



**Cuba Salud**

IV Convención  
Internacional de Salud  
17-21 de octubre, 2022

## **Diagnóstico del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral de Distrito Capital en Venezuela**

Reinol Delfín García Moreiro <sup>1</sup>

Diana Ayup García <sup>2</sup>

Pedro Miguel Milián Vázquez <sup>3</sup>

Ileana Castañeda Abascal <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, reinol@infomed.sld.cu

<sup>2</sup> Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, diana@infomed.sld.cu

<sup>3</sup> Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, pedromiguelmilian@gmail.com

<sup>4</sup> Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba, ileca@infomed.sld.cu

### ***Resumen:***

**Introducción:** el clima organizacional resulta de interés por su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros y usuarios.

**Objetivo:** identificar el estado actual del clima organizacional en los Centros Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital en Venezuela.

**Métodos:** la investigación se realizó en 38 Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital, en Venezuela, en febrero del año 2021. Estudio descriptivo de corte transversal, con un universo de 78 directivos y una muestra de 304 integrantes del personal asistencial. Se empleó el cuestionario de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud, el cual incluye las variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Para valores por debajo de tres se consideró clima inadecuado y con valores iguales o superiores a tres, fue adecuado. Se tuvieron en cuenta los aspectos éticos.

**Resultados:** la medición general del clima organizacional alcanzó resultados satisfactorios (3,7 puntos). Las cuatro dimensiones obtuvieron valores por encima de tres; sin embargo, solo la dimensión Liderazgo alcanzó valores más próximos a la puntuación máxima establecida (4,3). Las dimensiones más afectadas fueron Reciprocidad y Motivación con valores en la puntuación general de 3,1 y 3,3, respectivamente. La dimensión Participación, si bien resultó menos afectada, al considerar que obtuvo 3,8 puntos en la evaluación general, tampoco logró valores cercanos a 5.

**Conclusiones:** los Centros de Diagnóstico Integral presentan un clima organizacional adecuado, pero las dimensiones reciprocidad y motivación se encuentran afectadas, por lo que se deben trazar acciones que transformen la realidad identificada.

***Palabras clave:*** clima organizacional, medición, diagnóstico, centros de diagnóstico integral.

## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los retos que enfrenta la Salud Pública contemporánea es lograr un clima organizacional satisfactorio en las instituciones sanitarias para contribuir a la excelencia de los servicios. Se advierte que estudiarlo en este sector resulta una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, porque mediante su análisis se logran identificar elementos claves que permiten elevar la calidad de vida laboral y con ello la calidad de los servicios de salud, debido a la influencia que este fenómeno tiene en la motivación y el desempeño de los trabajadores.<sup>(1)</sup>

En Venezuela, en el año 2004, dada la voluntad política del gobierno de garantizar la salud del pueblo, se inicia un proceso de transformación del Sistema Público Nacional de Salud, en el que se garantizan servicios gratuitos con calidad. Surge así el Centro Diagnóstico Integral como institución matriz de la asistencia médica y la docencia de pregrado y posgrado dentro del Área de Salud Integral Comunitaria.<sup>(2)</sup>

Dada la complejidad de estas instituciones de salud, es evidente que para el adecuado desarrollo de su encargo social, los trabajadores deben laborar en servicios con adecuada calidad constructiva y con los medios y recursos que permitan su desempeño, colaborar entre sí y con la dirección en función de cumplir los objetivos propuestos, tener sentido de pertenencia por el centro y percibir que existe preocupación por parte de la institución y sus directivos por su desarrollo profesional y satisfacción personal. Además, se debe propiciar que sus quehaceres transcurran en un ambiente de cordialidad, con adecuada comunicación y con un estilo de dirección que motive al personal para realizar sus funciones a cabalidad.

Se ratifica entonces la necesidad de evaluar el clima organizacional por lo que el objetivo de este trabajo es identificar el estado actual del clima organizacional en los Centros Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital en Venezuela.

## II. MÉTODO

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal en 38 Centros de Diagnóstico Integral del Estado Distrito Capital de Venezuela que estaban en funcionamiento en febrero de 2021. El universo lo conformaron los 76 directivos de estas instituciones (coordinador y vicecoordinador docente asistencial) y los 1 456 integrantes del personal asistencial (médicos diplomados, enfermeros, tecnólogos y técnicos, en estas dos últimas categorías se incluyen laboratoristas, personal del servicio de radiología, farmacéuticos y estadísticos), todos con más de seis meses de antigüedad en el centro asistencial.

