

# *Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo". Matanzas. 2007*

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD PÚBLICA. MATANZAS.

**Revista Médica Electrónica 2009; 31 (5)**

Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo". Matanzas.  
2007 **Organizational climate at the Family University Polyclinic "Carlos verdugo".  
Matanzas. 2007**

## **AUTORES**

MsC. Dra. Inés Domínguez Silva. (1)

Dra. María Álvarez Fuentes. (2)

Ing. José Alberto Navarro Domínguez. (3)

1)Especialista I Grado en Administración de Salud.Profesora Instructora. Dpto. de Dirección de Hospitales.Máster en Salud Pública .Dirección Provincial de Salud Pública. Matanzas.

2)Especialista I Grado en Medicina General Integral. Dpto. de Dirección de Hospitales. Dirección Provincial de Salud Pública. Matanzas.

3)Ingeniero Industrial. Profesor Instructor.Dpto. de Química. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

## **RESUMEN**

En la Policlínica Universitaria de la Familia "Carlos Verdugo" se realizó una Investigación en Sistemas y Servicios de Salud, con diseño observacional descriptivo transversal, para identificar su Clima Organizacional. Constituyeron el universo y la muestra los 426 trabajadores. Se aplicó Inventario de Clima Organizacional y entrevistas semiestructuradas, evaluándose cuatro variables o dimensiones básicas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Se identificó que las cuatro dimensiones alcanzaron cifras entre 2.9 y 1.6, por debajo de tres, límite inferior medio. La dimensión liderazgo alcanzó las cifras más bajas entre 1.82 y 1.96, seguida de la dimensión Motivación con cifras entre 1.68 y 2.83. Solo la dimensión Reciprocidad en la categoría de Cuidado del Patrimonio Institucional alcanzó cifras de 3.18 por encima del límite inferior. Concluyendo que el Clima Organizacional de la Policlínica es Inadecuado e Insatisfactorio.

## **DeCS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**INVESTIGACIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD**  
**SISTEMAS DE SALUD/organización&administración**  
**AMBIENTE DE INSTITUCIONES DE SALUD**  
**LIDERAZGO**  
**MOTIVACIÓN**  
**RELACIONES LABORALES**  
**PARTICIPACIÓN**  
**ESTUDIOS OBSERVACIONALES**  
**EPIDEMIOLOGÍA DESCRIPTIVA**  
**ESTUDIOS TRANSVERSALES**

## INTRODUCCIÓN

La nueva estrategia sanitaria cubana tiene el reto de perfeccionar los sistemas de salud, con vista a mejorar el Estado de Salud de la población cubana (1) mediante la calidad y excelencia, por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer actual. El Sistema Nacional de Salud Cubano demanda modernización en los sistemas de dirección, ya que brinda vitalidad a los sistemas organizativos, valorando lo que influye en el rendimiento del capital humano, relacionado con su ambiente laboral, condición indispensable para la excelencia en el proceso de cambio, constituyendo el Clima Organizacional un elemento esencial en el desarrollo planificado de la estrategia organizativa, que le posibilita al directivo visión futura, como elemento diagnóstico de la realidad cambiante.(2)

El Clima Organizacional es concebido como medio interno y "personalidad" de la institución, por ser la percepción compartida de los miembros respecto al trabajo, al ambiente físico laboral, a las relaciones interpersonales, así como las regulaciones formales que afectan el trabajo (3). De ahí que el comportamiento de un trabajador no sea resultante de los factores organizativos existentes, sino de la percepción que tengan de esos factores. (4)

La Atención Primaria de Salud, fundamentalmente las policlínicas, son reflejo de las transformaciones por los Programas de la Revolución , necesitando del reconocimiento y valoración del aporte del ser humano, obligando a evaluar su percepción ante la realidad organizacional, resultando imprescindible el conocimiento y manejo del Clima Organizacional, factor determinante en la eficacia de los colectivos laborales, para asumir actitudes que aseguren éxitos en el desempeño. El desconocimiento del Clima Organizacional en la Policlínica Universitaria de la Familia "Carlos Verdugo" motivó la realización del estudio, con el objetivo de identificar el Clima Organizacional en esta institución.

