondencia entre las categorías y los incisos redactados para su medición, pues permitió realizar un ajuste en la propuesta definitiva de aquellas que conformarían la definición operacional para la evaluación del clima organizacional en salud.

En el proceso de validación del instrumento referente a la determinación de la confiabilidad se obtuvo, como se puede apreciar en la tabla 1, el puntaje promedio de categorías, dimensiones y total, fue semejante entre las dos aplicaciones del instrumento, lo que se corrobora en los resultados de la prueba estadística, donde no se pudieron demostrar diferencias estadísticamente significativas. Esto demuestra que el instrumento es confiable en relación con su estabilidad en el tiempo.

**Tabla 1.** Puntaje promedio del test-retest por categorías y dimensiones

Categorías y dimensiones	Primera aplicación (test)	Segunda aplicación (retest)	$p$
Condiciones de trabajo	4,0	4,2	0,520
Estímulo al desarrollo organizacional	4,6	4,9	0,483
Funcionamiento	6,1	6,2	0,629
Dimensión estructura organizacional	<b>14,8</b>	<b>15,4</b>	0,460
Comunicación	5,6	5,6	0,969
Relaciones interpersonales y de trabajo	5,5	5,4	0,915
Motivación	6,1	5,9	0,847
Dimensión comportamiento organizacional	<b>17,1</b>	<b>16,9</b>	0,881
Participación	5,2	5,2	0,890
Liderazgo	6,0	5,6	0,330
Trabajo en equipo	5,9	5,8	0,850
Solución de conflictos	4,8	5,0	0,579
Dimensión estilos de dirección	<b>21,9</b>	<b>21,6</b>	0,939
Total	104,7	104,8	0,894

n= 37

Para la consistencia interna el coeficiente alfa de Cronbach global fue de 0,939 y eliminando un ítem sucesivamente osciló entre 0,936 y 0,940, lo que sugirió que existía consistencia interna en el instrumento y corroboró su fiabilidad.

Los resultados obtenidos a través de las opiniones de los expertos sobre el contenido del instrumento a partir de los criterios de *Moriyama* fueron superiores al 70 % establecido. Los resultados obtenidos permitieron considerar que la formulación de los incisos, es razonable, se encuentran claramente definidos y se justifica su presencia en el cuestionario. Es importante señalar que aunque, las opiniones emitidas por los jueces fueron superiores a un 70 %, las respuestas dadas por estos a la última pregunta del cuestionario de validación fueron muy importantes. En la misma se solicitó a los expertos otras sugerencias, esto permitió modificar el uso de términos y mejorar la formulación de algunos incisos, lo que contribuyó al logro de mayor claridad en su redacción.

Poder discriminativo: consistió en la aplicación del instrumento de forma simultánea en ambientes laborales que previamente se había identificado por expertos que las condiciones del clima organizacional eran diferentes, con la finalidad de determinar si el instrumento es capaz de detectar esas variaciones y comprobar a través de los resultados obtenidos que realmente el instrumento logra medir esa diferencia conocida en el estado de la característica estudiada.

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de forma simultánea en ambientes laborales diferentes con el propósito de determinar el poder discriminatorio del mismo. Como se puede observar en el Departamento de Pediatría de la FCM "Manuel Fajardo", todas las categorías obtuvieron valores

promedios entre 7,5 y 9,5; indicativo de que estos profesores laboran en un clima organizacional adecuado. Este resultado coincidió con la identificación previa realizada por los expertos.

**Tabla 2.** Valor promedio en las dimensiones del clima organizacional según categorías e instituciones docentes

Categorías	Promedio	
	Profesores FCM "10 de Octubre"	Pediatras docentes FCM "Manuel Fajardo"
Promedio de la dimensión comportamiento organizacional	6,0	8,8
Motivación	6,3	8,1
Comunicación	6,0	8,9
Relaciones interpersonales y de trabajo	5,8	9,5
Promedio de la dimensión estructura organizacional	5,4	8,4
Funcionamiento	6,7	9,1
Condiciones de trabajo	4,0	7,5
Estímulo al desarrollo organizacional	5,5	8,7
Promedio de la dimensión estilo de dirección	5,7	9,1
Liderazgo	6,5	9,3
Participación	5,5	9,0
Solución de conflictos	5,1	9,0
Trabajo en equipo	6,0	8,9

En la FCM "10 de Octubre" se encontró que cinco categorías obtuvieron resultados iguales o superiores al valor promedio de 6 establecido como nivel mínimo en la escala de clima organizacional adecuado, ellas fueron: funcionamiento, liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo. Se identificaron también categorías en la escala de clima organizacional en riesgo como fueron: relaciones interpersonales y de trabajo (5,8), estímulo al desarrollo organizacional (5,5), participación (5,5) y solución de conflictos (5,1) y en la escala de clima organizacional inadecuado la categoría condiciones de trabajo (4.0). Estos resultados se correspondieron con la identificación realizada previamente por los expertos, quienes habían identificado que en este ambiente laboral existían dificultades.