En el caso de los directivos, se estudió al universo que fueron 76 y del personal asistencial, una muestra de 304, pero para el análisis de los resultados se trabajó con 297 porque siete cuestionarios se excluyeron por no estar completos. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95 %, un porcentaje de error del 5 % y un valor de  $p=0,5$ , este último se obtuvo de una investigación anterior de clima organizacional realizada en México.<sup>(3)</sup> La selección de los participantes se efectuó mediante un muestreo aleatorio simple, para lo que se listaron los colaboradores de las profesiones antes citadas y se eligieron los 304; se usó el programa computarizado *Statistical Package for the Social Sciences* (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 21.

El “Inventario de Clima Organizacional” propuesto por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) se utilizó para identificar las percepciones individuales y grupales que tienen los directivos y personal asistencial acerca del clima organizacional y fue se-

leccionado dada la coherencia con las características de dichos centros y las experiencias de su aplicación en varios países en el sector de la salud. <sup>(4)</sup>

Se realizó una adaptación del instrumento en cuanto a la introducción de variables sociodemográficas como edad, sexo, años de experiencia asistencial y directiva y la categoría ocupacional. Se realizó una validación de comprensión mediante un pilotaje a 30 trabajadores de seis Centros de Diagnóstico Integral del área metropolitana del Estado Miranda, los cuales tienen condiciones similares a los del Estado Distrito Capital. Se solicitó la autorización de la dirección del Estado Miranda y el consentimiento de los participantes. El 97, 2 % respondió la totalidad de las afirmaciones y refirieron haber comprendido sin dificultad, por lo que no se requirió realizar modificaciones.

Este instrumento incluye la evaluación de cuatro dimensiones que se consideran las áreas críticas para describir el clima de los Centros de Diagnóstico Integral: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en cuatro variables, cada una de las cuales se exploran a partir de cinco afirmaciones en el instrumento, las que no aparecen de forma seguida, es decir se intercalan. El cuestionario posee 80 afirmaciones. Cada afirmación cuenta con opciones de respuesta de verdadero y falso.

Para evaluar la puntuación obtenida, las preguntas tienen una precodificación. A cada respuesta que coincide con el estándar se le asignó el valor de uno y a las que no, se le asignó el valor de cero. Los puntos obtenidos en las cinco afirmaciones de cada variable se promedian, lo que aporta el valor obtenido en cada variable, que podrá alcanzar un valor máximo de cinco puntos y un valor mínimo de cero. Para la evaluación de cada variable se asumió que, si el valor alcanzado es menor que tres, la parte del clima organizacional que representa esa variable dentro de la dimensión es no aceptable y si fuese igual o mayor que tres, se consideró aceptable.

Para la evaluación de cada dimensión, se obtuvo el promedio de las calificaciones de las 20 afirmaciones que conforman las cuatro variables de la dimensión, dividida entre cuatro debido a que cada dimensión tiene cuatro variables, lo que osciló entre cero y cinco. Se asumió que, si el valor alcanzado es menor que tres, la parte del clima organizacional que representa esa dimensión es no aceptable y si fuese igual o mayor que tres, se considerará aceptable.

Se estimó el promedio global de clima organizacional con la suma de los puntos obtenidos en las afirmaciones de cada una de las variables, que podrían alcanzar un valor máximo de 80 puntos y un valor mínimo de cero, dividida entre 16 que representa la cantidad total de variables. Cuando el promedio fue mayor que tres se evaluó como adecuado el clima organizacional y si fue igual o estuvo por debajo de tres se consideró no adecuado.

La información cuantitativa relacionada con las dimensiones exploradas en Inventario de Clima Organizacional se resumieron en proporciones y las cualitativas correspondientes a los datos sociodemográficos en por cientos. Se cumplió con las consideraciones éticas establecidas para la realización de este tipo de investigaciones.