## MÉTODO

Se realizó una investigación con diseño observacional descriptivo transversal, constituyó el universo y la muestra los 426 trabajadores. Se evaluaron cuatro variables, cada una a través de cuatro categorías: Liderazgo (Dirección, Estímulo a la Excelencia , Estímulo al Trabajo en Equipo y Solución de Conflicto); Motivación (Realización Personal, Reconocimiento a la Aportación , Responsabilidad y Adecuación a las Condiciones de Trabajo); Reciprocidad (Aplicación al Trabajo, Cuidados del Patrimonio Institucional, Retribución y Equidad); y Participación (Compromiso con la Productividad, Compatibilidad de Intereses, Intercambio de Información e Involucración en el Cambio). Se aplicaron entrevistas semiestructuradas e inventario del Clima Organizacional utilizado en otros estudios (1,3). Cada categoría de las dimensiones se abordaron por cinco afirmaciones, oscilando el puntaje entre 0 y 5, tomándose tres como valor mínimo aceptable. Se procesó la información utilizando paquete estadístico SSPS. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, expresándose en número absoluto, porcentaje y medidas de tendencia central.

## RESULTADOS

En el desarrollo organizacional el clima es uno de los aspectos más aludidos a pesar de su carácter multidimensional. Los resultados de la evaluación de las cuatro dimensiones reflejan:

Dimensión Liderazgo obtiene valores no aceptables en sus categorías entre 1.96 y 1.82.

**Tabla No. 1 .**

**Dimensión Liderazgo. Policlínica "Carlos Verdugo" .Matanzas. 2007 .**

	Dirección		Estimulo a la Excelencia		Estimulo al Trabajo en Equipo		Solución de Conflictos	
	*No	%	*No	%	*No	%	*No	%
0	26	6.1	29	6.8	16	3.7	30	7.0
1	159	37.3	121	28.4	138	32.3	135	31.6
2	123	28.8	152	35.6	179	42.0	175	41.0
3	89	20.8	96	22.5	63	14.7	60	14.0
4	19	4.4	17	3.9	20	4.6	18	4.2
5	10	2.3	11	2.5	10	2.3	8	1.8
<b>Media</b>	<b>1.87</b>	<b>100</b>	<b>1.96</b>	<b>100</b>	<b>1.91</b>	<b>100</b>	<b>1.82</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por la autora \* No = 426

Según Tabla No.1 la categoría Solución de Conflicto fue la de menor valor por la falta de creatividad de los directivos en la solución y poca sinceridad de prestadores en transmitir problemas. El Estimulo por la Excelencia, con mayor valor en las afirmaciones, predomina la poca posibilidad de preparación para nuevas tecnologías, con poca oferta de cursos y eventos. En las categorías Dirección y Estimulo al Trabajo, plantean que cuando tienen muchas cosas que hacer no saben cómo comenzar, no todos aportan ideas, ante problemas no siempre saben a quién acudir. Dimensión Motivación obtiene valores no aceptables en sus categorías entre 1,68 y 2,83.

**Tabla No. 2**

**Dimensión Motivación. Policlínica "Carlos Verdugo". Matanzas. 2007.**

	Realización Personal		Reconocimiento a la Aportación		Responsabilidad		Condiciones de Trabajo	
	*No	%	*No	%	*No	%	*No	%
0	20	4.6	35	8.2	24	5.6	11	2.5
1	167	39.2	152	35.6	162	38.0	49	11.5
2	151	35.4	176	41.3	149	34.9	55	12.9
3	57	13.3	43	10.0	69	16.1	210	49.2
4	24	5.6	17	3.9	16	3.7	56	13.1
5	7	1.6	3	0.7	5	1.1	15	3.5
<b>Media</b>	<b>1.80</b>	<b>100</b>	<b>1.68</b>	<b>100</b>	<b>1.78</b>	<b>100</b>	<b>2.83</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por la autora \* No = 426

En la Tabla No.2 los resultados de la categoría condiciones de trabajo, la de mayor valor está relacionada con la remodelación de la policlínica y nuevos equipamientos de alta tecnología. En el reconocimiento a la aportación que obtiene menor valor, afirman que no se reconoce el buen desempeño en el trabajo, ni premian las personas que trabajan bien. En las categorías Realización Personal y Responsabilidad no se sienten realizados profesionalmente, ni desarrollan su ingenio y creatividad, no siempre toman decisiones relacionadas con su propio trabajo y la evaluación de desempeño la consideran pura formalidad. Dimensión Reciprocidad las categorías obtienen cifras entre 1.86 y 3.18