Los resultados anteriores demostraron que el instrumento discrimina entre diferentes ambientes laborales y entre diferentes niveles del clima organizacional, ya que cuando es adecuado los puntajes son altos y cuando está en riesgo o es inadecuado los puntajes son bajos.

Los resultados del estudio previo realizado con los trabajadores de la Escuela Nacional de Salud Pública para comprobar la validación de apariencia y comprensión del instrumento fueron satisfactorios ya que la totalidad de los entrevistados que

evaluaron el instrumento estuvieron de acuerdo en que es comprensible, sencillo y fácil de completar.

## DISCUSIÓN

La complejidad que exhiben los sistemas organizativos en salud pública y en específico el clima organizacional, demandan de la construcción de un instrumento que permita medir el comportamiento del objeto de estudio, es por ello que se debe utilizar un diseño metodológico que se relacione con las particularidades de la situación que se pretende estudiar y que permita medir de forma correcta el evento de interés.<sup>25</sup>

La construcción de un instrumento de evaluación es un proceso complejo en el cual se debe tener en cuenta la experiencia de trabajo en la situación estudiada, los antecedentes de otros instrumentos construidos, con sus ventajas y desventajas, así como la metodología que se utilizó para su construcción y validación. Esto permite determinar cuáles han sido los diseños que han aportado los mejores resultados. Para lograr lo antes expuesto el investigador se puede auxiliar de la revisión bibliográfica, en su experiencia personal y en la consulta a otros investigadores con experiencia de trabajo en el tema. Con la información obtenida se debe realizar un análisis del problema que permita determinar las partes esenciales que lo componen. Esto implica identificar las dimensiones del evento cuya definición correcta contribuye a la mejor selección y operacionalización de los indicadores, así como de la forma evaluativa del cuestionario.<sup>30-33</sup>

Teniendo en cuenta lo planteado, los autores eligen la elaboración de un cuestionario, sencillo, de fácil aplicación y cómodas posibilidades de respuesta por parte de los trabajadores y directivos, como la mejor vía para realizar la evaluación del clima organizacional en salud pública.

Se parte de considerar 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>3</sup>

Por otra parte, la correspondencia de los incisos en relación con la definición operacional y las categorías propuestas aluden a dimensiones teóricas que responden a características esenciales de las organizaciones en salud. De la misma forma se señala que la evaluación del clima organizacional ha demostrado gran utilidad debido a que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. La importancia de este enfoque radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que, el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.<sup>6-8,34</sup>

Es por ello que determinar la confiabilidad en cuanto a estabilidad y consistencia interna del instrumento que se elabora para evaluar el clima organizacional en

instituciones de salud es elemental, pues tiene la capacidad de arrojar siempre los mismos resultados cada vez que se aplica a la misma unidad de observación.

De igual forma la validez de contenido que el instrumento tiene constituye un importante indicador de su valor, además, permite realizar una valoración crítica del constructo teórico del que se parte y las dimensiones y categorías que se proponen, las cuales expresan un modo específico de conceptualizar el fenómeno del clima organizacional en salud pública.<sup>3,8</sup>

El instrumento aplicado en ambientes laborales diferentes mostró resultados que justifican su aplicabilidad debido a que tiene poder discriminatorio y la información obtenida aporta conocimientos importantes para la toma de decisiones por parte de los equipos de dirección al tiempo que posibilita la elaboración en forma participativa de un plan de acciones que permita dar solución a los problemas identificados en la institución y establecer estrategias de mejora continua. El clima organizacional como resultado de las percepciones de los trabajadores en su organización, repercute en las motivaciones y el comportamiento dentro de ella. Asimismo se 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 encaminados a la gestión y desarrollo de las organizaciones brindan información rápida y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias que respondan a línea de desarrollo institucional.<sup>3,35</sup>

Los autores son del criterio de que el cuestionario que se propone, aporta en el ámbito investigativo cubano un instrumento razonable y aplicable, que permita evaluar de manera rápida y sencilla el clima organizacional en las instituciones de salud pública. Además, permite ofrecer a los equipos de dirección una herramienta metodológica, para evaluar en las organizaciones el clima en que los trabajadores se desempeñan más allá del manejo empírico de datos que se obtiene por la simple observación de los comportamientos de las personas, la cual muchas veces está sesgada por la subjetividad natural del profesional o el poco conocimiento sobre éste.

Por último, se puede concluir que está disponible un instrumento válido y confiable que permite evaluar el clima organizacional en salud desde la perspectiva de las percepciones de las personas en las organizaciones a través de las dimensiones estructura, comportamiento y estilos de dirección que justifican su uso y aplicación en el terreno investigativo y la práctica de la dirección en salud, ya que brinda información para la adecuada toma de decisiones en la gestión del cambio para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales identificados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2004 [citado 29 Ene 2012];8(3). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
2. Carrasco L, Francia B, Flireny M, Eulymer G. El sistema organizacional. Análisis de Gestión Administrativa. Venezuela: Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas, Universidad de Oriente Anzoátegui; 2009.
3. Serrate Alfonso A, Portuondo Vélez AL, Sánchez Puigbert N. Suárez Ojeda R. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Rev

Ingeniería Industrial. 2014 [citado 2 Abr 2015]; 35(1):2-12. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/620/519>

4. Segredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2013 [citado 10 Mar 2015]; 17(3). Disponible en: <http://www.revcocmed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/328/403>

5. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 26 Abr 2014]; 39(2):385-93. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)

6. Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

7. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 19 Mar 2014]; 35(4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

8. Moros Fernández H, Díaz Pérez M. Selección de lecturas de Psicología Organizacional II. La Habana: Editorial Feliz Varela; 2005.