### III. RESULTADOS

En cuanto a las variables sociodemográficas, se encontró un predominio de la categoría ocupacional “licenciados” (58,2 %), del sexo femenino (56,6 %), de los colaboradores con edades entre 30 y 39 años (50,4 %) y de los que presentaban de seis a diez años de experiencia profesional (33,8 %). De los 76 directivos, el 56,6 % no tenía experiencia en dirección y de los que refirieron tenerla, prevalecieron los

que poseían entre uno y cinco años (27,6 %), lo cual se corresponde con la situación de los recursos humanos en la Misión.

La medición general del clima organizacional (gráfico 1) alcanzó resultados adecuados porque los valores obtenidos estuvieron por encima de tres, el cual se consideró como la puntuación mínima establecida; sin embargo, el hecho de no lograr el valor máximo o cercano a este, indica la necesidad de prestar atención a este particular.

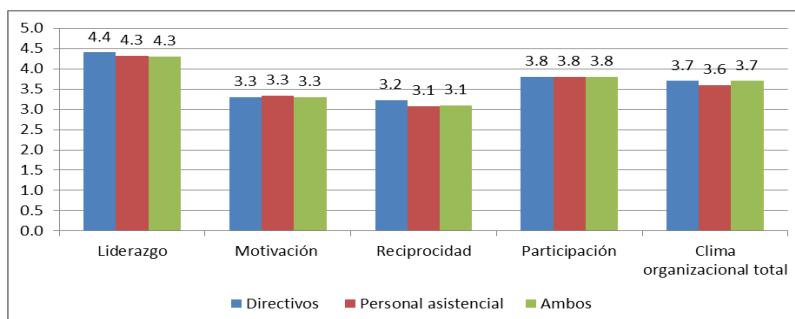


Gráfico 1. Resultados de la medición general de las dimensiones del clima organizacional, Estado Distrito Capital, febrero 2021

El análisis de las cuatro dimensiones evidenció que, aunque todas obtuvieron valores por encima de tres, solo la dimensión Liderazgo alcanzó valores más próximos a la puntuación máxima establecida (4,3 puntos). Las dimensiones más afectadas fueron Reciprocidad y Motivación con puntuación general de 3,1 y 3,3, respectivamente. La dimensión Participación, si bien resultó menos afectada que las dos anteriores, al considerar que obtuvo 3,8 puntos en la medición general, tampoco logró valores cercanos a 5. Estos resultados evidencian la necesidad de un análisis al interior de cada variable y de las afirmaciones que componen las dimensiones para identificar las de mayor incidencia en los resultados negativos.

En la dimensión Liderazgo (gráfico 2), la variable más afectada fue el estímulo a la excelencia, con una puntuación general de 3,6, la cual se percibe aún de manera más negativa por el personal asistencial al alcanzar 3,4 puntos. Las afirmaciones afectadas fueron “casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones”, la cual obtuvo una puntuación muy baja, tanto por directivos (0,4 puntos) como por personal asistencial, (0,3 puntos) y “si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda”, percibida de forma negativa por el personal asistencial (0,5 puntos).

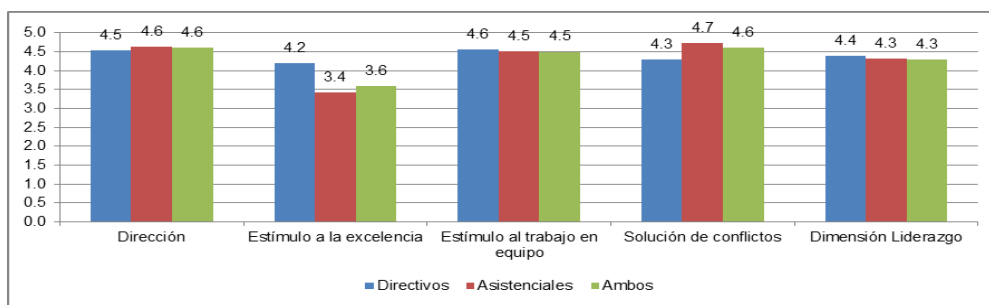


Gráfico 2. Resultados de la medición de la dimensión Liderazgo, Estado Distrito Capital, febrero 2021

La variable más afectada en la dimensión Motivación (gráfico 3) fue Responsabilidad, con valores inferiores a tres, tanto en la puntuación global (2,6 puntos) como en las ofrecidas por los directivos y personal asistencial, en estos últimos se evidencia una percepción más desfavorable aún (2,6 puntos).