**Tabla No.3 .**

**Dimensión Reciprocidad. Policlínica "Carlos Verdugo". Matanzas. 2007.**

	Aplicación al Trabajo		Patrimonio Institucional		Retribución		Equidad	
	*No	%	*No	%	*No	%	*No	%
0	26	6.1	5	1.1	19	4.4	22	5.1
1	137	32.1	18	4.2	41	9.6	90	21.1
2	167	39.2	62	14.5	77	18.0	159	37.3
3	70	16.4	176	41.3	190	44.6	125	29.3
4	21	4.9	137	32.1	91	21.3	24	5.6
5	5	1.1	28	6.5	8	1.3	6	1.4
<b>Media</b>	<b>1.86</b>	<b>100</b>	<b>3.18</b>	<b>100</b>	<b>2.74</b>	<b>100</b>	<b>2.13</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por la autora \* No = 426

En la Tabla No. 3, la categoría Cuidado del Patrimonio Institucional, única con cifra adecuada, es producto de las inversiones y nuevas tecnologías recibidas. La categoría Aplicación al Trabajo con cifras más bajas, afirman poca motivación por el trabajo, por el cumplimiento de sus obligaciones, se responsabilizan por controlar su propio trabajo sin hacerse cargo de otros importantes. Estas afirmaciones se relacionan con estudios de Clima Organizacional en el Sectorial Municipal de Salud de Sagua la Grande (5) y en el Hospital Pediátrico de Cienfuegos (6). En las categorías Retribución y Equidad reconocen la posibilidad de superación profesional, aun los que trabajan bien no son premiados con mejor posición, refieren que las promociones carecen de objetividad y tampoco se retribuye equitativamente.

Dimensión Participación. Sus cuatro categorías obtuvieron cifras por debajo del límite, aunque con valores superiores al resto de las otras categorías, valorándose entre 2,62 y 2,98.

**Tabla No.4**

**Dimensión Participación. Policlínica "Carlos Verdugo". Matanzas. 2007 .**

Calificación	Compromiso por la Productividad		Compatibilización de Intereses		Intercambio de la Información		Involucración al Cambio	
	*No	%	*No	%	*No	%	*No	%
0	23	5.3	21	4.9	11	2.5	13	3.0
1	50	11.7	55	12.9	36	3.4	34	7.9
2	76	17.8	82	19.2	70	16.4	58	13.6
3	172	40.3	178	41.7	192	45.0	180	42.2
4	94	22.0	85	19.9	101	23.7	126	29.5
5	11	2.5	5	1.1	16	3.7	15	3.5
<b>Media</b>	<b>2.69</b>	<b>100</b>	<b>2.62</b>	<b>100</b>	<b>2.89</b>	<b>100</b>	<b>2.98</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por la autora \*No = 426

Según la Tabla No.4, en la Categoría Involucración al Cambio, de valor más elevado, es aceptada, aunque con sensación de pérdida de autonomía, amenaza, incertidumbre, ansiedad e incomodidad. En la Compatibilidad de Intereses de menor valor, los directivos no fijan niveles de esfuerzo al cumplimiento, ni estimulan a sus miembros por sus rendimientos, no viéndose obligados al cumplimiento ni participe de todo. El Intercambio de Información y Compromiso con la Productividad afirman que no siempre los problemas se resuelven de manera óptima, con la participación activa de todos, pues no existe trabajo de equipo, además no todos

defienden con vehemencia el trabajo y tratan con respeto y diligencia a los usuarios. En la institución, refieren, circula información inexacta (chismes y rumores).

De las cuatro Dimensiones evaluadas la de mejor comportamiento fue la Dimensión Participación, seguida de la Dimensión Reciprocidad y Motivación. La más negativa fue la Dimensión Liderazgo.

## DISCUSIÓN

Los resultados de la evaluación de las cuatro dimensiones evidencian que la policlínica no cuenta con directivos que integren dotes de teóricos competentes con los de prácticos eficaces. (7-13) Esto frena el pensamiento estratégico, el incentivo y estímulo por la calidad y excelencia, la creación y trabajo en equipo, la solución de conflictos, entre otros aspectos, lo cual traduce mayor pérdida de tiempo, de energía, de recursos y enfrentamientos.