9. Calviño M. Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes. La Habana: Editorial Academia; 2014.

10. Dimensiones para evaluar el clima. c2000-2006 [citado 12 Feb 2009]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>

11. Variables para estudiar el Clima Organizacional. Gestar consultoría. [citado 12 Feb 2009]. Disponible en: [www.gestar.cl/cons](http://www.gestar.cl/cons)

12. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [citado 4 Jun 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

13. Pinto Cristiani ME. Desarrollo organizacional. México: Ed. Red Tercer Milenio S. C.; 2012.

14. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Rev INFODIR. 2007 [citado 12 Abr 2012]; 4. 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)

15. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. c2000-2006 [citado 20 Mar 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/index.htm>

16. Salldoval Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos Ciencias Económico Administrativas. 2004 [citado 24 Mar 2015]; 27: 78-82. Disponible en: [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)

17. Litwin G, Stinger H. Organizational Climate. New York: Simon & Schuster; 1978.
18. Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10. Vol3. Módulo III. Unidad VI: 1-7. Ginebra: OMS/OPS; 1998.
19. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
20. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1998.
21. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integr. 2001 [citado 17 Abr 2014];17(6):589-91. 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)
22. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Educ Méd Super. 2009 [citado 9 Mar 2010];23(2). 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)
23. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico Holguín. 2004 [citado 17 Abr 2014];8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
24. Noriega Bravo VM, Pría Barrios MC. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Rev Cubana Salud Pública. 2011 [citado 26 Abr 2014];37(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662011000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
25. 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 10 Mar 2015];41(1). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>
26. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super. 2011 [citado 9 Mar 2015];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)
27. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio MP. Metodología de la investigación. 5ta ed. México: McGRAW-HILL/ Interamericana editores, S.A. DE C.V; 2010.
28. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, León Cabrera P, López Puig P, Perdomo Victoria I, Sansó Soberats F. Caracterización de las publicaciones científicas sobre clima organizacional en las revistas médicas indexadas en Scielo. 2000-2013. Rev Salud Quintana Roo. 2014;7(29):6-10.
29. Moriyama IM. Indicador of social change. Problems in the measurements of health status. New York: Rusell Sage Foundation; 1968.

30. Maia Campos G. Estadística Práctica para Docentes e Pós-Graduandos. 2008 [citado 10 Mar 2015]. Disponible en:  
[http://www.forp.usp.br/restauradora/gmc/gmc\\_livro/gmc\\_livro.html](http://www.forp.usp.br/restauradora/gmc/gmc_livro/gmc_livro.html)
31. García Milian AJ, Alonso Carbonell L, Suárez Lugo N, López Puig P, Rodríguez Ganem O. Validación de instrumentos para caracterizar el consumo de medicamentos. Horizonte Sanit. 2012 [citado 9 Mar 2015]; 11(3). Disponible en:  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/horizonte\\_sanitario/ediciones/2012\\_sept\\_diciem/02-VALIDAINSTRUMENTO.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/horizonte_sanitario/ediciones/2012_sept_diciem/02-VALIDAINSTRUMENTO.pdf)
32. López Puig P, Alonso Carbonell L, García Milian AJ. Validación de un procedimiento metodológico para evaluar nivel de integración en una red de servicios de salud. Rev Salud Quintana Roo. 2013. [citado 21 Mar 2015]; 26(6). Disponible en:  
[http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id\\_articulo=100173&id\\_seccion=3320&id\\_ejemplar=9756&id\\_revista=198](http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_articulo=100173&id_seccion=3320&id_ejemplar=9756&id_revista=198)
33. Dawson-Saunders B, Trapp RG. Bioestadística médica. 2nd ed. México, D. F.: El Manual Moderno; 1999.
34. Gil Bernardes J. Estrategia, Gestión de Personas, Liderazgo, Planificación. En: Carnota Lauzan O (compilador). Biblioteca Virtual sobre Gerencia y Gerencia en Salud. 2da edición. La Habana: ENSAP; 2014.
35. Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. La gestión del capital humano para el desarrollo organizaciones docentes en salud [CD-ROM]. Memorias del Evento CENAPET 30 Aniversario. La Habana: CENAPET; 2013.

Recibido: 20 de mayo de 2015.  
Aprobado: 3 de agosto de 2015.

*Alina María Segredo Pérez.* Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 10132 e/ Perla y E, Altahabana, Boyeros. La Habana, Cuba.  
Dirección electrónica: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)