También muestran valores desfavorables las variables Reconocimiento a la aportación (3,1 puntos) y Adecuación de las condiciones de trabajo (3,4 puntos), las cuales fueron evaluadas de manera similar por el personal directivo y el asistencial.

Las afirmaciones que incidieron en estos resultados fueron “realmente nos preocupa el prestigio de la empresa”, con 0,1 puntos, así como “la dedicación de este grupo merece reconocimiento” y “toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica”, ambas con 0,2 puntos. También la afirmación “cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo” estuvo implicada en los resultados negativos, la cual se percibe de manera más desfavorable por los directivos (0,1 puntos) que por el personal asistencial (0,5 puntos). De estas afirmaciones, dos pertenecen a la variable responsabilidad.

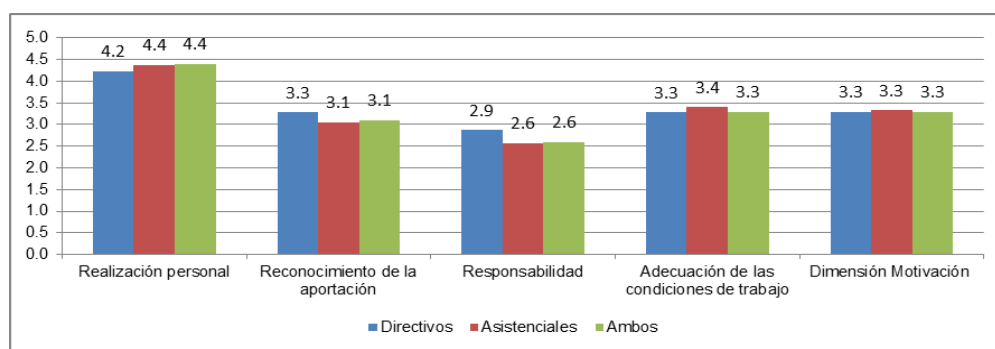


Gráfico 3. Resultados de la medición de la dimensión Motivación, Estado Distrito Capital, febrero 2021

En el caso de la dimensión Reciprocidad (gráfico 4), que fue la que menos puntuación general obtuvo, la variable más afectada fue la Retribución, con valores muy cercanos a dos, tanto en la puntuación otorgada por los directivos como por el personal asistencial (2,4 puntos). Le siguió en orden negativo la variable Equidad, la cual obtuvo una puntuación general de 3,2 puntos, con resultados similares en las respuestas emitidas por directivos (3,4 puntos) y personal asistencial (3,1 puntos). Las variables Aplicación al trabajo y Cuidado del patrimonio, si bien obtuvieron valores totales mayores que las anteriores, tampoco se acercaron al valor cinco.

Las afirmaciones que mayor incidieron, con valores de 0,1 puntos, fueron “la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase”, “en esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores”; con puntuaciones de 0,3 estuvieron “aquí únicamente están pendiente de los errores”, “por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución”, “a la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes” y por último, con 0,4 puntos, se identificó la afirmación “existe poca libertad de acción para la realización del trabajo”. De las afirmaciones que incidieron en los resultados, tres pertenecen a la variable retribución.

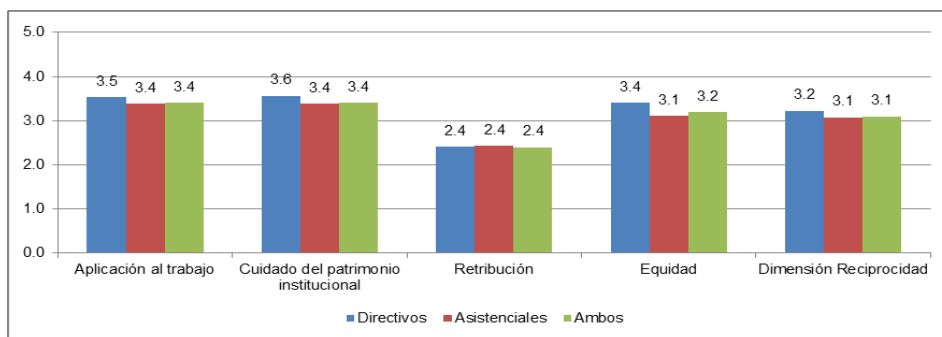


Gráfico 4. Resultados de la medición de la dimensión Reciprocidad, Estado Distrito Capital, febrero 2021

En la dimensión Participación (gráfico 5), la variable más afectada fue Involucración al cambio, con valores de 3,6 puntos. Las variables Intercambio de información (3,8 puntos) y Compromiso con la productividad (3,7 puntos), aunque alcanzaron valores superiores, tampoco estuvieron cercanos a cinco.