Todo esto afecta la realización personal de directivos y prestadores, el comprometimiento con el trabajo que desempeñan, la responsabilidad individual, el sentirse útil, restándole valor personal y poca identificación con su trabajo y la institución. Adicionándole que no reciben una retribución adecuada según su aporte. Independiente a lo planteado anteriormente la Policlínica se transforma y cambia con la remodelación e incorporación de equipos y tecnologías de avanzada, que optimizan las condiciones de trabajo, incentivando el cuidado por los bienes y recursos, con participación de sus miembros en el desarrollo institucional, con sus limitaciones, todo lo cual según autores (8-10) implica durante un tiempo esfuerzo adicional por tener que aprender a desenvolverse en la nueva situación, fuente adicional de trabajo y preocupación. Es evidente un clima de organización inadecuado, no satisfactorio en la Policlínica, con un ambiente laboral y una institución faltos de salud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por los Directores de Policlínico. Cuba, 2003. Rev Correo Científico Méd Holguín. 2004; 8(4)
2. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima Organizacional en Salud Pública. Consideraciones Generales. Rev Correo Científico Méd Holguín. 2004; 8(3)
3. Castañeda González NE. Cultura y Clima Organizacional en el Policlínico Docente Comunitario "Dr. Carlos J. Finlay". Villa Clara: ISCM; 2003.
4. Goncalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. La Habana; 2007.
5. Raimundo Rivera D. Cultura y Clima Organizacional en la Sectorial Municipal de Salud de Sagua la Grande. Villa Clara: ISCM; 2005.
6. Iglesias Armenteros AL. Clima Organizacional en la Vice-Dirección de Enfermería del Hospital Pediátrico Universitario Paquito González Cueto. Villa Clara: ISCM; 2005.
7. Austin N, Peter T. El Liderazgo. En: Pasión por la Excelencia. Características diferentes a las empresas líderes. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1998. p. 269–413.
8. Álvarez Blanco AS. Diagnóstico Organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999
9. Álvarez Blanco AS. Cambio y clima o hábitos y cultura institucional u organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999.
10. Cabrera Díaz F. Clima Organizacional en Empresas Chilenas. Ponencia del II Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos; 2000.
11. Espinosa V. Trabajo en Equipo, visión de futuro. España: Universidad Autónoma de Barcelona; 2002.
12. Arana W. Motivación y Productividad. España: UNMSM; 2005.
13. Rey García AA. El Trabajo en equipo y liderazgo. En: Como gestionar la calidad de las universidades. Madrid; 1999.

## SUMMARY

An investigation in Health Systems and Services, with a transversal, descriptive, observational design, was carried out at the Family University Polyclinic "Carlos Verdugo," to identify its Organizational Climate. The universe and the sample were all the 426 workers. We applied de Inventory of Organizational Climate and semi structured, evaluating four variables or basic dimensions: Leadership, Motivation, Reciprocity and Participation. It was identified that the

four dimensions reached values between 2.9 and 1.6, fewer than 3, the inferior average limit. Dimension Leadership reached lower values, between 1.82 and 1.96, followed by the dimension Motivation with values between 1.68 and 2.38. Only the dimension Reciprocity in the category of Institutional Patrimonial Care reached values of 3.18, above the inferior limit. We concluded that the policlinic Organizational Climate is Inadequate and Insatisfactory.

## **MeSH**

**ORGANIZATIONAL CULTURE**  
**RESEARCH IN HEALTH SERVICES**  
**HEALTH SYSTEMS/organization&administration**  
**HEALTH FACILITY ENVIRONMENT**  
**LEADERSHIP**  
**MOTIVATION**  
**LABOR RELATIONS**  
**MANAGEMENT QUALITY CIRCLES**  
**OBSERVATIONAL STUDIES**  
**EPIDEMIOLOGY, DESCRIPTIVE**  
**CROSS-SECTIONAL STUDIES**

## **CITAR ESTE ARTÍCULO**

Domínguez Silva I, Álvarez Fuentes M, Navarro Domínguez JA. Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo". Matanzas 2007. Rev méd electrón[Seriada en línea] 2009; 31(5). Disponible en URL:  
<http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol5%202009/tema03.htm>  
[consulta: fecha de acceso]