Las afirmaciones que mayor implicación tuvieron en los resultados desfavorables en esta dimensión fueron, con 0,1 puntos cada uno, “los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada” y “los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos”, a los que le siguieron con 0,2 puntos “aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad”.

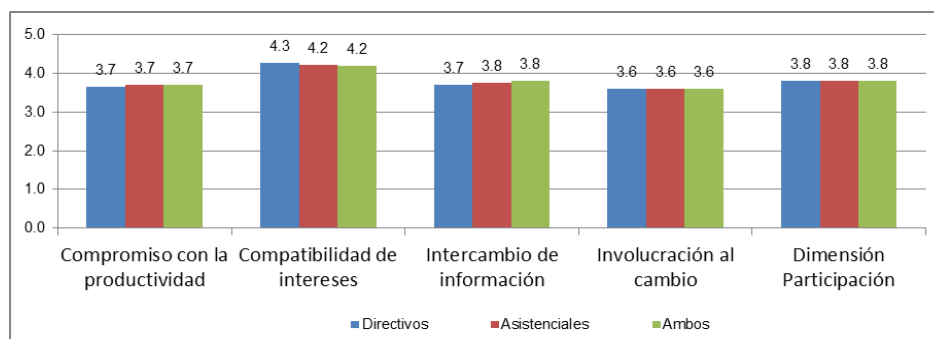


Gráfico 5. Resultados de la medición de la dimensión Participación, Estado Distrito Capital, febrero 2021

Los resultados de las mediciones realizadas del clima organizacional en los diversos estudios publicados son heterogéneos, por lo que es esencial atender las particularidades que se identifican para la organización particular que se estudia.

Una investigación realizada en Cienfuegos, Cuba, <sup>(1)</sup> en un hospital pediátrico, identificó que el clima organizacional resultó medianamente aceptable, porque las dimensiones reciprocidad y liderazgo obtuvieron evaluación de no aceptable. La dimensión motivación resultó aceptable para directivos y personal asistencial. En el grupo de los directivos, las variables responsabilidad y realización personal alcanzan un valor no aceptable. La dimensión participación fue evaluada de aceptable, sin embargo, dos de sus variables, intercambio de información e involucración en el cambio, alcanzaron un promedio por debajo de tres.

Un estudio colombiano detectó que la variable estímulo, de la dimensión liderazgo, fue percibida como favorable, lo que se evidencia en los porcentajes de respuesta por encima del 50 % y 25 %, para las opciones de respuesta de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. <sup>(5)</sup>

A pesar que en los resultados del diagnóstico que se expresa en este estudio, la dimensión liderazgo se percibe de manera favorable, la variable estímulo a la excelencia presentó valores inferiores al resto y se asume que las dos afirmaciones que la afectan evidencian insuficiente preparación de los directivos para realizar la conducción de los procesos.

Se coincide con lo declarado en un artículo publicado en la Revista Panamericana de Salud Pública, el cual advierte que América Latina debe encaminarse hacia sistemas de salud con líderes con inteligencia emocional, que descubran sus propios eventos transformadores, busquen la calidad y combinen varios tipos de liderazgo. <sup>(6)</sup>

Los resultados encontrados en el diagnóstico con respecto a la dimensión motivación, de manera particular en las variables reconocimiento a la aportación y responsabilidad, pueden estar afectando la introyección de los valores institucionales, lo que dificulta un compromiso institucional y personal, aspecto en el que se coincide con autores como Martínez y colaboradores. <sup>(7)</sup>

Estos autores señalan, además, que un resultado favorable en estas variables fomenta la realización personal, lo que influye directamente en el desempeño o productividad y que se deben establecer acciones o actividades para el reconocimiento del trabajo de los proveedores de los servicios de salud a través de promociones, estímulos económicos/no-económicos y recompensas que fortalezcan la satisfacción en la realización de las actividades diarias, de modo que no se afecta el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de su misión, visión y metas dentro del centro. <sup>(7)</sup>

También, el estudio realizado en Colombia antes comentado, declara que las variables responsabilidad y reconocimiento de la aportación, obtienen resultados satisfactorios, lo que a juicio de los autores evidencia que la gerencia posee las capacidades necesarias para tomar las mejores decisiones en función del bienestar de sus colaboradores y denota que la gerencia los motiva. <sup>(5)</sup>

Acorde con Segredo Pérez, la baja puntuación en la dimensión participación, influye en la variable compromiso con la productividad y señala que uno de los aspectos que se deben revertir son la no colaboración entre los niveles jerárquicos y las deficiencias del trabajo en equipo, de manera que se propicie la resolución de problemas de manera óptima. <sup>(8)</sup>

#### IV. CONCLUSIONES

Los resultados del diagnóstico identificaron un clima organizacional adecuado en los Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital en Venezuela, pero las dimensiones reciprocidad y motivación se encuentran afectadas. Los directivos y los trabajadores asistenciales reconocen el liderazgo de los coordinadores y vicecoordinadores docentes asistenciales, pero que se precisa fortalecer la variable estímulo a la excelencia. Se sienten partícipes de las actividades de la institución y están comprometidos por mejorar el funcionamiento del centro de trabajo, pero aún deben involucrarse más en las decisiones de cambio, en el aporte de sugerencias, adoptar posiciones que fomenten el desarrollo institucional y establecer vías que favorezcan una adecuada comunicación.

Se evidencia que el reconocimiento para el trabajador es deficiente, que la responsabilidad es inadecuada y que las condiciones de trabajo no son óptimas, lo cual afecta su motivación. Sin embargo, se identifica como potencialidad que los trabajadores sienten realización personal durante su desempeño

porque reconocen las oportunidades que se le ofrecen para autorealizarse en lo laboral y personal, independientemente de las dificultades que enfrentan.

También se identifica que la dimensión reciprocidad debe ser atendida porque todas sus variables tienen dificultades. En ese sentido, se precisa un cambio de percepción en cuanto a la retribución que puede realizar la institución al desempeño de los trabajadores y establecer adecuados mecanismos de comunicación para informarlos de manera adecuada.

Del mismo modo, se precisan lograr canales de comunicación efectivos, mediante los cuales se mantenga informado al personal, se manejen tanto las inquietudes como las sugerencias producto de la actividad asistencial diaria y se deben propiciar espacios de participación para que los trabajadores interactúen y conozcan las realidades y necesidades de transformación en torno a la institución de salud.

## REFERENCIAS

1. Iglesias Armentero A. Intervención para la mejora del clima organizacional en enfermería. Hospital Pediátrico Universitario "Paquito González Cueto". Cienfuegos. 2012- 2018. [tesis doctoral]; La Habana: ENSAP; 2019.
2. Pariona Luque RB, Rivero Pariona ZY, González Rías RC, Hinojosa Benavides RA. Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. Revista Venezolana de Gerencia [revista en Internet]. 2021 [citado 2021 May 15];26(93):308-17. Disponible en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34985/36966>
3. Pacheco CM, Rojas CP, Niebles WA, Hernández HG, Duran SE. Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. Revista ESPACIOS [revista en Internet]. 2020 [citado 2021 May 15]; (29):402-18. Disponible en: <https://w.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p30.pdf>
4. 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. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología [revista en Internet]. 2010 [citado 2021 May 15];48(2):177-96. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v48n2/hie08210.pdf>
5. Brito-Carrillo C, Pitre-Redondo R, Cardona-Arbeláez D. Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. Información Tecnológica [revista en Internet]. 2020 [citado 2022 May 15]; 31(1):141-148. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
6. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. Rev Panam Salud Publica. [revista en Internet]. 2020 [citado 2022 May 15];44:e124. Disponible en: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>
7. Martínez Cortes E, Molina Rodríguez JF, Parada Toro IM. Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. Horizonte sanitario [revista en Internet]. 2019 [citado 2020 Oct 28];18(3): 347-56. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v18n3/2007-7459-hs-18-03-347.pdf>
8. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín [revista en Internet]. 2004 [citado 2021 May 15];8(3): [aprox. 13 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>